Dirección de Empresas Internacionales

PEARSON
Prentice Hall

José Pla Barber
Fidel León Darder

Dirección de empresas internacionales

Dirección de empresas internacionales

José Pla Barber
Fidel León Darder

Departamento de Dirección de Empresas «Juan José Renau»
Universitat de València

PEARSON
Prentice Hall

Madrid • México • Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Lima
Montevideo • San Juan • San José • Santiago • São Paulo • White Plains

Datos de catalogación bibliográfica

PLA BARBER, J.; LEÓN DARDER, F.
DIRECCIÓN DE EMPRESAS INTERNACIONALES
PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, 2004

ISBN: 978-84-832-2254-6
MATERIA: Empresas-Organización 658

Formato: 195 × 250 mm Páginas: 384

Todos los derechos reservados. Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual *(arts. 270 y sgts. Código Penal)*.

DERECHOS RESERVADOS
© 2004 por PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
Ribera del Loira, 28
28042 Madrid (España)

PEARSON PRENTICE HALL es un sello editorial autorizado de PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

PLA BARBER, J.; LEÓN DARDER, F.
DIRECCIÓN DE EMPRESAS INTERNACIONALES

ISBN: 84-205-4089-7
Depósito Legal: M. ??????-2004

Equipo editorial:
Editor: David Fayerman Aragón
Técnico editorial: Ana Isabel García Borro
Equipo de producción:
Director: José A. Clares
Técnico: Diego Marín
Diseño de cubierta: Equipo de diseño de PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
Composición: JOSUR TRATAMIENTO DE TEXTOS, S.L.
Impreso por:

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

Este libro ha sido impreso con papel y tintas ecológicos

A Inés, Lara i Sergi

A Àngels i els nostres fills, Mireia i Andreu

AGRADECIMIENTOS

El largo camino seguido hasta culminar un trabajo como éste no se puede recorrer sin compartirlo con numerosos compañeros de viaje. Con estas breves líneas quisiéramos transmitir nuestro más sincero agradecimiento a todos aquellos que nos han aportado sus conocimientos, sus experiencias y su apoyo, sin los cuales el resultado no hubiera sido el mismo. Además de a nuestros colaboradores, agradecemos el esfuerzo, el tiempo y la amabilidad de los directivos de las empresas que nos han recibido con los brazos abiertos para transmitirnos sus conocimientos y sus inquietudes, especialmente a Susana Traver Riaza (Resuinsa), Fernando Escolar (Softland), Alberto Maestre (Fermax), Enrique Lores (Hewlett Packard), Josep Maria Tarragó (Ficosa), Juan Cunill y Cruz María Sigala (Vencerámica), su visión de primera mano de la realidad de las empresas internacionales nos ha enriquecido personal y profesionalmente.

Tampoco quisiéramos olvidar la aportación de nuestros alumnos que ya se han visto involucrados en la dinámica de las empresas internacionales. Gracias a Eva Ras Vidal y Alfonso Tapia Racionero por compartir con nosotros sus vivencias. Finalmente queremos agradecer el esfuerzo desinteresado de Sara Villalonga Bautista en la etapa final del trabajo.

Colaboradores

En la elaboración de los casos hemos contado con la valiosa aportación de nuestros compañeros y amigos, los profesores:

— **Àngels Dasí Coscollar.** Universitat de València.
— **Paloma Miravitlles Matamoros.** Universitat de Barcelona.
— **Esther Sánchez Peinado.** Universitat de València.
— **Luis Eduardo Sigala Paparella.** Universidad Centroccidental «Lisandro Alvarado» (Venezuela) – Universitat de València.

Para la elaboración de esta obra hemos contado con el apoyo financiero de la Dirección General de Innovación del Ministerio de Ciencia y Tecnología (Proyecto: SEC 2003/06466).

CONTENIDO

Prólogo . . . . . **xiii**

Introducción . . . . . **xv**

PARTE I **EL CONTEXTO** **1**

Capítulo 1. **La globalización** **3**
1.1. Introducción 3
1.2. ¿Qué entendemos por globalización? 5
1.2.1. Globalización a nivel de país 7
1.2.2. Globalización a nivel de sector de actividad 11
1.2.3. Globalización a nivel de empresa 13
1.3. Factores impulsores de la globalización 16
1.3.1. Liberalización de los flujos comerciales, financieros y de inversión . . 17
1.3.2. Desarrollo tecnológico 19
1.3.3. La internacionalización de las empresas 20
1.4. Irreversibilidad del proceso de globalización 22
1.5. Las empresas ante el reto ético de la globalización 23
1.5.1. Iniciativas globales de responsabilidad social 23
1.5.2. La amenaza de la corrupción 26

Capítulo 2. **La naturaleza de la estrategia internacional** **31**
2.1. Introducción 31
2.2. El concepto de estrategia 32
2.2.1. Los niveles de la estrategia 36
2.2.2. Estrategias funcionales 41
2.3. El análisis externo e interno 42
2.3.1. El análisis del entorno 42
2.3.2. El análisis interno 44
2.4. La estrategia internacional: motivos y condiciones 46
2.4.1. Motivos para la internacionalización 47
2.4.2. Condiciones de la competitividad internacional 51

PARTE II **PRIMEROS PASOS** **57**

Capítulo 3. **La decisión de entrada en los mercados internacionales** **59**
3.1. Introducción 59
3.2. Análisis y selección de mercados internacionales 60

3.2.1. Riesgo económico y político 60
3.2.2. Diferencias culturales 62
3.2.3. Ajuste producto-mercado en cada país 63
3.3. Formas de entrada en los mercados internacionales 65
3.3.1. La exportación 66
3.3.2. Las licencias 70
3.3.3. La inversión directa 74
3.3.3.1. Inversión compartida: las empresas conjuntas (joint venture) 74
3.3.3.2. Inversión en solitario: adquisiciones 80
3.3.3.3. Inversión en solitario: filiales de nueva creación 84
3.4. La elección del método de entrada 85
3.4.1. Modelos económicos 86
3.4.2. Modelo basado en la teoría económica de los costes de transacción . 87
3.4.3. Modelo basado en la Teoría de Capacidades Organizativas (TCO) . . . 89
3.4.4. Modelo basado en factores estratégicos 90
3.4.5. Elección del método de entrada: evidencia empírica 92
3.4.5.1. Exportación versus inversión directa 92
3.4.5.2. Licencias versus inversión directa 93
3.4.5.3. Empresas conjuntas versus filiales 94
3.4.5.4. Filiales propias: adquisiciones versus filiales de nueva creación 96

Capítulo 4. El proceso de internacionalización: de la empresa exportadora a la empresa multinacional 101
4.1. Introducción 101
4.2. El modelo del ciclo de vida del producto 102
4.3. El enfoque escandinavo: el proceso de internacionalización secuencial 103
4.4. Nuevos enfoques del proceso de internacionalización 107
4.4.1. El enfoque en red 107
4.4.2. El proceso de internacionalización acelerado: el caso de las *International New Ventures* 110
4.4.3. El proceso de internacionalización en empresas de servicios 114
4.5. La empresa multinacional: naturaleza y teorías explicativas 116
4.5.1. La aportación de Hymer y el enfoque industrial 118
4.5.2. La teoría de la internalización 118
4.5.3. El paradigma ecléctico 121

PARTE III CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL. LAS VARIABLES ORGANIZATIVAS 129

Capítulo 5. La organización de la empresa internacional 131
5.1. Introducción 131
5.2. Estructuras organizativas 132
5.2.1. Estructuras simples: la estructura funcional con departamento de exportación y la estructura matriz-filial 134
5.2.2. La estructura multidivisional o «m-form» 136

5.2.2.1. La división internacional 136
5.2.2.2. Divisiones globales de producto 138
5.2.2.3. División global por áreas geográficas 141
5.2.2.4. Estructuras matriciales y mixtas 143
5.2.3. Nuevos diseños estructurales: la organización virtual y la organización federal 147
5.2.3.1. La organización virtual 147
5.2.3.2. La organización federal 148
5.3. La búsqueda del ajuste estructural a la estrategia de crecimiento 151
5.4. Los mecanismos de coordinación y control en la empresa multinacional . . . 154
5.4.1. La centralización 156
5.4.2. La formalización 158
5.4.3. La socialización y otros mecanismos laterales 160
5.4.4. Procesos de control 162

Capítulo 6. Los enfoques estratégicos de competencia internacional 169
6.1. Introducción 169
6.2. Presiones globalizadoras y fragmentadoras 170
6.2.1. Presiones hacia la globalización de los negocios 170
6.2.2. Presiones hacia la fragmentación de las actividades 173
6.2.3. Integración global y sensibilidad local como respuesta a las presiones globalizadoras y fragmentadoras 176
6.3. El enfoque estratégico multidoméstico 178
6.4. El enfoque estratégico global 183
6.5. El enfoque estratégico transnacional 187

Capítulo 7. La estrategia de la filial exterior 197
7.1. Introducción 197
7.2. Definición de filial exterior 198
7.3. Patrones y roles de filiales 200
7.3.1. La filial de ventas 202
7.3.2. La filial local 203
7.3.3. La filial ejecutora 208
7.3.4. La filial cualificada 210
7.4. Tipologías de filiales 214
7.4.1. Clasificación de Bartlett y Ghoshal 214
7.4.2. Clasificación de Jarillo y Martínez 216
7.4.3. Clasificación de Gupta y Govindarajan 217
7.5. Desarrollo de la filial exterior 218
7.5.1. Inductores del desarrollo de la filial 219
7.5.2. El desarrollo a iniciativa de la filial 221

PARTE IV CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL. LAS VARIABLES SOCIO-CULTURALES 227

Capítulo 8. Diferencias culturales 229
8.1. Introducción 229

8.2. Concepto de cultura 230
8.2.1. Características de la cultura 232
8.2.2. Factores determinantes de la cultura 233
8.3. Análisis de las diferencias culturales entre países 233
8.3.1. El modelo de Hofstede 233
8.3.2. El modelo de Gesteland 238
8.3.3. El modelo de Trompenaars y Hampden-Turner 240
8.4. La cultura de negocios en el mundo 243
8.4.1. La cultura de negocios en Asia 243
8.4.1.1. Los negocios en China 243
8.4.1.2. Los negocios en Japón 245
8.4.1.3. Los negocios en India 246
8.4.2. La cultura de negocios en Europa 247
8.4.2.1. Los negocios en Alemania 248
8.4.2.2. Los negocios en Gran Bretaña 248
8.4.2.3. Los negocios en Francia 249
8.4.3. La cultura de negocios en Norteamérica 230
8.4.3.1. Los negocios en Estados Unidos 230
8.4.4. La cultura de negocios en América Latina 251
8.4.4.1. Los negocios en Méjico 251

Capítulo 9. Los recursos humanos en la empresa internacional 255
9.1. Introducción 255
9.2. La gestión de expatriados: ventajas e inconvenientes 256
9.3. Prácticas internacionales de recursos humanos: especificidades del expatriado 260
9.3.1. Reclutamiento y selección 260
9.3.2. Formación y desarrollo profesional 261
9.3.3. Compensación 264
9.3.4. El regreso prematuro y la repatriación 267
9.4. La expatriación en España 270

PARTE V CASOS DE EMPRESAS INTERNACIONALES 275

Caso 1. Resuinsa 277
Caso 2. La internacionalización de la banca española: Europa versus América Latina 279
Caso 3. Softland Internacional 295
Caso 4. Fermax 301
Caso 5. Ficosa Internacional 309
Caso 6. CISA-Vencerámica 319
Caso 7. Hewlett Packard Barcelona 327
Caso 8. Renault 333

Bibliografía 343

Siglas 351

Índice analítico 353

PRÓLOGO

No es ningún secreto que vivimos en unos tiempos en los que para comprender lo que sucede en cada país es necesario tener una visión mucho más amplia del mundo. A las empresas les ocurre algo parecido. Cada vez resulta más complicado competir, incluso en el propio mercado doméstico, manteniendo una vocación local a la hora de abordar los negocios. Crece constantemente el número de sectores en los que a las empresas no les preocupa que un determinado país sea la cuna de sus competidores, las oportunidades discriminan cada vez menos entre nacionalidades.

Nos hemos acostumbrado a pensar que las empresas multinacionales son gigantes todopoderosos que emplean a miles de personas e incluso ejercen influencia sobre la acción de los gobiernos. Si bien corporaciones de este tipo continúan existiendo, su modo de operar está en constante evolución y, lo más importante, han dejado de ser los únicos actores en la escena internacional. La internacionalización es una opción necesaria para empresas y organizaciones de muy diversos tamaños que, incluso desde las etapas iniciales de su desarrollo, extienden sus actividades a distintos países.

El estudio de las empresas internacionales es una materia destacada en un creciente número de países. A pesar de ello, la oferta de manuales en castellano centrados exclusivamente en la dirección, es reducida. La incorporación de la disciplina a los planes de estudio universitarios es relativamente reciente. La Universitat de València (de la mano del profersor Renau Piqueras y sus discípulos, los autores de esta obra) fue una de las primeras de España en ofrecer a los estudiantes de Administración y Dirección de Empresas una asignatura específica de Dirección de Empresas Internacionales.

El presente libro es fruto de la experiencia docente e investigadora de los profesores José Pla Barber y Fidel León Darder. El esfuerzo constante por actualizar los contenidos docentes y acercarlos a profesionales y estudiantes se ha plasmado en un libro que pretende transmitir el conocimiento de manera atractiva para el lector. La exposición se ilustra con constantes ejemplos y referencias a la realidad. En cada capítulo se plantean con claridad los objetivos que sirven para estructurar los contenidos de forma lógica y ordenada. Además de las figuras y tablas habituales, al hilo de la exposición aparecen los recuadros de *contexto internacional* que ilustran con breves casos actuales los contenidos teóricos, permitiendo al lector interpretarlos a la luz de la realidad.

La aproximación a la práctica se completa con los casos de empresas internacionales presentados al final del libro. En la elaboración de los casos han colaborado con los autores profesores de diversas universidades que se han impregnado de la experiencia de los profesionales con los que han mantenido jornadas de entrevistas en las que ambas partes han aprendido y disfrutado.

El libro no es una mera herramienta académica para el estudiante y el profesional, también es un instrumento para conocer mejor nuestro mundo e interrogarnos sobre

cuestiones como: ¿Qué hacen las empresas?, ¿cómo pueden adaptarse al cambiante escenario global?, ¿qué podemos hacer para combinar eficiencia con justicia?

A través de esta obra el lector se llega a sentir protagonista de la internacionalización. Lejos de abordarla resignado como un sujeto pasivo, puede tomar consciencia de su capacidad de actuación, de las oportunidades que ofrece a los que saben usarla. Cientos de alumnos de estos jóvenes profesores están desempeñando sus responsabilidades en las empresas. Muchos, lejos de la universidad en la que estudiaron, creando nuevos negocios o compartiendo conocimientos con sus colegas, continúan aprendiendo. Este libro no pretende ser un punto y final, sino una puerta a través de la cual descubrir una realidad próxima y a veces desconocida.

Es una verdadera satisfacción para mí prologar este libro, por ser una obra de calidad y utilidad indudable y porque forma parte del continuo homenaje que se está rindiendo al profesor Juan José Renau, por parte de sus discípulos, a través de un constante esfuerzo docente e investigador, creando y difundiendo conocimiento en el campo de la Dirección de Empresas.

MARTINA MENGUZZATO BOULARD
Catedrática de Organización de Empresas
de la Universitat de València

INTRODUCCIÓN

Este libro analiza el fenómeno de la empresa internacional y su dirección, y por tanto, deja de lado los aspectos macroeconómicos y políticos de la internacionalización, o algunas estrategias funcionales, como la financiera o la de marketing, propias de otras áreas de conocimiento. La esencia de la Dirección Estratégica está presente en la mayoría de capítulos y es la base sobre la cual fluyen las especificidades de la dirección internacional.

El libro aspira a ser el soporte básico en la formación universitaria de los alumnos que cursen las asignaturas «Dirección de Empresas Internacionales» en el ámbito académico español, o «Negocios Internacionales» en las universidades latinoamericanas. Adicionalmente, puede servir como texto-guía en aquellos programas de postgrado especializados en la Dirección Internacional de la Empresa, tanto en instituciones privadas como públicas. Por último, puede ser una referencia académica para aquellos profesionales o directivos que, desde la práctica diaria, tengan inquietud por buscar respuestas más allá de sus problemáticas particulares.

Sin embargo, no pretende ser un libro sobre desarrollos teóricos ni planteamientos excesivamente orientados a la investigación. Reconociendo la importancia de los marcos teóricos de referencia, el objetivo último es mostrar la problemática a la que se enfrentan las empresas internacionales españolas y latinoamericanas desde un punto de vista académico, riguroso y serio, pero sin perder de vista la realidad empresarial. En este sentido, el libro introduce:

- Ilustraciones de casos de empresas internacionales. La finalidad de estos ejemplos es mostrar de forma muy precisa cómo la mayoría de los conceptos teóricos descritos en cada capítulo están presentes en la realidad empresarial.
- Casos finales más generales que dan respuesta conjuntamente a muchos de los problemas empresariales analizados en el libro. Estos casos ofrecen al estudiante una información complementaria para poner a prueba su capacidad de entendimiento y aplicación, así como las limitaciones de las teorías a situaciones concretas.
- Fuentes en la web y referencias bibliográficas que invitan al lector a profundizar en los ámbitos que encuentren particularmente más interesantes.
- Ejercicios complementarios que permiten consolidar los conocimientos adquiridos.

El libro se ha estructurado en cinco partes desarrolladas a través de nueve capítulos teóricos y ocho casos de empresas internacionales. Somos conscientes de que un libro sobre Dirección Internacional podría contener muchos más temas que los analizados en esta obra. Sin embargo, como convencidos defensores de la especialización, hemos preferido sacrificar la amplitud y ofrecer una mayor profundidad en cada uno de los capí-

tulos seleccionados. Esta decisión reduce la vistosidad de las ramas del árbol de la internacionalización pero genera un tronco más sólido y consistente que evita la posibilidad de que los autores o los lectores se extravíen en el bosque de la superficialidad.

PRIMERA PARTE. EL CONTEXTO

La primera parte se denomina el contexto. Comprende dos capítulos que permiten entender el marco en el que se ubica la actual dirección internacional de la empresa: la globalización y la dirección estratégica.

Por una parte, las empresas nacen, se desarrollan y mueren bajo los dictados de la globalización. Así en el primer capítulo, *la globalización*, se pretende que el estudiante comprenda las implicaciones que tiene el fenómeno de la globalización sobre la actividad de las empresas. En este sentido, se define qué entendemos por globalización en los diferentes niveles y las razones que la impulsan. Finalmente, se presentan los mecanismos desarrollados por las Naciones Unidas y las empresas, para evitar los efectos negativos que la globalización pueda tener sobre los más débiles.

Por otra parte, no podemos entender la dirección internacional si no comprendemos los fundamentos de la dirección estratégica. Así, el Capítulo 2, *la naturaleza de la estrategia internacional*, ofrece al lector una revisión básica de aquellos aspectos fundamentales de la dirección estratégica que permiten enmarcar la internacionalización de la empresa en el contexto estratégico. La definición de estrategia y sus niveles, el doble análisis interno y externo, y los motivos y condiciones para desarrollar con éxito una estrategia internacional son los aspectos utilizados en este texto para introducir al lector en el ámbito de la gestión internacional.

SEGUNDA PARTE. PRIMEROS PASOS

En esta parte abordamos las primeras decisiones que han de tomarse para adoptar una estrategia internacional: la selección del mercado, la forma de entrada utilizada y la secuenciación temporal de mercados y métodos de entrada, de forma que la empresa, inicialmente exportadora, llegue a convertirse en una empresa multinacional. La comprensión de estos aspectos es esencial para el posterior desarrollo de la estrategia internacional.

En este sentido, el Capítulo 3, *la decisión de entrada en mercados internacionales*, ofrece un marco teórico para seleccionar el país de destino sustentado en las variables riesgo país, distancia cultural y estructura competitiva del sector. El capítulo continúa realizando una revisión exhaustiva de las distintas formas de entrada que existen, sus ventajas e inconvenientes; y finaliza mostrando la influencia de una serie de factores en la decisión de seleccionar la forma de entrada más adecuada.

El Capítulo 4, *el proceso de internacionalización: de la empresa exportadora a la empresa multinacional,* adopta una perspectiva dinámica al introducir la dimensión temporal y geográfica en el estudio de las formas de entrada. Tras analizar los modelos de internacionalización más clásicos: el ciclo de vida del producto y el enfoque secuencial de Uppsala, el capítulo revisa los avances teóricos más actuales, introduciendo el enfoque de redes y la evidencia proporcionada por las *International New Ventures* y los procesos de internacionalización de las empresas de servicios. Una de las consecuencias

más visibles en el progreso de estos procesos de internacionalización es la aparición de la empresa multinacional. El capítulo finaliza estudiando las distintas teorías económicas que justifican la existencia de la empresa multinacional.

TERCERA PARTE. LA CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL: LAS VARIABLES ORGANIZATIVAS

Una vez consolidada la empresa internacional, ésta debe hacer frente a un complejo mundo de relaciones, vínculos y dependencias entre las distintas partes que componen su organización. Las variables más clásicas, tradicionalmente explicadas desde el enfoque contingente, han sido las estructuras y los procesos organizativos. Sin embargo, en los últimos años, desde la escuela estratégica del proceso, se hace más hincapié en el tipo de respuesta estratégico-organizativa que las empresas dan a una serie de fuerzas contrapuestas que presionan hacia una mayor coordinación mundial y hacia una mayor sensibilidad local. Este marco integración-adaptación ha dado lugar a una tipología de empresas multinacionales caracterizadas por un determinado tipo de estructura y de procesos estratégicos, y por un peculiar rol de sus filiales.

El Capítulo 5, *la organización de la empresa internacional*, estudia las estructuras organizativas más clásicas y los nuevos modelos de organización como son la estructura federal y la empresa virtual. Adicionalmente, se revisan los modelos que prescriben el ajuste estrategia-estructura, así como los procesos organizativos que fluyen a lo largo de la estructura y que favorecen que la estrategia internacional se implemente de acuerdo a las directrices de la casa matriz.

El Capítulo 6*, los enfoques estratégicos de competencia internacional*, detalla la tipología de empresas multinacionales propuesta por el marco integración-sensibilidad. Una empresa con un enfoque estratégico «multidoméstico» sería aquélla que responde a las sensibilidades nacionales mediante la descentralización de los activos y de las responsabilidades. Por otra parte, una empresa con un enfoque estratégico «global» consigue una elevada integración de las diferentes unidades a través de la centralización en la matriz de los activos, recursos y responsabilidades. Por último, la empresa con un enfoque estratégico «transnacional» sería aquélla que simultáneamente trata de buscar la eficiencia global a través de la integración global y una escala mundial, y la sensibilidad nacional mediante la diferenciación local y un alto nivel de innovación mundial.

El Capítulo 7, *la estrategia de la filial exterior*, analiza el complejo mundo de las filiales. Con la incorporación de cada nueva filial se añade una nueva unidad con entidad propia, que a pesar de su vinculación a la matriz a través de los mecanismos de coordinación y control estudiados en el Capítulo 5, seguirá una trayectoria específica que la distinguirá del resto de filiales hermanas. Dentro de una misma empresa las filiales exteriores pueden adoptar perfiles de funciones y responsabilidades muy variadas. En este sentido, se esbozan los distintos modelos estratégicos que pueden adoptar las filiales y se examinan aquellos factores que contribuyen a que dichas filiales alcancen roles de mayor cualificación, desempeñando actividades que, por su relevancia estratégica, tradicionalmente habían sido ubicadas en la sede central.

CUARTA PARTE. LA CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL: LAS VARIABLES SOCIOCULTURALES

En la consolidación de la empresa internacional también deben tenerse en cuenta los llamados aspectos *soft* de la estrategia: las variables socioculturales. La cultura, en sus diferentes facetas, afecta definitivamente a la forma de realizar las operaciones en el exterior, tanto en lo relativo a las relaciones entre empresas (proveedores, clientes, socios) como a nivel interno, en las relaciones entre empleados. Adicionalmente, los nuevos condicionantes que aporta la internacionalización necesitan ser incorporados en las políticas de recursos humanos al objeto de alcanzar una correcta gestión de las personas en los diferentes entornos culturales donde está presente la empresa. Todos estos matices son analizados en los Capítulos 8 y 9.

El Capítulo 8, *diferencias culturales*, introduce el concepto de cultura y las implicaciones que tiene en la dirección de empresas el hecho de actuar en países con culturas distintas. A continuación se estudian los elementos que influyen en la determinación de la cultura de país, las dimensiones que caracterizan la diferencias culturales entre países y los indicadores que las miden.

Por último, el Capítulo 9, *los recursos humanos en la empresa internacional*, se centra en las peculiaridades específicas del proceso de gestión de los recursos humanos en la empresa internacional, incorporando las últimas aportaciones en materia de expatriación: selección, formación, desarrollo, compensación y repatriación. El capítulo finaliza dando una visión muy general de la expatriación en el caso de la empresa internacional española.

QUINTA PARTE. CASOS DE EMPRESAS INTERNACIONALES

En esta última parte, al objeto de introducir la práctica en el aula, se han elaborado ocho casos originales de empresas internacionales, de manera que el estudiante participe activamente en el análisis y en la toma de decisiones.

Estos casos contienen tanto aspectos descriptivos como prescriptivos, pero no están pensados como ejemplos de una gestión desastrosa o excepcionalmente buena.

Los casos son de empresas reales, de manera que este material está vivo, y puede ampliarse por parte de los profesores o estudiantes recurriendo a las distintas fuentes de información disponibles: prensa diaria, internet, publicaciones, etc.

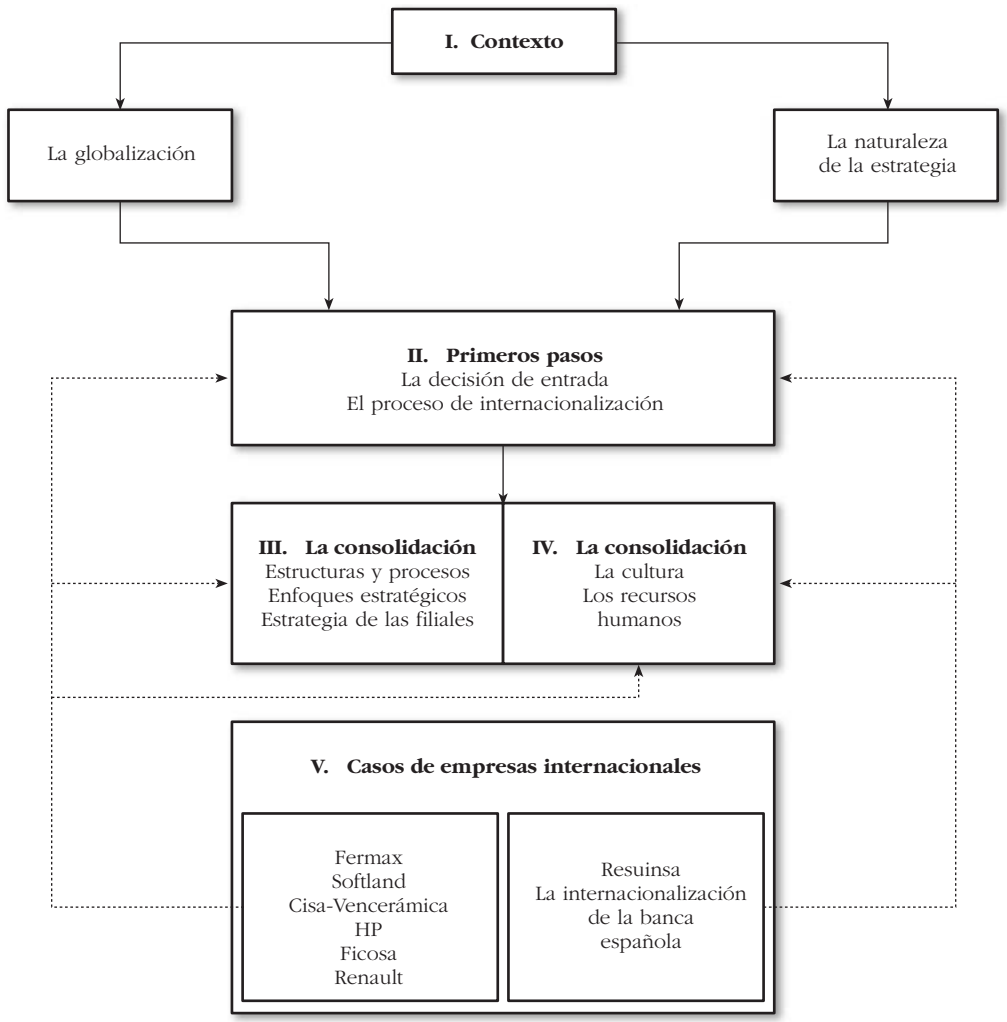
Aunque en cada uno de los casos destaca algún aspecto en concreto, hemos evitado deliberadamente, vincular los casos a los capítulos teóricos porque los matices y utilidades del caso serán percibidos de forma distinta por cada lector. Además resulta extremadamente complicado e inútil rescindir las experiencias de las empresas a un único cuerpo teórico. En este sentido, se ofrece una guía de resolución a través de una serie de preguntas que puede suprimirse o ampliarse en función del objetivo que persiga cada profesor. No existe una única «respuesta correcta», pueden existir varias «buenas respuestas» y muchas «malas respuestas».

No obstante, el material desarrollado en los textos se va ampliando a medida que se avanza en la secuencia; los conceptos que se introducen en los primeros casos se incor-

poran en los posteriores, y por tanto, los últimos casos suelen ser más generales e integradores que los primeros.

Hemos tratado de captar el sabor de la realidad empresarial más cercana, combinando casos de empresas pequeñas (Resuinsa, Fermax, Softland, Cisa/Vencerámica) con grandes multinacionales (Ficosa, BBVA/SCH, Hewlett Packard y Renault). Asimismo, en la mayoría de los casos encontramos una referencia clara a Latinoamérica, como mercado natural de las empresas analizadas.

La siguiente figura refleja la estructura del libro de forma que el lector pueda entender la lógica y las interrelaciones que existen entre los distintos capítulos. Entendiendo esta estructura, la lectura y análisis de este manual podría realizarse en función de las necesidades específicas de cada lector.



PARTE I

EL CONTEXTO

CAPÍTULO 1
LA GLOBALIZACIÓN

OBJETIVOS

La lectura de este capítulo permite dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- Todos hemos oído hablar de que estamos en un mundo crecientemente globalizado. Pero, ¿qué significa la globalización?
- ¿Qué implicaciones tiene la globalización para las personas y las empresas? ¿Qué retos plantea?
- ¿Están igualmente globalizados todos los países del mundo?
- ¿Qué factores han conducido a la actual globalización de la economía?
- ¿Podría tener marcha atrás el actual proceso de globalización?
- ¿Son responsables las empresas de la pobreza, la desigualdad y la corrupción en el mundo?
- ¿Cómo pueden las empresas contribuir a crear un mundo mejor?

1.1. INTRODUCCIÓN

Nos hemos acostumbrado a escuchar constantemente que vivimos en la era de la globalización. A la globalización se le atribuyen grandes avances y se le acusa de provocar grandes miserias. En este capítulo no pretendemos juzgar el fenómeno, pero si tratar de entenderlo y ver cómo influye sobre la gestión de las empresas.

Comenzamos con un ejemplo de cómo la globalización ha llegado a modificar nuestras vidas, afectando incluso a aquello que consideramos más local, o propio de un lugar determinado.

En el segundo apartado tratamos de desenmarañar la confusión terminológica que a menudo impide comprender que significa la globalización. En ocasiones se piensa que la globalización consiste únicamente en que todos nos alimentemos a base de hamburguesas de McDonalds, incluso algunos creen que rompiendo los cristales de cuatro restaurantes de esta cadena se termina con el fenómeno. En este apartado diferenciamos entre el significado de la globalización a nivel de país, de sector de actividad y, obviamente, a nivel de empresa.

El tercer apartado reflexiona sobre los factores que han conducido al actual sistema globalizado. Como principales responsables del fenómeno presentamos la liberalización económica que se ha acentuado en las últimas décadas, sobre todo por afectar a los

A propósito...

Cómo preparar un plato típico

La Albufera de Valencia es una laguna formada en la llanura aluvial que une las desembocaduras de los ríos Júcar y Turia en la costa mediterránea de la Península Ibérica. Una estrecha franja de arena, conocida como la Devesa del Saler, la separa del mar. Hasta inicios del siglo xx, el lago estuvo comunicado con la ciudad de Valencia a través de estrechos canales que surcaban la huerta y que permitían a sus habitantes comerciar con los productos del lago. La zona está poblada desde antiguo, siendo la pesca su actividad principal, hasta que a partir del siglo xviii se extendió el cultivo del arroz procedente de Oriente. El carácter pantanoso del terreno condicionó la arquitectura tradicional. Siendo el barro, la paja y la caña los elementos más abundantes, es lógico que las *barracas,* construcciones de una sola estancia e inclinados tejados, fuesen construidas a partir de estos materiales.

Como en el caso de la vivienda, los elementos que han dado lugar a la gastronomía popular han sido exclusivamente autóctonos: de la Albufera es el típico *all i pebre*, plato preparado a partir de las cada vez más escasas anguilas y, como en otros lugares de la costa valenciana, la conocida *paella*. Existen tantos modos de hacer la paella como lugares en los que se elabora. En cada localidad, dependiendo de los productos que da la tierra y la época del año, la composición puede ser distinta. La base indiscutible es el arroz, que se cuece en un caldo que puede ser de carne o de pescado. A partir de aquí, en las zonas más próximas a la costa el predominio del marisco es claro, mientras que a pocos kilómetros hacia el interior es habitual encontrarla preparada con carne, con mayor proporción de pollo, conejo o incluso pato, que antaño dependía de las aves disponibles en el corral, o del resultado de la caza. La variedad de verduras que la condimentan va desde las habituales judías verdes, el tomate y el *garrofó*, hasta el pimiento o la alcachofa con la que se confecciona en otros lugares. Incluso el tiempo de cocción varía dependiendo de la dureza del agua utilizada. Tan distinta es la composición de la paella entre localidades próximas, que el plato no se conoce con el nombre de sus ingredientes, sino con el del recipiente con el que se elabora: la paella. *Paella* significa sartén en catalán, lleve mango o asas, como la que se utiliza para preparar la paella, y que el desconocimiento hace que allá donde se conoce el plato, y no sus orígenes, sea conocida erróneamente como *paellera*.

Actualmente barracas prácticamente no quedan, las pocas que sobreviven han cambiado su techo de paja por uno más eficaz de Uralita, aunque es más fácil verlas en una postal que al natural. La paella en cambio goza de mejor salud, es tradición prepararla cada domingo en muchos hogares valencianos, y como plato típico es habitual encontrarla como menú del día en cualquier restaurante valenciano, o incluso adquirirla congelada lejos de allí.

Vicent es un maestro de la paella, su restaurante a orillas de la laguna es parada obligada para decenas de turistas llegados de todo el mundo que cada día se dan cita en él para degustar su delicioso manjar. Vicent se enorgullece de la autenticidad de su receta, según él pocos aciertan con tanta exactitud las proporciones de agua y arroz, los tiempos óptimos de cocción y la exquisita selección de los ingredientes. Nadie duda del saber hacer del maestro arrocero, pero, ¿significa esto que Vicent sigue comprando el mejor arroz de la Albufera para elaborarlo? ¿Cría los pollos y los conejos en su propio corral? ¿Se abastece de hortalizas en las cercanas huertas? Nada más lejos de la realidad, Vicent sigue buscando los mejores ingredientes para su cocina, pero muy a menudo desconoce su procedencia. Por pura curiosidad un buen día se le ocurrió averiguar la procedencia exacta de los productos que añadía a su paella. Tirando del hilo descubrió que el pollo que había estado comprando el mes anterior procedía de granjas rusas. Sorprendido se preguntó, ¿pero es que no se crían pollos en Valencia? Obviamente sí, pero el verano había sido muy caluroso y en muchas granjas se disparó la mortalidad de las aves elevando su precio, con lo que se recurrió a algo bastante habitual, las importaciones masivas de Rusia. A continuación Vicent pensó en el *garrofó*, un producto que creía exclusivo de Valencia, cayó entonces en la cuenta de que últimamente lo estaba comprando congelado. Claro, así puede disponer de él todo el año, pero curiosamente en la bolsa en la que venía envasado no se indicaba la procedencia. No dudó que las gambas utilizadas en la paella de marisco venían de lejos puesto que en los puertos cercanos a Valencia cada vez se desembarca menos marisco, pero no dejó de llamarle la atención que las que había servido la última semana provenían, nada menos, que de Namibia. Atónito, Vicent llegó a pensar que incluso el arroz que estaba sofriendo no procedía de la marjal de la Albufera, leyó la letra pequeña del envase que estaba a punto de abrir, y efectivamente, ¡aquel arroz procedía de Vietnam! Vicent se sentó como pudo en la primera silla que encontró, se sonrió y pensó: ¿no cocino yo cada día para clientes japoneses, alemanes, brasileños y saudíes? Evidentemente la paella ha dejado en parte de ser lo que era, ya no se prepara con aquello que criamos en nuestros huertos, pero sí con aquello que tenemos más a mano, lo que ocurre es que estos productos nos pueden llegar de muy lejos. Vivimos en la era de la globalización. ■

flujos comerciales, financieros y de inversión entre países. También veremos como ha influido la evolución tecnológica, principalmente en las telecomunicaciones y el transporte. Tampoco podemos olvidar que el papel de la empresa en la intensificación de la globalización está lejos de poder considerarse pasivo. En el cuarto apartado se reflexiona sobre el futuro de la globalización.

Finalmente, en el quinto apartado, presentamos algunas de las iniciativas promovidas desde distintas instituciones que persiguen que las empresas se impliquen, en beneficio propio y en el de la humanidad, en el respeto de unas normas básicas y esenciales en todo el planeta.

1.2. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR GLOBALIZACIÓN?

¿Qué es la globalización? Es la pregunta que a menudo nos planteamos a fuerza de escucharla tantas veces y haciendo referencia a cuestiones tan diversas. Además, términos como globalización, o mundialización, suelen entremezclarse con otros como global, internacional, multinacional o transnacional cuando hacen referencia a empresas u organizaciones. Lo primero que debemos tener claro pues, es que estamos hablando de un fenómeno multidimensional y complejo y que tiene múltiples manifestaciones. ¿Qué significa entonces la globalización? Para Pedro Almodóvar significa que su próxima película debe seguir enamorando a los franceses y cautivando a los académicos de Hollywood, y no sólo preocuparse por el éxito que tendrá entre el público español como sucedía con sus primeras obras. Para un productor de maíz de Chiuahua implica que debe estar atento tanto a los precios del cereal en los mercados mundiales, como a las posibles subvenciones a la exportación que puedan conceder los Estados Unidos o la Unión Europea a sus agricultores. Para las autoridades sanitarias de cualquier país significa que, como ocurrió en 2003 con el virus del SARS procedente de China, deben estar alerta ante cualquier infección desconocida que se extienda desde cualquier país. Para los trabajadores que Volkswagen tiene en su planta de Puebla, en México, significa que la renovación de los contratos de parte de la plantilla depende de la demanda que sus productos tengan en Estados Unidos o Europa. Para el director general de Carrier, la empresa que inventó el aire acondicionado, significa que a la hora de definir la estrategia de su empresa para mercados como el alemán, debe tener en cuenta los movimientos de la coreana LG que se ha convertido en el primer productor del mundo de estos aparatos. Para el ministro de finanzas de Argentina significa que la salida a la crisis del país depende de cómo evolucionen los mercados internacionales de sus principales productos de exportación. Para un profesor de Costa Rica significa que no tiene que perder el tiempo buscando un libro que le interesa en las librerías de su país, sino que le resulta más rápido y económico solicitarlo a través de alguna de las librerías virtuales que funcionan en internet.

¿Qué significa en definitiva la globalización? Obviamente para cada uno de nosotros puede significar muchas cosas distintas. En términos generales, podemos considerar que se trata de un fenómeno económico y social que implica que avanzamos hacia un mayor grado de integración e interdependencia entre las economías de los distintos países. Esta tendencia hacia la economía global supone un alejamiento del modelo en el que las economías nacionales estaban relativamente aisladas las unas de las otras mediante barreras administrativas, culturales, técnicas y geográficas que impedían o dificultaban sensiblemente la inversión, el comercio y las relaciones internacionales.

¿Significa esto, como a menudo se piensa, que la globalización implica que todo el mundo interactúa simultáneamente con todo el mundo? Evidentemente no, eso no sería globalización, sino simplemente el caos. La globalización implica que de forma habitual, y para actividades cotidianas, es cada vez más frecuente que tanto empresas, como instituciones y personas particulares realizamos cada vez un mayor número de actividades en relación con interlocutores que están muy lejos de nosotros, o que nos vemos afectados por fenómenos que ocurren a miles de kilómetros de nosotros. Ello no significa que toda nuestra vida suceda a distancia, seguimos teniendo unos fuertes vínculos con nuestro entorno más próximo, e incluso muchas personas no mantienen, o no son conscientes de mantener relaciones más allá de éste. Resulta claro que cada vez es más intenso el flujo de relaciones que trasciende el ámbito local y que cada vez somos más los agentes que nos vemos involucrados en él. A pesar de ello, no dejan de sorprender situaciones como que la crisis que vive Japón haya terminado por provocar que los tipos de interés nipones hayan alcanzado valores negativos en 2003, ¿no es el mercado de capitales uno de los que más globalizados está?, ¿cómo es posible que los flujos de capitales no equilibren automáticamente los mercados? Tenemos una muestra más de que en nuestro mundo no todo es global, ni es global todo lo que lo parece.

La globalización es un fenómeno que normalmente asociamos a las grandes multinacionales, y si bien las empresas multinacionales son unos de los actores destacados de la economía global, cabe tener en cuenta que las empresas globales que hoy en día son competitivas tienen poco que ver con la imagen de las grandes multinacionales. Si la multinacional tradicional se ha caracterizado por asentarse sobre vastas estructuras, con una fuerte vinculación al país de origen y un elevado control sobre gran parte de la cadena de valor asociada a sus productos, en la era de la globalización prima el vínculo sobre la estructura, la flexibilidad sobre el tamaño, a menudo lo virtual sobre lo físico. La globalización implica que las oportunidades y las amenazas que se presentan a las empresas están menos relacionadas con el entorno local, o con el país de origen, sino que pueden surgir en cualquier punto del planeta, y esto cada vez tiene menos que ver con el tamaño de la empresa. Es creciente la proporción de pequeñas empresas que participan de un modelo en el que proveedores, clientes, socios o competidores operan desde lejanos países. Mauro Calosi posee un taller de reparación de automóviles en la preciosa localidad italiana de San Gimignano, en el corazón de la Toscana, donde se han rodado películas como *El paciente inglés* o *La vida es bella*. Años atrás Mauro desvió la atención de su clientela local y se fue especializando en la restauración de los Fiat 500, los diminutos utilitarios que entre los años cincuenta y setenta del siglo XX pusieron a Italia sobre ruedas y que cada vez son más apreciados por coleccionistas de automóviles clásicos de todo el mundo. Obviamente, en su comarca, antaño superpoblada de estos cochecitos, no encuentra demasiados clientes dispuestos a pagar los 20.000 € que puede llegar a costar una buena restauración. Sin embargo, a Mauro no le faltan clientes belgas, británicos, japoneses o estadounidenses que reconocen la calidad de su trabajo, o especialistas de otros países que le solicitan recambios o apoyo técnico. El negocio de Mauro es un mejor exponente de la era de la globalización que la propia planta de Mirafiori en la que la multinacional Fiat producía el quinientos. Inaugurada en 1939, llegó a albergar a 50.000 trabajadores que producían vehículos casi en exclusiva para el mercado italiano, en el que Fiat durante décadas tuvo una penetración superior al 60%. El crecimiento de la planta, que aún hoy sigue siendo la más grande del grupo, atrajo gran cantidad de mano de obra del sur del país que hizo crecer la ciudad de Turín a un ritmo desorbitado, a la vez que en ella se instalaban fábricas de cables, asientos, neumáticos, cristales, metalúrgicas, en fin, todo tipo

de componentes para alimentar la cadena de Mirafiori. El impacto de la planta fue muy significativo, pero centrado casi exclusivamente en el Piamonte y el norte de Italia. No creamos por ello que Fiat no era una empresa multinacional, pero sus exportaciones no eran más que una pequeña proporción de las ventas domésticas, y cuando se conseguía una fuerte presencia en otro país, como sucedió en España, Polonia, Rusia, Argentina, Brasil o Turquía, era a través de licencias que otorgaban una gran independencia al socio local que gestionaba las operaciones en su propio país, en el que Fiat apenas intervenía.

Dado que la globalización es un fenómeno tan complejo, vamos a intentar desgranarlo en distintas dimensiones para comprenderlo mejor. Así, a continuación analizaremos qué significa la globalización a nivel de cada país, a nivel de un sector de actividad o industria, y a nivel de empresa.

1.2.1. Globalización a nivel de país

Hemos comentado como a nivel general la globalización hace referencia a una intensificación de los flujos internacionales de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, capitales e información. Ahora bien, ¿es generalizable el fenómeno a nivel

TABLA 1.1. *Flujos de inversión directa exterior (IDE) recibida por bloques regionales.*

Región	media 1991-1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Mundo	**254.326**	**481.911**	**686.028**	**1.079.083**	**1.392.957**	**823.825**	**651.168**
Europa	**99.213**	**158.307**	**285.504**	**521.349**	**736.250**	**425.828**	**413.100**
Unión Europea	87.584	127.888	249.934	475.542	683.893	389.432	374.380
Resto Europa Occidental	3.446	11.386	13.091	20.662	25.984	11.381	10.011
Europa Central y Oriental	8.183	19.033	22.479	25.145	26.373	25.015	28.709
Norte América	**53.406**	**114.925**	**197.243**	**308.118**	**380.764**	**172.787**	**50.625**
Estados Unidos	46.834	103.398	174.434	283.376	314.007	143.978	30.030
Latinoamérica	**23.231**	**64.917**	**69.204**	**86.704**	**75.670**	**68.098**	**41.803**
Resto América y Caribe	3.838	8.358	12.837	21.551	19.689	15.626	14.216
Asia	**61.016**	**114.267**	**105.014**	**124.339**	**155.403**	**116.541**	**105.963**
Asia Occidental	2.944	7.868	8.732	3.822	6.511	8.731	3.989
Asia Central	1.035	3.107	2.997	2.462	1.871	3.963	4.035
Asia Oriental	57.037	103.292	93.285	118.055	147.021	103.847	97.939
China	25.476	44.237	43.741	40.319	40.772	46.846	52.700
Hong Kong	6.057	11.368	14.766	24.580	61.939	23.775	13.718
Japón	890	3.225	3.192	12.742	8.323	6.243	9.326
Oceanía	**8.599**	**10.281**	**6.966**	**4.510**	**16.576**	**6.015**	**14.345**
Australia	6.238	7.657	6.015	2.924	13.071	4.006	13.978
Nueva Zelanda	2.361	2.624	951	1.586	3.505	2.009	367
África	**4.606**	**10.667**	**8.928**	**12.231**	**8.489**	**18.769**	**10.998**

Fuente: Adaptado de *World Investment Report* (2003).

TABLA 1.2. *Flujos de inversión directa exterior (IDE) recibida por los países latinoamericanos.*

	media 1991-1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Argentina	4.309	9.160	7.291	23.988	11.657	3.206	1.003
Bolivia	212	879	1.023	1.008	723	660	553
Brasil	3.633	18.993	28.856	28.578	32.779	22.457	16.566
Chile	2.191	5.271	4.628	8.761	3.639	4.477	1.603
Colombia	1.279	5.562	2.829	1.452	2.237	2.521	2.034
Costa Rica	285	407	612	620	409	454	642
Cuba (a)	10	1	15	9	–10	4	4
Ecuador	392	724	870	648	720	1.330	1.275
El Salvador	15	59	1.104	216	173	250	208
Guatemala	91	85	673	155	230	456	110
Honduras	60	128	99	237	282	195	143
México	7.351	14.160	12.170	12.856	15.484	25.334	13.627
Nicaragua	56	173	195	300	267	150	174
Panamá	244	1.299	1.296	652	603	513	57
Paraguay	111	236	342	95	104	95	–22
Perú	1.538	1.697	1.842	2.263	681	1.151	1.462
República Dominicana	205	421	700	1.338	953	1.079	961
Uruguay	99	126	164	238	274	318	85
Venezuela	1.150	5.536	4.495	3.290	4.465	3.448	1.318
Total Latinoamérica	**23.231**	**64.917**	**69.204**	**86.704**	**75.670**	**68.098**	**41.803**
España	9.512	7.697	11.797	15.758	37.523	28.005	21.193
Portugal	1.550	2.477	3.144	1.234	6.787	5.892	4.276

Fuente: adaptado de *World Investment Report* (2003).

mundial? Obviamente habría que tener en cuenta numerosos matices. Por hablar de dos vecinos de China, ¿están insertados en este juego global Mongolia y Hong Kong de la misma manera? No hace falta ser un experto en Asia Oriental para saber que la situación de ambos países es incomparable. Si estamos hablando de globalización, qué sentido tiene hablar de países, ¿no sería una contradicción?

No debemos olvidarnos de que en esta economía global no existe una autoridad global que rija las actividades internacionales. Cuando Cemex, la gran cementera mexicana, adquirió Assiut Cement en 1999 para convertirla en Cemex Egypt, su filial egipcia, tuvo que tener en cuenta que su actividad en ese país estaría regulada por la legislación egipcia, no por la mexicana ni la de cualquier otro organismo supranacional. En definitiva, son las naciones estado las que siguen ejerciendo la soberanía en sus propios territorios, salvo en delicadas y controvertidas situaciones de conflicto, en las que de forma excepcional las Naciones Unidas asumen el control. Son, por tanto, las naciones estado unos sujetos determinantes a la hora de analizar la globalización, es por ello que hablamos de México, Egipto o Mongolia, pero no del Kurdistán, Chiapas o el Tíbet. Desde hace poco tiempo tenemos en cuenta a Timor Oriental, que hasta 2002 aparecía agregado como parte de Indonesia. Son las naciones estado las que ejercen el poder en sus territorios, las que determinan sus propias reglas económicas y sociales, y las que por tanto establecen cuál es su papel en la escena global.

¿Por qué hemos citado entonces a Hong Kong? No se trata de una nación estado en el sentido tradicional, esta ciudad pasó de ser una colonia británica a soberanía china en

1997, a pesar de lo cual continuamos considerándola una economía diferenciada de la china. Aun estando bajo soberanía china, las reglas que rigen su economía y que por tanto condicionan su modo de inserción en la economía global, son distintas de las del resto de la república, pero no debemos olvidar que esto es así porque quien tiene la soberanía, que es China, lo ha decidido así. Considerar las naciones estado como los únicos sujetos con personalidad propia en la escena internacional no deja de ser una simplificación puesto que muchas de ellas son suficientemente complejas como para contar con una elevada diversidad cultural, lingüística e incluso legislativa, pero ello no impide que sean básicamente éstas las unidades de referencia a escala global.

Volvamos a las diferencias entre Mongolia y Hong Kong, para saber en qué grado participa un país de la globalización. Los indicadores más utilizados habitualmente son sus flujos de comercio exterior, esto es, la suma de sus importaciones y exportaciones como porcentaje de su PIB, y los flujos de inversión directa extranjera (IDE) emitida o recibida por el país. Conviene tener en cuenta que las variables en valor absoluto pueden no decirnos gran cosa. Si vemos que el volumen de importaciones y exportaciones de Mongolia está en torno a los 500 millones de euros respectivamente, no podemos extraer grandes conclusiones sobre el índice de globalidad del país; nos fijaremos entonces en el porcentaje del comercio exterior (X+M) sobre su PIB, nos damos cuenta entonces de que es bastante elevado, alcanza el 83%, un nivel similar al de Canadá,

TABLA 1.3. *Flujos de inversión directa exterior (IDE) emitida por bloques regionales.*

Región	media 1991-1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Mundo	**280.550**	**476.934**	**683.211**	**1.096.554**	**1.200.783**	**711.445**	**647.363**
Europa	**152.974**	**271.492**	**460.168**	**812.610**	**929.611**	**489.208**	**433.389**
Unión Europea	140.132	244.115	436.525	770.608	872.422	468.807	411.665
Resto Europa Occidental	12.370	23.162	21.159	39.540	53.253	16.896	17.519
Europa Central y Oriental	472	4.215	2.484	2.462	3.936	3.505	4.205
Norte América	**75.220**	**118.838**	**165.362**	**226.638**	**189.251**	**140.406**	**148.534**
Estados Unidos	67.057	95.769	131.004	209.391	142.626	103.764	119.741
Latinoamérica	**3.606**	**11.094**	**12.365**	**8.665**	**8.049**	**2.028**	**6.602**
Resto América y Caribe	2.347	12.572	6.693	22.181	5.486	5.934	–826
Asia	**53.081**	**75.901**	**54.113**	**63.067**	**119.136**	**80.964**	**69.834**
Asia Occidental	1.025	609	–69	2.875	6.948	5.523	3.363
Asia Central		1	179	360	17	201	765
Asia Oriental	52.056	75.291	54.003	59.832	112.171	75.240	65.706
China	2.571	2.563	2.634	1.775	916	6.884	2.850
Hong Kong	16.960	24.407	16.985	19.358	59.375	11.345	17.964
Japón	20.943	25.994	24.151	22.745	31.557	38.333	31.481
Oceanía	**3.772**	**6.403**	**3.728**	**384**	**1.125**	**12.207**	**7.150**
Australia	3.603	6.448	3.352	–688	561	11.014	6.828
Nueva Zelanda	169	–45	376	1.072	564	1.193	322
África	**1.861**	**3.788**	**1.997**	**2.574**	**1.309**	**–2.522**	**173**

Fuente: adaptado de *World Investment Report* (2003).

TABLA 1.4. *Flujos de inversión directa exterior (IDE) emitida por los países latinoamericanos.*

	media 1991-1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Argentina	997	3.653	2.325	1.727	1.018	–200	–1.066
Bolivia	2	2	3	3	2	2	2
Brasil	493	1.116	2.854	1.690	2.282	–2.258	2.482
Chile	626	1.463	1.484	2.558	3.987	1.432	464
Colombia	154	809	796	116	325	16	783
Costa Rica	5	4	5	5	9	9	57
Cuba							
Ecuador	25	257	–84				
El Salvador			1	54	–5	–10	–26
Guatemala	–4	7	8	–3	16	1	5
Honduras							
México	257	1.108	1.363	1.475	984	846	969
Nicaragua	–4	2	7	3	4	5	4
Panamá	672	2.068	3.289	356	–839	1.902	1.861
Paraguay	8	6	6	6	6	6	3
Perú	1	84	64	128	92	95	156
República Dominicana	10	2	2	6	61	33	
Uruguay		13	9	40		1	15
Venezuela	364	500	233	501	107	148	893
Total Latinoamérica	**3.606**	**11.094**	**12.365**	**8.665**	**8.049**	**2.028**	**6.602**
España	3.871	12.626	18.936	42.084	54.675	33.093	18.456
Portugal	510	1.903	3.847	3.168	7.512	7.564	3.523

Fuente: adaptado de *World Investment Report* (2003).

superior al de España que se sitúa por encima del 60%, y a gran distancia del de Argentina que se queda en torno al 22%. ¿Significa ello que la economía mongola está muy globalizada? Obviamente deberíamos fijarnos en otras variables. A menudo, países que tienen un reducido mercado interno son muy dependientes del exterior en lo que respecta a determinados productos básicos, y concentran sus exportaciones, como en el caso de Mongolia, en un estrecho abanico de recursos naturales sin elaborar, lo que se refleja en elevados índices de comercio, que en cualquier caso, no alcanzan los niveles de Hong Kong cuyas importaciones y exportaciones equivalen al 224% del PIB, situándolo como uno de los centros neurálgicos del comercio asiático. Convencidos de que una sola variable no es suficiente para reflejar el grado de globalización de un país nos fijamos a continuación en la inversión directa exterior que éste emite y recibe. En el caso de Hong Kong, el flujo de IDE recibida en 2000 alcanzó el 139% de su formación bruta de capital fijo, mientras que la IDE emitida llegó al 133%, con lo que los stocks de IDE recibida y emitida se situaron en el 280% y el 238% del PIB. ¿Qué ocurrió el mismo año en Mongolia? Las cosas fueron muy distintas: el stock acumulado de IDE apenas alcanza el 19%, y respecto a las inversiones que el país realiza en el exterior ni siquiera figuran en las estadísticas. Analizados los flujos de comercio e inversión exterior conseguimos tener una visión bastante aproximada de cómo se inserta cada país en la economía global. A pesar de ello, si queremos tener una visión menos simplificada deberemos fijarnos en otras cuestiones de carácter más social como el uso que

los ciudadanos hacen de internet; en algunos países el 80% de la población es usuaria, mientras que, por ejemplo, en Rusia sólo el 12% lo ha utilizado alguna vez. Nos fijaremos también en el porcentaje y la frecuencia en que los ciudadanos viajan al extranjero y en cualquier otra variable que nos permita constatar el grado de interacción de un país con el resto.

Hemos citado Mongolia como ejemplo de país que estaba menos integrado que otros en la aldea global. Pero, no debemos olvidar que la globalización es un fenómeno complejo, dinámico y que se está acentuando en los últimos tiempos, por lo que los datos que ofrecemos pueden no ser representativos de lo que será un país en un cercano futuro. A pesar de que Mongolia apenas supera los dos millones de habitantes, ya cuenta con cuatro operadores de internet, desde 1991 cuenta con una bolsa de valores, y desde 1997 los extranjeros pueden adquirir empresas e instalaciones y las comunicaciones con el exterior mejoran continuamente. Cada país participa de la globalización de forma distinta, pero las cosas están cambiando rápidamente para muchos y cada vez son más los países que despiertan a esta nueva realidad.

1.2.2. Globalización a nivel de sector de actividad

Hemos citado el negocio de Mauro Calosi como ejemplo de pequeña empresa que encarna el sentido de la globalización. Del mismo modo que la globalización no afecta en el mismo grado a todos los países, distintos sectores de actividad están globalizados en distinta medida. El negocio de Calosi pertenece al sector de la reparación de automóviles, ¿es éste un sector global? A pesar de que en algunos países comienzan a surgir cadenas de talleres y que el mantenimiento y la reparación a menudo van asociados a la distribución de automóviles, el grado de concentración, no sólo a nivel mundial, sino también a nivel de país, es reducido. Los propietarios de talleres se han de preocupar únicamente de los competidores de su comarca, o ciudad, a veces tan sólo de los de su propio barrio, ya que es a éstos a quien se disputa la clientela.

Un sector se considera globalizado cuando existe una gran interdependencia entre la posición competitiva de las empresas del sector entre distintos países. Para que ocurra esto, obviamente las empresas que compiten en todos los mercados deben ser las mismas, cosa que no ocurre con los talleres de reparaciones.

En un sector globalizado los principales competidores detentan un elevado porcentaje del mercado mundial. El ejemplo extremo de industria globalizada es la aeronáutica, en la que los dos principales rivales, el europeo Airbus y el norteamericano Boeing, se reparten el 90% del mercado. El resto está también mayoritariamente en manos de empresas también globales, como la canadiense Bombardier o la brasileña Embraer.

En la Figura 1.1 presentamos la estructura de mercado en el sector de fabricantes de neumáticos. Entre los tres principales competidores alcanzan cerca del 60% de las ventas, gracias a que éstos obtienen ventajas del uso conjunto de su tecnología, sus marcas, su capacidad productiva y sus activos financieros. La obtención de estas ventajas no hubiera sido posible sin el proceso de concentración del sector que se inició a comienzos de los años ochenta y que ha llevado a que la mitad de los diez mayores rivales del sector en aquella época hayan sido adquiridos por sus competidores. Para hacernos una idea de la rapidez con la que se ha globalizado el sector en estas últimas décadas basta señalar que la japonesa Bridgestone, que actualmente ocupa el segundo lugar mundial, estableció su primera filial en Europa en 1990. La Tabla 1.5 muestra

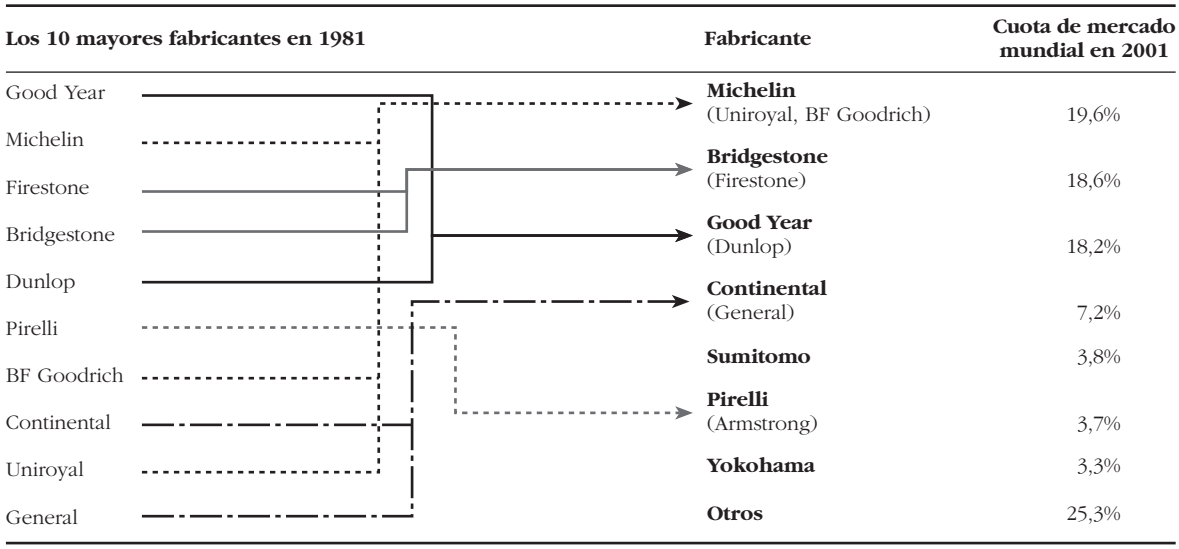


FIGURA 1.1. *Proceso de concentración en el sector mundial de neumáticos (1981-2001) y estructura de mercado resultante.*

TABLA 1.5. *Ventas por áreas geográficas de los tres mayores fabricantes de neumáticos en 2001.*

	Europa	Norte América	Asia y Suramérica
Michelin	47%	40%	13%
Bridgestone	10%	43%	47%
Good Year	25%	57%	18%

Fuente: Michelin, *Informe Anual 2001.*

como a pesar de que los tres principales fabricantes de neumáticos reparten sus ventas por todo el mundo, todavía se puede distinguir su área de origen como la que alcanza el mayor porcentaje de ventas, si bien la tendencia es a que esta distribución converja entre las empresas.

Los sectores altamente globalizados presentan elevados niveles de comercio intraindustrial e intraempresa. Las empresas tienen la producción dispersa, en plantas especializadas, de modo que Michelin no abastece todos los mercados desde Francia, su país de origen, como tampoco produce en cada país los neumáticos que va a vender allí. Estas empresas poseen plantas especializadas en neumáticos para turismo, camión, motocicleta, todo terreno, vehículos de obras públicas o aviones, ubicadas en los países que presentan ventajas comparativas y desde ellos exportan. Así, un país que cuente con una planta especializada de Michelin, Bridgestone o Good Year, posiblemente exportará la mayor parte de la producción de la planta y la filial del país importará de otras fábricas del grupo el resto de productos que comercialice en el país y que no produzca allí.

1.2.3. Globalización a nivel de empresa

La globalización a nivel de empresa se parece mucho a la definición que acabamos de dar de globalización a nivel de sector. Las empresas de las que acabamos de hablar no sólo pertenecen a un sector globalizado, sino que ellas mismas lo están. Una empresa se considera globalizada cuando ha extendido su presencia a todos los mercados significativos del planeta, genera valor en un gran número de países y coordina constantes flujos de conocimientos, capitales y productos entre sus filiales interrelacionadas.

El simple hecho de pertenecer a un sector globalizado no implica que todas las empresas que pertenecen a él lo estén. El 25% del mercado mundial de neumáticos que no está dominado por los siete primeros fabricantes, que hemos presentado en la Figura 1.1, está integrado por cientos de empresas de diferentes tamaños, entre las que se encuentran la tailandesa Lion Tires, la rumana Tofan, la india JK Tires, la iraní Iran Tires e incluso la rusa Sibur, que a pesar de alcanzar el 45% de su mercado doméstico tiene escasa presencia internacional.

¿Si una empresa no está globalizada es porqué opera únicamente en su país? Algunos de los fabricantes de neumáticos que acabamos de citar exportan buena parte de su producción. A pesar de ello, no podemos considerarlos globalizados. En los mercados mundiales nos podemos encontrar con distintos tipos de empresas que superan el ámbito de actividad local. En general, las empresas internacionales pueden ser:

— **Empresa exportadora:** es aquélla que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes o servicios en al menos un mercado exterior. Según esta definición, cualquier empresa que realice exportaciones de forma regular puede ser considerada internacional.
— **Empresa multinacional:** es aquélla que posee activos y empleados en más de un país, esto es, aquélla que ha realizado inversión directa en el exterior y, por tanto, genera valor en más de un país.

Una empresa globalizada, por tanto, será una empresa multinacional con una presencia significativa en todo el mundo. A menudo se utilizan los términos empresa global o empresa transnacional como sinónimos de empresa multinacional o incluso de empresa globalizada. En este libro tan sólo utilizaremos estos conceptos para referirnos a las multinacionales que adoptan enfoques estratégicos concretos como el global y el transnacional que presentamos en el Capítulo 6. A pesar de ello, la UNCTAD (Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) utiliza el término transnacional para referirse a cualquier empresa que aquí consideramos multinacional.

De acuerdo con estas matizaciones, una empresa está globalizada cuando sus activos están dispersos por el mundo, sus ventas se reparten igualmente a lo largo y ancho del planeta e incluso su base de capital está repartida entre inversores de distintas nacionalidades. Esta presencia mundial no podemos considerar que sea en «todo el mundo» en sentido literal, pero sí al menos en los principales mercados mundiales. Otros mercados más pequeños son considerados en ocasiones marginales por estas empresas. Incluso hay países en los que las multinacionales poseen plantas de producción y ni tan sólo comercializan en ellos sus productos.

Una buena manera de medir el grado de globalidad de una empresa es calculando el índice de transnacionalidad (ITN) empleado por las Naciones Unidas, cuyos resultados para las 50 empresas con mayores activos en el exterior presentamos en la Tabla 1.6. El

TABLA 1.6. *Las 50 mayores empresas multinacionales del mundo ordenadas según los activos en el extranjero en 2001.*

Act. ext.	ITN	Empresa	País de origen	Sector	Activos Exterior	Activos Totales	Ventas Totales	Empleo Total	ITN %
1	13	Vodafone	Reino Unido	Telecomunicaciones	187.792	207.458	32.744	67.178	83,2
2	83	General Electric	Estados Unidos	Electricidad	180.031	495.210	125.913	310.000	39,0
3	15	British Petroleum	Reino Unido	Petróleo	111.207	141.158	175.389	110.150	80,5
4	36	Vivendi Universal	Francia	Diversos	91.120	123.156	51.439	381.504	66,3
5	82	Deutsche Telecom	Alemania	Telecomunicaciones	90.657	145.802	43.309	257.058	40,0
6	39	Exxon Mobil Corporation	Estados Unidos	Petróleo	89.426	143.174	209.417	61.168	64,8
7	85	Ford Motor Company	Estados Unidos	Automóvil	81.169	276.543	162.412	354.431	38,4
8	87	General Motors	Estados Unidos	Automóvil	75.379	323.969	177.260	365.000	29,8
9	48	Royal Dutch Shell	Reino Unido-Holanda	Petróleo	73.492	111.543	135.211	89.939	59,3
10	21	Total Fina Elf	Francia	Petróleo	70.030	78.500	94.418	122.025	74,9
11	18	Suez	Francia	Electricidad	69.345	79.280	37.975	188.050	78,2
12	47	Toyota Motor	Japón	Automóvil	68.400	144.793	108.808	246.702	59,3
13	63	Fiat	Italia	Automóvil	48.749	89.264	52.002	103.565	51,5
14	52	Telefónica	España	Telecomunicaciones	48.122	77.011	27.775	93.517	57,3
15	51	Volkswagen	Alemania	Automóvil	47.480	92.520	79.356	324.413	57,4
16	57	Chevron Texaco	Estados Unidos	Petróleo	44.943	77.572	104.409	67.569	55,3
17	38	Hutchison Whampoa	Hong Kong-China	Diversos	40.989	55.281	11.415	77.253	65,6
18	11	News Corporation	Australia	Medios de comunicación	35.650	40.007	15.087	33.800	84,7
19	44	Honda Motor	Japón	Automóvil	35.257	52.056	55.955	120.600	62,8
20	86	E. On	Alemania	Electricidad	33.990	87.755	71.419	151.953	37,6
21	20	Nestlé	Suiza	Alimentación	33.065	55.821	50.717	229.765	75,0
22	81	RWE Group	Alemania	Electricidad	32.809	81.024	58.039	155.634	40,8
23	65	IBM	Estados Unidos	Equipos electrónicos	32.800	88.313	85.866	319.876	50,2
24	3	ABB	Suiza	Maquinaria	30.586	32.305	19.382	156.865	95,6
25	35	Unilever	Reino Unido-Holanda	Diversos	30.529	46.922	46.803	279.000	66,5
26	75	ENI Group	Italia	Petróleo	29.935	55.584	43.861	80.178	43,8
27	60	BMW	Alemania	Automóvil	29.901	45.415	34.482	97.275	54,4
28	7	Philips	Holanda	Equipos electrónicos	29.416	34.070	28.992	188.643	88,4

TABLA 1.6. *Las 50 mayores empresas multinacionales del mundo ordenadas según los activos en el extranjero en 2001* (continuación).

Act. ext.	ITN	Empresa	País de origen	Sector	Activos Exterior	Activos Totales	Ventas Totales	Empleo Total	ITN %
29	45	Carrefour	Francia	Distribución	29.342	41.172	62.294	358.501	62,6
30	91	Electricité de France	Francia	Electricidad	28.141	120.124	36.502	162.491	27,0
31	69	Repsol YPF	España	Petróleo	27.028	45.575	39.139	35.452	47,0
32	53	Sony	Japón	Equipos Electrónicos	26.930	61.393	57.595	168.000	56,7
33	40	Aventis	Francia	Farmacéutico	26.368	34.761	20.567	91.729	64,4
34	95	Wal-Mart Stores	Estados Unidos	Distribución	26.324	83.451	217.799	1.383.000	23,2
35	97	Daimler Chrysler	Alemania-Estados Unidos	Automóvil	25.795	183.765	137.051	372.470	22,1
36	6	Lafarge	Francia	Cemento	24.906	26.493	12.280	82.892	89,7
37	70	Nissan	Japón	Automóvil	24.382	54.113	47.091	125.099	45,6
38	24	AES Corporation	Estados Unidos	Electricidad	23.902	36.736	9.327	38.000	73,2
39	5	Roche	Suiza	Farmacéutico	22.794	25.289	17.463	63.717	91,8
40	54	Basf	Alemania	Química	20.872	32.671	29.136	92.545	55,9
41	96	Deutsche Post	Alemania	Transporte	20.840	138.837	29.924	276.235	22,3
42	58	Bayer	Alemania	Farmacéutico	20.297	32.817	27.142	116.900	54,9
43	29	Glaxo Smithklilne	Reino Unido	Farmacéutico	20.295	31.758	29.689	107.470	70,9
44	33	Royal Ahold	Holanda	Distribución	19.967	28.562	59.701	270.739	68,4
45	27	Saint Gobain	Francia	Vidrio	19.961	28.478	27.245	173.329	71,7
46	26	BHP Billiton	Australia	Minería	19.898	28.552	17.778	51.037	71,8
47	10	Diageo	Reino Unido	Alimentación	19.731	26.260	16.020	62.124	85,8
48	55	Conoco	Estados Unidos	Petróleo	19.383	27.904	38.737	20.033	55,5
49	90	Philip Morris	Estados Unidos	Diversos	19.339	84.968	98.924	175.000	27,8
50	28	National Grid Transco	Reino Unido	Electricidad	19.080	24.839	6.308	13.236	71,4

Fuente: World Investment Report (2003).

Nota: Activos en millones de dólares.

El Índice de Transaccionalidad (ITN) se calcula como la media de los tres siguientes ratios: activos exteriores sobre activos totales, ventas exteriores sobre ventas totales y empleo exterior sobre empleo total.

ITN nos da el promedio de los valores exteriores sobre los totales de las ventas, los activos y el número de empleados de las empresas.

En la Tabla 1.6 se puede comprobar como el ITN no siempre es mayor para las empresas de mayor tamaño. Wal-Mart, la empresa con mayor número de empleados aparece como una de las que presenta el índice más bajo, en cambio, veremos en el Capítulo 4

como el fenómeno de las *International New Ventures* pone de manifiesto que empresas cada vez más pequeñas y jóvenes alcanzan rápidamente elevados niveles de globalidad.

Las empresas globalizadas pueden tener su origen en cualquier país, pero es algo más que una anécdota el hecho de que sean empresas como las suizas ABB y Roche, o la holandesa Philips, las que presenten superiores valores para el ITN. Las empresas de pequeños países avanzados, sobre todo europeos, con mercados domésticos relativamente reducidos, a poco que deseen crecer deben salir a los mercados exteriores antes de alcanzar un elevado tamaño en el país de origen. En cambio, en países como los Estados Unidos, las empresas pueden llegar a alcanzar enormes volúmenes de facturación sin abandonar su propio país. Esta situación hace que empresas de pequeños países tiendan a aprovechar mejor las ventajas de la multinacionalidad, pues desde etapas tempranas de su desarrollo están habituadas a utilizar herramientas distintas de las que usan empresas que operan en un solo mercado.

Una empresa podríamos considerarla realmente globalizada a partir del momento en que no fuese posible distinguir una sola sede central, cuando no fuese posible identificar la cultura de la empresa con la de un solo país, sino que se compartiese una cultura común y global. Para la mayoría de las empresas esta situación está lejos de darse. De hecho, buena parte de las grandes multinacionales son más regionales que globales. De las 500 mayores empresas del mundo la mayoría realiza un 80% de sus ventas en su propia región, mientras que tan sólo nueve de ellas son indiscutiblemente globales (Rugman y Verbeke, 2004).

1.3. FACTORES IMPULSORES DE LA GLOBALIZACIÓN

Hemos definido la globalización como un fenómeno reciente que no ha hecho sino acentuarse en los últimos años. Aunque no se puede negar cierta espontaneidad al proceso, existen factores claramente identificables y en algunos casos deliberados que han contribuido a que la escena internacional haya evolucionado en este sentido. La propia complejidad del proceso indica que son múltiples los factores que han influido en él y que se pueden agrupar en tres conjuntos de factores, que como señala la Figura 1.2, se han reforzado mutuamente para dar lugar a la situación actual. En primer lugar, presentaremos el impulso liberalizador de los flujos comerciales, financieros y de inversión que desde mediados del siglo XX se ha ido extendiendo a un creciente número de países. El desarrollo tecnológico, por su parte, también ha resultado clave como pieza que ha favorecido la simultaneidad y la conectividad en las operaciones internacionales. Finalmente, pero no por ello menos

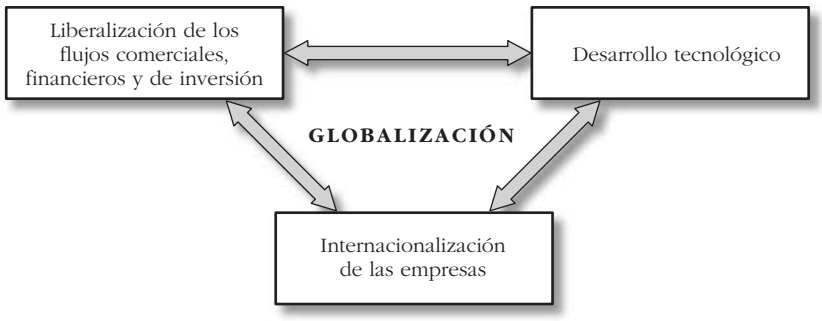


FIGURA 1.2. *Factores impulsores de la globalización.*

importante, cabe destacar el papel de las empresas en el proceso, puesto que si bien hemos resaltado con anterioridad que éstas han de adaptarse a los retos que plantea la globalización, también es cierto que las empresas multinacionales han desempeñado un rol activo en la creación del sistema mediante la extensión de sus actividades a otros países.

1.3.1. Liberalización de los flujos comerciales, financieros y de inversión

LIBERALIZACIÓN DE LOS INTERCAMBIOS COMERCIALES

Tras la finalización de la II Guerra Mundial las barreras arancelarias que los Estados habían ido erigiendo a lo largo de las décadas de los veinte y los treinta dificultaban la reactivación de la economía. A partir de 1947 los países más desarrollados tratan de impulsar reducciones arancelarias que favorezcan el comercio dando lugar al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), del cual se derivó en 1995 la Organización Mundial del Comercio (OMC). El sistema multilateral de comercio que rige la OMC se creó mediante una serie de negociaciones, conocidas como *rondas* (Tabla 1.7), celebradas en el marco del GATT. En el medio siglo posterior al establecimiento del GATT, las exportaciones mundiales de mercancías crecieron a una media del 6% anual, con lo que el volumen total de intercambios comerciales se multiplicó por 14.

Las primeras rondas en los años cuarenta y cincuenta se centraron principalmente en las reducciones de los derechos de aduanas, mientras que a partir de la Ronda Kennedy comienzan a introducirse medidas anti-dumping y no arancelarias. En la Ronda Uruguay, además, se llega al Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (AGCS) y a otros sobre la propiedad intelectual, se establece el mecanismo de solución de diferencias entre miembros y se culmina con la creación de la Organización Mundial del Comercio (www.wto.org). Como se puede apreciar en la Tabla 1.7, desde la crisis del petróleo el número de países que se han adherido a los acuerdos ha incrementado significativamente, con lo que ha llegado a estar integrada por más de 140 miembros que representan más del 90% del comercio mundial. La integración de China en 2002 a la OMC ha supuesto un nuevo impulso al sistema.

TABLA 1.7. *Rondas comerciales del GATT.*

Año	Lugar/Denominación	Países
1947	Ginebra (Suiza)	23
1949	Annecy (Francia)	13
1951	Torquay (Reino Unido)	38
1956	Ginebra (Suiza)	26
1960-61	Ginebra (Ronda Dillon)	26
1964-67	Ginebra (Ronda Kennedy)	62
1973-79	Ginebra (Ronda de Tokio)	102
1986-94	Ginebra (Ronda Uruguay)	123

Fuente: OMC (2003).

En muchas ocasiones se acusa a la OMC de favorecer el comercio incidiendo en el incremento de las desigualdades económicas y sociales entre países y en perjuicio del medio ambiente. Desde la OMC no se niega que el objeto de su creación y su prioridad es el libre comercio, que debe servir para estimular el crecimiento y el desarrollo de las naciones. Respecto del medio ambiente la OMC se declara no competente, pero prefiere que sus miembros se adhieran a acuerdos internacionales sobre medio ambiente antes que intentar cambiar unilateralmente las políticas ambientales de otros países. En cualquier caso, la OMC exige a sus miembros que apliquen los principios de transparencia y no discriminación cuando establezcan leyes medioambientales que afecten al comercio entre países.

Los acuerdos del GATT y la OMC no han sido los únicos responsables del incremento de la inversión y el comercio internacionales. De forma paralela se han ido constituyendo acuerdos comerciales regionales que han servido de apoyo al sistema multilateral de la OMC, ya que permiten que grupos de países negocien normas y compromisos que van más allá de lo que es posible multilateralmente. Si bien existen cerca de 300 de estos acuerdos en todo el mundo, el pionero fue el que dio lugar a la actual Unión Europea (UE), en la que a partir de la liberalización comercial progresiva se ha ido avanzando también en la integración económica, política y social de sus miembros, que desde mayo de 2004 son 25 países. Además de la UE cabe destacar otros acuerdos como el Tratado de Libre Comercio de Norte América (NAFTA), la Asociación de Naciones de Asia Sudoriental (ASEAN), la Asociación de Asia Meridional para la Cooperación Regional o el Mercado Común del Sur (Mercosur).

Liberalización de los flujos financieros

A principios de los años setenta, con la ruptura del sistema cambiario de Bretton Woods, creado en la Conferencia Monetaria y Financiera de las Naciones Unidas de 1944, se termina con la rigidez de cambios. A partir de entonces se abre una nueva era caracterizada por el crecimiento de los flujos financieros internacionales, el progresivo desmantelamiento de las restricciones reguladoras de estos flujos y el destacado papel del mercado como asignador de la liquidez internacional. El Fondo Monetario Internacional (FMI) también nació de la Conferencia de Bretton Woods con el objetivo de servir de instrumento para la cooperación económica y evitar crisis como las de los años treinta. Desde principios de los años ochenta el FMI (www.imf.org) adopta una nueva orientación liberal, condicionando sus ayudas financieras a los países en dificultades, a la adopción de estrictas políticas presupuestarias y a la liberalización de sus mercados de capitales. Esta política, que no ha estado exenta de críticas (Stiglitz, 2002), ha incrementado la interrelación entre los mercados financieros. La transición al capitalismo bajo este esquema de los países que hasta principios de los noventa estaban bajo influencia soviética, no ha hecho más que acrecentar esta tendencia hacia la globalización de los mercados financieros.

Liberalización de los flujos de inversión directa exterior

Otro de los indicadores de la globalización es el flujo de inversión directa exterior. Del mismo modo que los Estados tienden a fomentar la liberalización del comercio y las finanzas, la IDE también se está liberalizando. En muchos casos, los gobiernos han sido reticentes a permitir que empresas ubicadas en su territorio fuesen propiedad de agentes extranjeros. De hecho, algunos países siguen poniendo muchas trabas a la inversión extranjera.

La IDE, además de incrementar la interrelación entre países, se considera uno de los instrumentos que mayor impacto tienen sobre el crecimiento de los países que la reciben. Entre 1990 y 2002 el PIB de la India incrementó un 60%, mientras que el de China, que entonces era similar, ha incrementado un 210%, con lo que se sitúa en 2.5 veces el de la India. China, con una visión más orientada hacia los negocios, legalizó la inversión extranjera ya en 1979, mientras que India no lo hizo hasta 1991.

Aunque con un cierto retraso con respecto a los flujos comerciales y financieros, la liberalización de la inversión directa está teniendo un impacto muy significativo sobre la globalización de la economía. En el período entre 1991 y 2002 las administraciones de los distintos países han efectuado 1.641 modificaciones de sus leyes en aspectos relacionados con la inversión directa exterior. De estas modificaciones, el 95% fueron en la línea de favorecer esta inversión. Con esta tendencia no es de extrañar que en la última década del siglo XX la IDE se haya multiplicado por 5 en todo el mundo, mientras que las exportaciones no han llegado a duplicarse.

1.3.2. Desarrollo tecnológico

Que vivimos en una era en la que la tecnología y las comunicaciones marcan nuestro ritmo de vida no es un secreto para nadie e incluso podría parecer una obviedad. Poder cruzar el planeta en unas horas, o redactar un documento y que en segundos pueda leerse en cualquier lugar del mundo son hechos que jamás en la historia habían estado al alcance de la humanidad y que sin duda han favorecido la integración global. En este punto presentaremos cómo las líneas del desarrollo tecnológico que más han influido en la globalización han sido, por una parte, las tecnologías de la información y telecomunicaciones y, por otra, los medios de transporte.

Tecnologías de la información y las telecomunicaciones

Casi nadie recuerda los primeros ordenadores que hace cuarenta o cincuenta años ocupaban enormes salas y eran capaces de ejecutar operaciones que hoy resultan insignificantes para cualquier calculadora de bolsillo. Uno de los fundadores de Intel, Gordon Moore, enunció hace tiempo lo que se conoce popularmente como la *ley de Moore*, que indica que la capacidad de los microprocesadores se duplica cada 18 o 24 meses y que los expertos consideran que seguirá vigente en las próximas décadas. El coste de transmitir una cantidad de información dada por segundo y por kilómetro se ha reducido en 25 años a bastante menos de una milésima parte.

Las tecnologías de la comunicación que emplean estos microprocesadores y cuyo acelerado desarrollo en los últimos años es de sobra conocido (internet, teléfonos móviles, sistemas GPS, etc.) se caracterizan por presentar economías de red, ya que únicamente generan valor al usuario en la medida en que se generaliza su uso en la sociedad, con lo que su crecimiento se retroalimenta conforme van añadiéndose nuevos clientes y el producto se extiende a otros países.

Internet ha sido una de las herramientas esenciales en la configuración del actual escenario global. Se calcula que en 2002 había más de 600 millones de usuarios en todo el mundo, repartidos casi a partes iguales entre los tres siguientes bloques: Europa, Asia —Pacífico y Canadá— Estados Unidos; en cambio, sólo el 5% de los usuarios están en América Latina y el 1% en África.

Para hacernos una idea de cómo internet ha cambiado el mundo, baste citar el caso de Barrabés (www.barrabes.com). La familia Barrabés poseía desde mediados del siglo XX un pequeño comercio en Benasque, un pequeño pueblo del Pirineo aragonés que hasta la apertura de unas pistas de esquí en sus proximidades estaba prácticamente aislado. El negocio familiar de los Barrabés era un minúsculo bazar en el que podía encontrarse de todo. En 1987 decidieron abrir una tienda especializada en material para deportes de montaña aprovechando la afluencia de esquiadores en invierno y montañeros en verano. A mediados de los noventa la tercera generación de Barrabés ya se había hecho cargo de un negocio que no hacia más que prosperar. Pero todo cambió en 1997 cuando los nietos del fundador del negocio decidieron llevar su tienda a internet. Pronto, desde aquel pueblecito en el Pirineo, se estaba haciendo la competencia a los principales distribuidores de material deportivo de todo el mundo, hasta el punto que en 2002 las tiendas de material de montaña norteamericanas iniciaron un boicot contra Barrabés ya que no eran capaces de competir con ella. La logística de Barrabés le permite servir un pedido en la costa este de Estados Unidos en 24 horas, mientras que a algunos competidores locales les cuesta hasta 6 días, con lo que no es de extrañar que el 25% de las ventas de Barrabés sean a clientes estadounidenses.

Evolución de los medios de transporte

La mejora en los medios de transporte ha sido constante a lo largo de todo el siglo XX. En las últimas décadas, además de los incrementos en la eficacia y rapidez del transporte, cabe señalar sustanciales reducciones de precio.

Actualmente se puede viajar en una línea de bajo coste de Barcelona a Londres por 20 o 30 euros, cuando a mediados de los ochenta era difícil encontrar billetes por debajo de 300 euros. La estructura en el sector del transporte aéreo se ha modificado, la liberalización y privatización han estimulado la competencia y la presión hacia la reducción de costes. Las redes de tráfico aéreo se organizan en torno a aeropuertos intercambiadores o *hubs* entre los que discurren los vuelos de larga distancia y que sirven como centros distribuidores a nivel regional, con lo que se consigue mejorar la ocupación en los vuelos y reducir el coste por pasajero transportado (www.iata.org).

El tráfico de pasajeros creció entre 1970 y 2002 a una media del 6.3% anual, con lo que se alcanzaron los 1.600 millones de pasajeros al año. También el transporte aéreo de mercancías se ha incrementado, suponiendo en algunas zonas, como la región de París, el medio empleado por casi el 30% de las exportaciones.

Una de las innovaciones que mayor influencia ha tenido en la reducción del coste y en la mayor rapidez del transporte ha sido algo tan sencillo como la generalización del uso de los contenedores estandarizados de 20 y 40 pies de largo (aproximadamente 6 y 12 m) que estamos acostumbrados a ver apilados en las terminales de los puertos o arrastrados por camiones y ferrocarriles. El uso de estos contenedores con las mismas características en todo el mundo permite que las conexiones entre medios de transporte sean rápidas y seguras, con lo que entre 1975 y 2000 el tráfico marítimo de mercancías se duplicó.

1.3.3. La internacionalización de las empresas

Hemos presentado el entorno globalizado como uno de los retos a los que han de enfrentarse las empresas. Es cierto que las empresas deben adaptarse a este nuevo esce-

nario, pero la acción de las empresas no puede considerarse un elemento pasivo del proceso de globalización. Las propias empresas han jugado un papel protagonista en el proceso, expandiéndose en nuevos mercados y llevando a cabo inversiones fuera de sus países de origen.

En el mundo existen cerca de 65.000 multinacionales que cuentan con más de 700.000 filiales esparcidas por el planeta. A pesar del predominio de las 100 mayores multinacionales que emplean a más de seis millones de personas, el abanico de multinacionales es muy diverso e incluye un creciente número de pequeñas y medianas empresas de países como los del centro y este de Europa, o grandes empresas procedentes del tercer mundo. A pesar de ello, Petróleos de Venezuela es la única empresa de un país en vías de desarrollo que aparece entre las 100 mayores multinacionales del mundo.

Uno de los fenómenos a través de los cuales las empresas influyen en la globalización es el de la deslocalización. El principio de ventaja comparativa de las naciones ya hace tiempo que fue enunciado por David Ricardo. Lo cierto es que en este escenario desregularizado y tecnológicamente avanzado es en el que las empresas pueden aprovechar estas ventajas ubicando las actividades allá donde sea más rentable hacerlo. ¿Por qué hablar entonces de deslocalización y no de localización? La razón se encuentra en el dinamismo del proceso. Lugares que en un momento dado eran idóneos para la ubicación de determinadas actividades dejan de serlo al aparecer localizaciones alternativas que ofrecen ventajas de costes para las empresas que operan desde ellas.

España atrajo grandes flujos de inversión extranjera durante los años ochenta por su proximidad a los mercados europeos y por tener un menor coste salarial que sus vecinos europeos. Las mismas razones que llevaron entonces a invertir en España hacen que algunas de las empresas que lo hicieron desmantelen ahora sus instalaciones y se las lleven a países emergentes como los del Magreb, Europa del Este o China, en los que encuentran menores costes laborales, pero también mejores condiciones fiscales y en ocasiones logísticas.

Entre 2001 y 2003 la deslocalización afectó a 10.000 trabajadores en España. Lear desplazó la producción de cableado a Polonia, afectando a 1.280 empleados, Hasbro fabri-

A propósito...

Becara

www.becara.com

La joven Begoña Zunzunegui creó en Madrid una pequeña tienda de regalos en 1964. Su inquietud la llevó a viajar en 1974, cuando todavía vivían Franco y Mao, a China. Tenía muy claro qué tipo de muebles podían cautivar a su clientela, así que marchó con sus propios diseños a buscar fábricas artesanas de rattan, forja, madera, etc. Después de China fue a Vietnam, Filipinas, Japón, Tailandia, Birmania, Malasia, etc. donde actualmente cuenta con más de sesenta proveedores, normalmente pequeños talleres que trabajan para ella. Becara dio a conocer sus productos a través de ferias como la de Valencia, Francfort, París o Verona, y cuenta con clientes en más de noventa países. Sus productos ya no sólo se venden en su cuidada tienda de Madrid, sino que cuenta con una extensa red de distribuidores con los que mantiene contacto telefónico entre ferias, con lo que consigue un importante ahorro de costes en agentes. Begoña ha conseguido que la comodidad y el buen gusto distingan a sus muebles. Desde 1997 cuenta con sus propias instalaciones de producción en las que los productos llegados casi en un 90% de Asia son desmontados para pasar un detallado proceso de mejora. Son este cuidado y exigencia los que le permiten vender muebles asiáticos con la calidad y el refinamiento europeos. ■

ca en China los juguetes que antes hacía en su planta valenciana, afectando a más de 500 personas, Valeo ha llevado su producción de faros para automóviles a Marruecos y Túnez. Así, hasta una treintena de empresas que ubican sus actividades de menor valor añadido e intensivas en mano de obra en países donde su coste es menor.

1.4. IRREVERSIBILIDAD DEL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN

Una extensa red de calzadas empedradas y puentes mantenían cohesionado el Imperio Romano. Por ellos circulaban tiradas por bueyes carretas rebosantes de aceite, vino o cereales. Los *questores* las recorrían de ciudad en ciudad recaudando impuestos y los ejércitos extendían el poder de Roma hasta el último confín del Imperio. Parte de estas infraestructuras se han mantenido en uso hasta nuestros días, si bien es cierto que en muchos casos, durante siglos han formado parte del paisaje más como símbolo de otros tiempos que como verdaderas vías de comunicación. Al igual que teatros, anfiteatros, acueductos o palacios, las vías de comunicación son una muestra de la hegemonía de Roma en el mundo antiguo.

A escala mediterránea, la economía fue durante siglos global y los ciudadanos no tenían problemas para comunicarse y realizar transacciones en una misma lengua, el latín. Pero aquel sistema que, salvando la gran distancia histórica, guardaba cierta similitud con nuestro mundo global, se desmoronó súbitamente tras siglos de superioridad técnica, militar, cultural y comercial de Roma. El sistema integrado e interrelacionado que se extendía por casi toda Europa, parte de África y Asia, desaparece y es sustituido por otras civilizaciones hasta entonces consideradas marginales, muy inferiores técnicamente, que durante siglos mantuvieron Europa dividida en pequeñas comunidades aisladas y en las que el comercio de larga distancia pasó a ser anecdótico.

¿Podría suceder algo parecido a nuestro mundo global? ¿Podría resquebrajarse entre las garras de violentas tribus urbanas, de fanáticas sectas religiosas, o de señores de la guerra que comarca a comarca, con rudimentarios métodos y los restos de la tecnología actual se repartiesen las cenizas de la nueva economía globalizada? Seguramente, si nos hubiésemos hecho esta reflexión antes del 11 de septiembre de 2001 la respuesta habría sido prácticamente unánime, la actual *República de la tecnología* [1], como la bautizó T. Levitt, está asentada sobre unos pilares bien cimentados y no admite vuelta atrás, o al menos no de una forma tan estrepitosa. La mayoría de los expertos coinciden en que la globalización continuará acentuándose al menos en los próximos treinta años, en los que las barreras geográficas y administrativas deberían seguir disminuyendo, el volumen de la distribución electrónica se acercará o superará al de la física y la competencia seguirá desarrollándose obviamente sobre una base global. Pero, tras el hundimiento de las torres gemelas, a más de una persona se le han representado los hunos saqueando las calles de Roma ante la mirada atónita de sus ciudadanos. Quizá no nos queramos dar cuenta de que algunos de los puntales que sustentan el actual sistema pueden devenir demasiado frágiles si no somos capaces de percibir e integrar la pluralidad del mundo, de dar cabida y cauces de expresión a todos aquellos que podrían formar parte del sistema siempre que éste los acepte tal como son, dotando a la globalización de su valor más preciado: la diversidad. Carlos Ghosn, actual presidente de Nissan y principal artífi-

[1] LEVITT, T. (1983): «The globalization of markets», *Harvard Business Review,* 61(3), 92-102.

ce del *milagro* que ha supuesto la alianza Renault-Nissan para ambas empresas, nos da su visión a cerca de la globalización[2]: «*Es innegable que encarna una tendencia que va a continuar: las fronteras llevan camino de desaparecer, la gente siente necesidad de saber más de los demás. Si esta alianza crea valor es porque nadie siente amenazada su identidad, ni los franceses, ni los japoneses*».

1.5. LAS EMPRESAS ANTE EL RETO ÉTICO DE LA GLOBALIZACIÓN

En un libro sobre dirección de empresas internacionales si esperamos obtener respuesta a algunas cuestiones, éstas seguramente tendrán que ver con el modo de obtener mayor rentabilidad de los negocios. Efectivamente, la mayoría de los autores al definir la empresa hacen referencia al hecho de que ésta es una organización y el rasgo que la distingue del resto de organizaciones es su finalidad: el rendimiento económico. Hoy en día, prácticamente nadie se cuestiona que el beneficio sea legítimo, las empresas lo necesitan para sobrevivir y los Estados para poder satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

En un mundo cada vez más global las oportunidades no siempre están al alcance de todos, las grandes empresas con presencia mundial, como veremos en los capítulos sucesivos, combinan sus recursos a través de las fronteras para ganar eficiencia y a menudo se convierten en gigantes todopoderosos. Las críticas a la globalización son constantes desde diferentes ámbitos. Se considera que la globalización incrementa las diferencias entre los más ricos y los más pobres y genera prácticas que van contra el bienestar de la población mundial, con un impacto especialmente negativo sobre el tercer mundo. A menudo son las empresas multinacionales las que se sitúan en el centro de las críticas. A la globalización, se le atribuye la responsabilidad del calentamiento del planeta, del agotamiento de los recursos no renovables, de la corrupción en el tercer mundo (a veces también en los países desarrollados), de la violación de los derechos humanos o de la explotación infantil. El poder de las multinacionales en ocasiones es desmesurado comparado con el de muchas naciones del planeta. Si comparamos el PIB de las diferentes naciones estado con el volumen de negocio de las principales EMN (empresas multinacionales) encontramos que entre las 50 mayores economías del mundo, 13 son empresas multinacionales, General Electric, la primera de ellas, se sitúa como la 24.ª economía del mundo, por delante de países con un tamaño tan respetable como el de Noruega o Polonia, o lo que es más importante en este caso, representa 5 veces la economía de Rumania, Marruecos o Nigeria (este último con 130 millones de habitantes), 10 veces la economía de Bulgaria, Eslovenia o Costa Rica, 50 veces la de países como Namibia, Mozambique o Camboya, y más de 100 veces el PIB de Mongolia, Mauritania o Chad.

1.5.1. Iniciativas globales de responsabilidad social

Esta capacidad de las empresas para estar por encima de los Estados y de sus reglas suscita continuamente interrogantes de carácter ético. Si en ocasiones se ha demostrado que

---

[2] Carlos Ghosn y P. Ries (2003): *Citoyen du monde,* Ed. Grasset, París.

incluso en sus propios países de origen, en los que se encuentran parte de sus accionistas, y en los que se supone que la Administración tiene una elevada capacidad de control, han surgido grandes escándalos (baste recordar el que terminó con la desaparición de alguna de las grandes consultoras norteamericanas), ¿qué podría suceder en países donde no existe esta capacidad? Las empresas han extendido sus redes a través de las fronteras, pero continúa sin existir ningún organismo supranacional que regule sus actividades, con lo que los dos grandes retos que afronta la humanidad: el respeto a los derechos humanos y al medio ambiente a menudo quedan a discreción de las propias empresas. Hemos reconocido, como no, la legitimidad del beneficio, ahora bien, éste nunca debe estar por encima de los derechos fundamentales de las personas, ni comprometer las posibilidades de desarrollo de las generaciones futuras. Dada la inexistencia de esta legislación mundial, en el seno de organizaciones sectoriales, profesionales, de empresas etc., han surgido iniciativas orientadas a preservar los derechos humanos y el medio ambiente. Entre las más significativas destacamos:

— *World Business Council for Sustainable Development*. Coalición de 170 empresas internacionales unidas por el compromiso por el desarrollo sostenible que basan en: el crecimiento económico, el equilibrio ecológico y el progreso social. www.wbcsd.org
— *Código Ético Mundial para el Turismo:* Principios éticos y guía de gestión responsable del turismo propuesto por la Organización Mundial del Turismo. www.world-tourism.org
— *Human Rights & Business Project:* Iniciativa del Instituto Danés de los Derechos Humanos que utiliza la experiencia empresarial para desarrollar estándares éticos para las empresas. www.humanrightsbusiness.org
— *Global Compact:* Iniciativa de las Naciones Unidas conocida como «Pacto Mundial» en castellano. www.unglobalcompact.org

Entre todas estas iniciativas cabe destacar, por su impacto y difusión, el «Pacto Mundial» lanzado en 1999 por el Secretario General de las Naciones, Kofi Annan, que plantea nueve principios en tres áreas:

— Derechos humanos:

- *Principio 1:* Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos internacionales en su ámbito de influencia.
- *Principio 2:* Asegurarse de que sus propias empresas no están implicadas en abusos contra los derechos humanos.

— Derechos de los trabajadores:

- *Principio 3:* Libertad de asociación y reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- *Principio 4:* Eliminación de cualquier tipo de trabajo forzado u obligado.
- *Principio 5:* Abolición efectiva del trabajo infantil.
- *Principio 6:* Eliminación de la discriminación en el empleo.

— Medio ambiente:

- *Principio 7:* Enfocar los retos medioambientales con una actitud preventiva.
- *Principio 8:* Emprender iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

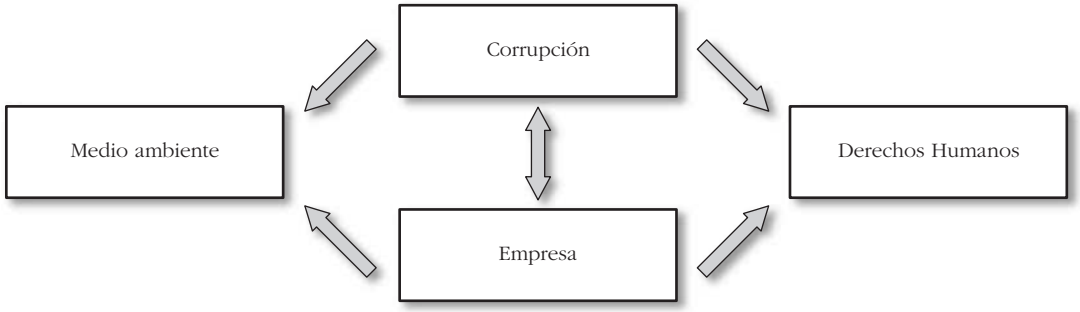


FIGURA 1.3. *La empresa ante la responsabilidad social.*

- *Principio 9:* Fomentar el desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

La iniciativa trata de implicar tanto a las empresas como a organizaciones laborales, ONG, y administraciones públicas. No se ha constituido como un elemento regulador, sino que trata de descubrir el propio interés de las personas, promoviendo la innovación, las soluciones creativas y las buenas prácticas de los participantes. En definitiva, las empresas muestran a las Naciones Unidas de que forma intentan aplicar los principios en sus estrategias.

Para las empresas representa:

— Una oportunidad para aprender de otras empresas e instituciones.
— La oportunidad de aprovechar el alcance global de la ONU y su poder de negociación con los gobiernos.
— Acceso a la experiencia de la ONU en cuestiones de desarrollo e información básica sobre países.
— Crear bienestar en las comunidades en las que opera.
— Mejorar la reputación de la empresa.
— Mejorar la motivación y la productividad de los trabajadores.

La principal debilidad de este tipo de iniciativas, a la vez que una de sus fortalezas, es su carácter voluntario, nadie obliga a las empresas a adherirse a ellas, le da mayor valor a su compromiso en tanto que parte de la propia empresa. En cualquier caso, suponen una vía de diferenciación para las empresas y un ejemplo que los consumidores valoran cada vez más. Implicarse en este tipo de acciones favorece el que las empresas que incumplen este tipo de compromisos susciten cada vez mayores reacciones en contra, por lo que les resulta más complicado perpetuar estas actitudes poco éticas.

El compromiso ético y la responsabilidad social de las empresas, forman parte hoy en día de una misma moneda que tiene como reverso los derechos humanos y el medio ambiente. A pesar de que el «Pacto Mundial» introduce un tercer elemento: los derechos de los trabajadores, la Declaración Universal de los Derechos Humanos [3], de 10 de diciembre de 1948, en su artículo 23 recoge éstos como derechos humanos, con lo que podríamos reducir a dos las líneas de actuación que se enmarcan en la responsabilidad social de la empresa multinacional, como se expresa en la Figura 1.3.

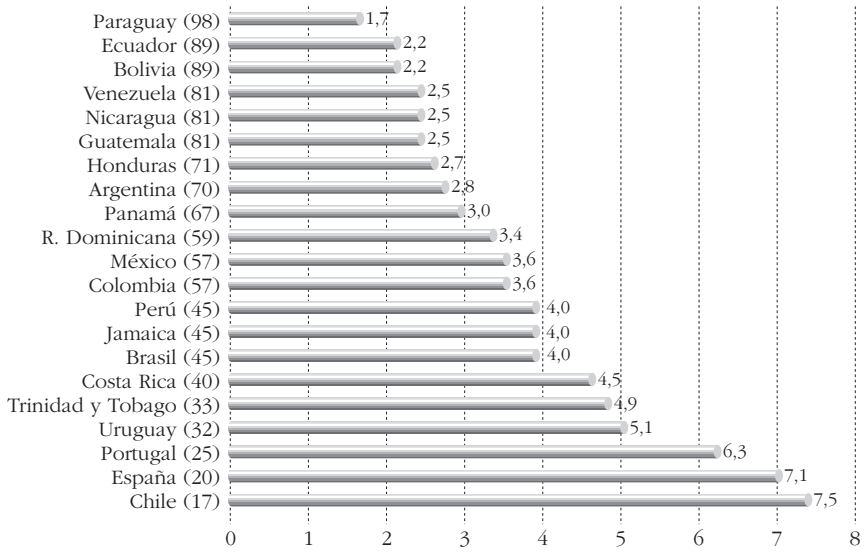
---

[1] La Declaración Universal de los Derechos Humanos se puede consultar en http://www.un.org/spanish/aboutun/hrights.htm

1.5.2. La amenaza de la corrupción

El mantenimiento de planteamientos éticos por parte de las empresas depende, obviamente, de la filosofía y los principios que inspiren su actuación. En su relación con los derechos humanos y el medio ambiente la empresa no está sola, a menudo aparece un factor que distorsiona las reglas del juego ético: la corrupción. La corrupción se define como el abuso de un cargo público en beneficio privado. Por definición para que exista corrupción debe intervenir un empleado o un cargo público, que condiciona su actuación o modifica sus criterios y, una empresa o particular, que obtiene provecho o evita obstáculos por ello. La corrupción puede, por tanto, tener dos fuentes, el cargo público que exige un beneficio personal, o la empresa que se lo ofrece a cambio de sus favores. La asociación Transparency International (TI) publica anualmente dos indicadores que valoran el impacto de estas dos actitudes. El índice de Percepción de la Corrupción refleja los niveles de corrupción del sector público según la percepción de empresarios, analistas y ciudadanos de los países. En la Tabla 1.8 podemos observar la puntuación obtenida por los 15 países más limpios y más corruptos según este índice, mientras que en la Figura 1.4 se presenta la puntuación de los países iberoamericanos. Cabe destacar que sin la elevada puntuación de Chile, América Latina obtendría un promedio de 3,2, lo que la situaría como la región más corrupta del mundo, por delante de África (3,3). La corrupción puede producirse también a iniciativa de la empresa que la ofrece, es por ello que TI publica un segundo indicador: el Índice de Fuentes de Soborno que refleja la propensión de las empresas de los principales países exportadores a pagar sobornos en los mercados de exportación, en la misma Tabla 1.8 podemos encontrar los valores para 2002.

No cabe duda de que la corrupción es un fenómeno controvertido al que las empresas se deben enfrentar. En determinados países la corrupción está tan arraigada que aquellos que la ejercen ni siquiera la perciben como tal. Basta recordar las declaraciones



Fuente: Transparency International (2003): *Informe anual 2002*. www.transparency.org

FIGURA 1.4. *Índice de percepción de la corrupción para los países latinoamericanos.*

TABLA 1.8. *Índices de percepción de la corrupción en 2003 y de fuentes de soborno en 2002.*

Índice de percepción de la corrupción (0 = elevada corrupción; 10 = elevada transparencia)			**Índice de fuentes de soborno** (0 = elevado nivel de sobornos; 10 nivel de sobornos despreciable)		
	Baja corrupción				
1	Finlandia	9,7	1	Australia	8,5
2	Dinamarca	9,5	2	Suecia	8,4
	Nueva Zelanda	9,5		Suiza	8,4
4	Islandia	9,4	4	Austria	8,2
5	Singapur	9,3	5	Canadá	8,1
	Suecia	9,3	6	Holanda	7,8
7	Canadá	9,0		Bélgica	7,8
	Luxemburgo	9,0	8	Reino Unido	6,9
	Holanda	9,0	9	Singapur	6,3
10	Reino Unido	8,7		Alemania	6,3
11	Australia	8,6	11	España	5,8
12	Noruega	8,5	12	Francia	5,5
	Suiza	8,5	13	Estados Unidos	5,3
14	Hong Kong	8,2		Japón	5,3
15	Austria	7,8	15	Malasia	4,3
	Alta Corrupción			Hong Kong	4,3
88	Kazajstán	2,3	17	Italia	4,1
89	Bolivia	2,2	18	Corea del Sur	3,9
	Camerún	2,2	19	Taiwán	3,8
	Ecuador	2,2	20	R. P. China	3,5
	Haití	2,2	21	Rusia	3,2
93	Moldavia	2,1			
	Uganda	2,1			
95	Azerbaiján	2,0			
96	Indonesia	1,9			
	Kenia	1,9			
98	Angola	1,7			
	Madagascar	1,7			
	Paraguay	1,7			
101	Nigeria	1,6			
102	Bangladesh	1,2			

Fuente: Transparency International (2004): *Informe anual 2003.* www,transparency,org,

de Vladimir Rushaylo, ministro ruso de interior que cuestionaba las estimaciones, realizadas por agencias independientes, de que el 70% de los funcionarios rusos eran corruptos. Para Rushaylo las estadísticas eran erróneas ya que incluían a empleados que simplemente aceptaban sobornos, lo cual para él debía ser algo natural.

Es cierto que en muchos países ofrecer regalos es un signo de amistad y buena voluntad que no tiene implicaciones negativas, mientras que en otros cualquier presente ofrecido a nuestros clientes desata sospechas éticas. La línea que separa el regalo de cortesía de la corrupción es en ocasiones difícil de dibujar, pero hay que tener en cuenta que en la mayoría de los casos no es el hecho de ofrecer un regalo, sino la cuantía de éste la que determina que podamos hablar de corrupción.

¿Qué debe hacer entonces la empresa multinacional frente a los retos éticos? En primer lugar, debe asegurarse de que sus acciones sean legales, tanto en el marco de la legislación de su país de origen, como en el del país en el que opera. A continuación debe ana-

lizarlas de acuerdo con el propio código ético de la empresa. Aquellas que no lo han establecido tienen oportunidad de hacerlo, con lo que conseguirán mejorar la confianza de sus inversores y la imagen frente a sus clientes. Una vez superadas estas dos limitaciones debemos valorar si nuestras acciones son compatibles con las normas culturales locales. En caso de que los estándares éticos de nuestra empresa entren en conflicto con las normas de conducta en un determinado país, la empresa puede adoptar tres decisiones:

— Abandonar el país en cuestión, pocas empresas han manifestado públicamente planteamientos éticos para dejar de hacer negocios en un determinado país.
— Continuar operando en el país, pero ateniéndose estrictamente a sus estándares globales de conducta ética, que únicamente deben aceptar u ofrecer regalos de escaso valor.
— «Donde fueres haz lo que vieres», este refrán justifica la actuación de empresas que prescinden de planteamientos éticos en los negocios.

A propósito...

Muhamad Yunus: cómo llevar a todos los beneficios de la globalización

www.grameen.com

Hemos destacado como una de las características de la globalización que las oportunidades y amenazas que se presentan a empresas, instituciones y personas proceden con mayor frecuencia de puntos muy distantes del planeta. Esto nos lleva a considerar que serán aquellas organizaciones más poderosas, capaces de estar simultáneamente en muchos lugares a la vez las que tendrán mayor capacidad para sacar partido de estas oportunidades. Pocos podrían negar validez a este argumento, cuyo reverso evidentemente implica que los más desfavorecidos tienen nulas posibilidades de participar del sistema, como indican las alarmantes cifras que casi **un tercio de la población del mundo** vive en la más absoluta miseria. Muhamad Yunus se ha empeñado en que esto no debería ser así. El profesor Yunus es un economista de Bangladesh que se formó en Norteamérica. Un buen día de 1974 se le ocurrió pasear a sus estudiantes de la Universidad de Chittagong por uno de los extensos barrios marginales que rodean la universidad. En su excursión entrevistó a una mujer que confeccionaba taburetes de bambú. Para elaborar cada taburete debía pedir a un prestamista 25 céntimos de euro con los que adquirir el bambú. Después de devolver el dinero en préstamo, a tipos de interés que alcanzaban el 10% semanal, el beneficio obtenido por cada taburete se quedaba en un par de céntimos. Si ella hubiese sido capaz de obtener el crédito a unos tipos más razonables, hubiera podido acumular una pequeña reserva con la que superar el nivel de subsistencia. Yunus pensó que aquello no tenía sentido y en el mismo poblado vecino al campus encontró 42 personas en la misma situación a los que decidió prestarles en total 27 euros de su propio bolsillo. El profesor intercedió ante los bancos locales para intentar conseguir que fuesen éstos los que prestasen ínfimas cantidades de dinero a los más pobres con las que ellos serían capaces de escapar a la miseria. Puesto que ni bancos ni administraciones accedían a ello sin que fuese el propio profesor el que se hiciese cargo de la devolución de los préstamos, Muhamad Yunus creó en 1983 el Grameen Bank. Desde entonces más de tres millones de personas (el 98% mujeres) han obtenido microcréditos del Grameen Bank y más de la mitad de ellas han conseguido salir de la pobreza.

Yunus regala un teléfono móvil a cada persona a la que concede un crédito, con lo que miles de sus clientes se han convertido en las telefonistas de su aldea. Yunus cree que la tecnología y la globalización hacen posible que en Bangladesh y otros países pobres se terminen los intermediarios y caciques explotadores que se aprovechan de la indefensión de los más débiles. Los clientes del Grameen han podido encontrar trabajo diseñando páginas web desde sus aldeas, o llevando la contabilidad de empresas que se encuentran a miles de kilómetros, o vigilando desde sus casas por videoconferencia bancos o tiendas occidentales, o atendiendo llamadas en servicios de información telefónica. Quizá lo conseguido por Yunus no pase de ser la excepción o una mera anécdota, pero él está convencido de que la globalización puede ofrecer grandes oportunidades a aquellos que hasta ahora habían carecido de ellas. ■

De estos tres planteamientos tan sólo el último sería reprochable. En cualquier caso, los hombres y mujeres de negocios deben ponderar y equilibrar las consecuencias económicas, legales y éticas de sus decisiones; si pensamos en casos como el de Enron podemos comprobar como a largo plazo el vínculo entre lo económico y lo ético puede manifestarse en ambos sentidos. Si además nuestras actuaciones ponen en peligro a las personas o el medio ambiente deberíamos ser especialmente sensibles. Para que las empresas muestren un comportamiento ético y sean capaces de generar ventaja competitiva a partir de él, no basta con que se doten de códigos éticos internacionales, han de construir sus propias capacidades éticas, implicando a todos sus directivos. Los empleados deben ser motivados y contar con el apoyo organizativo en ese sentido, de modo que sean capaces de entender y llevar a la práctica ese código ético.

Algunas de las organizaciones más emblemáticas en la lucha contra la corrupción:

— *Global Witness*: ONG dedicada a recoger pruebas de la vinculación entre la explotación de los recursos naturales y el abuso de los derechos humanos, colabora con algunos gobiernos del tercer mundo en programas de prevención. www.global-witness.org
— *Global Organization of Parliamentarians Against Corruption:* Organización de cargos electos contra la corrupción. www.parlcent.ca/gopac/index_e.php
— *Transparency International:* Organización integrada por empresas, miembros de la sociedad civil y de la administración para luchar contra la corrupción. www.transparency.org
– *Déclaration de Paris:* Programa de acción contra la corrupción impulsado por la juez Eva Joly. www.declarationdeparis.org

Preguntas para la discusión

1. ¿Cree que si Mauro Calosi (Apartado 1.2) hubiese tenido su negocio en un lugar distinto de la Toscana, más apartado de las principales rutas turísticas, hubiera tenido las mismas oportunidades para reorientar su negocio?

2. En mayo de 2004 diez nuevos países se incorporaron a la Unión Europea. ¿Este hecho intensifica o reduce el alcance de la globalización?

3. ¿La globalización es una cuestión de la que tan sólo se deben preocupar las grandes empresas o también deben tenerla en cuenta las más pequeñas?

4. ¿Marca exclusivamente la tecnología el ritmo de globalización de la sociedad?

5. ¿Qué tipo de organizaciones pueden participar de la iniciativa Global Compact? ¿Podría su universidad incorporarse a ella? ¿Qué aportaciones podría hacer la universidad para mejorar en alguna de las áreas señaladas por los principios de esta iniciativa?

CAPÍTULO 2

LA NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL

OBJETIVOS

La lectura de este capítulo permite dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo se enmarca la estrategia internacional en el contexto estratégico?
- ¿Qué es una estrategia?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso estratégico?
- ¿Cuáles son los motivos para adoptar una estrategia internacional?
- ¿Cuáles son las condiciones que permiten afrontar con éxito el reto internacional?

2.1. INTRODUCCIÓN

En el actual entorno competitivo, la estrategia internacional se configura como una de las estrategias clave para competir con éxito. Como hemos visto en el capítulo anterior, las condiciones a las que se enfrentan las empresas han cambiado y, consecuentemente, sus estrategias deben adaptarse a dichos cambios. Aspectos como la globalización de los mercados, la creación de áreas de libre comercio, la mejora de los sistemas de información, la estabilidad de los tipos de cambio, la homogeneización de las preferencias y estilos de vida, la reducción de los costes de transporte y comunicación, el incremento en muchas industrias del tamaño mínimo eficiente, entre otros, son factores que han impulsado el desarrollo de la actividad de las empresas a nivel internacional. La globalización impide limitarse a pensar en términos nacionales. Las empresas tienen cada vez menos estrategias nacionales y más estrategias plurinacionales o mundiales.

En este capítulo vamos a revisar someramente los conceptos básicos de Dirección Estratégica, para poder enmarcar la naturaleza de la estrategia internacional en el contexto estratégico.

En el apartado 2 definimos el concepto de estrategia y desarrollamos los distintos niveles que puede tener una estrategia. La decisión de convertirse en internacional pertenece al ámbito de las decisiones estratégicas de crecimiento. Al igual que cualquier otro

tipo de estrategia puede tener un origen deliberado o ser el resultado de acciones llevadas a cabo sin ninguna referencia a un plan predefinido. De igual modo, en ésta podemos observar los tres niveles que suelen distinguirse en toda estrategia: el nivel corporativo, competitivo y funcional. En el siguiente apartado, desarrollamos someramente los aspectos necesarios que deben considerarse en el doble análisis previo, externo e interno, que debe realizarse antes de adoptar un cambio estratégico como es el adoptar una estrategia de internacionalización.

Finalmente, distinguimos entre motivos y condiciones para desarrollar con éxito una estrategia internacional. Para adoptar una estrategia internacional no sólo es necesario que el empresario esté motivado, sino además contar con toda una serie de condiciones que, *a priori,* garanticen cierto éxito. A las tradicionales ventajas competitivas de las empresas se añaden una serie de condiciones de los sectores en el país de origen que producen un efecto apalancamiento sobre dichas ventajas propias.

2.2. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

El origen del término «estrategia» hay que buscarlo en el antiguo vocablo griego «estrategos», que inicialmente significaba el general al mando del ejército. Sin embargo, la primera aplicación del concepto en el campo militar se encuentra en un tratado sobre el arte de la guerra escrito en China por Sun Tzu. El término se introduce en el campo académico a partir de las obras pioneras de Chandler (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise,* Andrews (1962) *The Concept of Corporate Strategy,* y Ansoff (1962) *Corporate Strategy.*

Según Chandler (1962: 13) la estrategia es «la determinación de las metas básicas a largo plazo y objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas». En el mismo sentido, Andrews (1971: 49) la considera como «el patrón de los principales objetivos, propósitos y metas, y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar, qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras». Siguiendo esta misma óptica racional, aunque distinguiendo entre objetivos y estrategia, Ansoff (1965: 131-137) afirma que «la estrategia y los objetivos describen conjuntamente el concepto de negocio de la empresa. Especifican el ritmo de crecimiento, el área de crecimiento, las direcciones de crecimiento, los principales puntos fuertes y el objetivo de rentabilidad (...) es una regla para tomar decisiones».

Esta visión del concepto de estrategia se adopta desde un punto de vista racional, que la define como una línea de actuación consciente y premeditada mediante la cual alcanzar alguna meta u objetivo. Posteriormente, con un planteamiento más próximo a la realidad, Mintzberg (1987) distinguiría entre estrategia deliberada y estrategia emergente. La estrategia realizada, puede ser el resultado o producto de un conjunto deliberado de acciones (estrategia deliberada), o el resultado de acciones llevadas a cabo sin ninguna referencia a un plan predefinido. Estas últimas acciones son llevadas a cabo como respuesta a sucesos imprevistos en el momento de estructurar el plan de actuación. Estas actuaciones reactivas las denomina estrategia emergente, afirmando que crean o aumentan la capacidad para el aprendizaje estratégico. Son pocas, o ninguna, las estrategias puramente premeditadas, así como son escasas las netamente emergentes. Las primeras

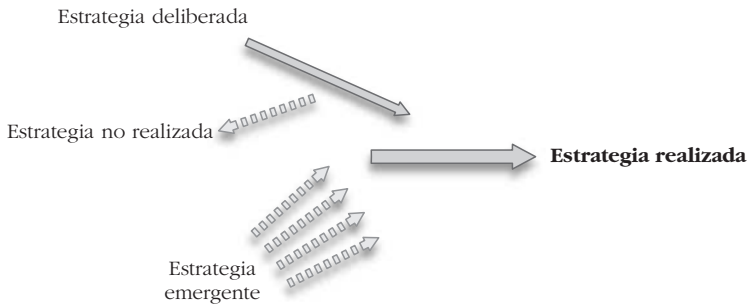


FIGURA. 2.1. *Definición de estrategia. Adaptado de Mintzberg (1987).*

implican que no existe ningún tipo de aprendizaje, mientras que las segundas suponen una ausencia total de control. Todas las estrategias del mundo real deben ser en algún sentido una combinación de ambos tipos: ejercer el control, a la vez que fomentar el aprendizaje y la reacción frente a lo inesperado. En otras palabras, es necesario que se formen además de ser formuladas.

En definitiva, la estrategia es un conjunto de acciones deliberado, llevado a cabo para alcanzar determinados objetivos, aunque en este proceso se reconoce la necesidad de actuar y reaccionar ante nuevas circunstancias que no estaban previstas en el plan inicial. De hecho, los efectos de la globalización dan mayor protagonismo en el diseño de la estrategia a la intuición y la acción rápida, y menos al conjunto de operaciones y planes claramente codificados y conocidos por todos los miembros de la organización.

Un ejemplo, ya clásico, en el que puede observarse dicha dicotomía es la penetración de Honda en el mercado norteamericano. La estrategia diseñada por Honda buscaba competir en el segmento de las grandes motocicletas (Harley-Davidson, BSA/Triumph), sin embargo, sorprendentemente, el éxito actual de Honda es en el segmento de los ciclomotores de 50 cc. Dicho éxito fue por casualidad. La compañía había importado un gran número de ciclomotores para el uso personal de sus empleados pero no para la venta, ya que parecía improbable que resultaran adecuadas para el mercado estadounidense donde todo era «más lujoso y más grande». Sin embargo, la empresa empezó a recibir pedidos de establecimientos minoristas de venta de productos deportivos, un tipo de cliente muy distinto a los típicos distribuidores de motocicletas que la planificación había elegido como los potenciales compradores. Muy rápidamente las ventas crecieron, y los directivos de Honda se dieron cuenta de que la verdadera oportunidad en Estados Unidos eran los pequeños ciclomotores vendidos a través de tiendas de deportes. Consecuentemente Honda cambió de estrategia, alcanzado un notable éxito en la entrada en Estados Unidos. Este buen resultado fue prácticamente emergente, mientras que la estrategia planificada resultó ser, en una gran mayoría, una estrategia no realizada. Los japoneses definen la estrategia en términos de «adaptación estratégica», esto es, la dirección de la empresa se desarrolla a partir de un ajuste gradual con el desarrollo de los acontecimientos. Desde este punto de vista, casi nunca la dirección general genera una estrategia enérgica que guía a la empresa de forma infalible. Es más frecuente que los planteamientos vengan desde la parte más baja de la organización. Es esta capacidad de la organización para movilizar la información y las ideas desde abajo hacia arri-

A propósito...

ENDESA refuerza su plan estratégico 2002-2006

Fuente: Endesa (2003)

La estrategia de ENDESA de cara a los próximos años se encuentra contenida en su Plan Estratégico 2002-2006, presentado a los mercados en febrero de 2002. Sus objetivos fundamentales son:

- El incremento de la rentabilidad de los negocios actuales de la Empresa.
- El aprovechamiento del crecimiento orgánico de sus mercados.
- La gestión de su cartera de activos.
- El fortalecimiento de su situación financiera.

A lo largo del período enero-septiembre de 2002, la Empresa avanzó de forma significativa en el cumplimiento de estos objetivos. En el mes de octubre, ante la evolución y perspectivas del marco económico internacional, *ENDESA actualizó su Plan Estratégico 2002-2006* sobre la base de:

- El mantenimiento de sus objetivos fundamentales.
- El reforzamiento de sus principales líneas estratégicas y financieras, dando prioridad a la generación de cash flow, al fortalecimiento del balance y a la consolidación y rentabilización de su negocio principal, que es el eléctrico.

En línea con estos criterios, redujo en 3.300 millones de euros su programa de inversiones, situándolo en 9.700 millones de euros para el período 2002-2006.

Esta reducción no afectó a las inversiones previstas en el negocio de distribución de electricidad en España, que se mantuvieron en el mismo nivel que antes de la actualización del Plan, tanto en nuevas instalaciones como en mantenimiento.

Las desinversiones alcanzaron los 6.500 millones de euros en ese mismo período, 1.000 millones más que las estimadas inicialmente.

Cumplimiento del Plan Estratégico en 2002

ENDESA ha desarrollado a lo largo de 2002 su Plan Estratégico 2002-2006 presentado a los mercados en el mes de febrero y centrado en la rentabilidad, en el negocio eléctrico y en el servicio al cliente.

En los nueve primeros meses de 2002, ENDESA ha conseguido un significativo cumplimiento de los objetivos del mismo:

- Ha reducido su endeudamiento en 1.145 millones de euros.
- Ha realizado desinversiones de activos en España por importe de 1.824 millones de euros, que incluyen fundamentalmente las relativas a Viesgo, a participaciones en compañías del sector del agua y a Arch Coal.
- El grupo iberoamericano Enersis, del que ENDESA es accionista de control, ha puesto en marcha un Plan Estratégico cuyo objetivo prioritario es una reducción de endeudamiento de 2.200 millones de US$ en el balance individual de Enersis y de 2.600 millones de US$ en el del grupo consolidado.

ENDESA ha invertido 2.305 millones de euros en los nueve primeros meses de 2002, frente a 3.916 millones en el mismo período del año anterior, siguiendo las orientaciones incluidas en el Plan:

- Las inversiones materiales se han concentrado en el desarrollo de ciclos combinados en España, en el inicio del «repowering» de las centrales de ENDESA Italia y en la construcción de las centrales de Ralco y Fortaleza en Latinoamérica.
- Las inversiones en mantenimiento, especialmente las relacionadas con la calidad del servicio, han alcanzado en España al mismo nivel que en enero-septiembre de 2001, si bien han experimentado una reducción del 30% en el conjunto de los negocios, situándose en 821 millones de euros.
- En el tercer trimestre de 2002, han entrado en servicio en España las centrales de ciclo combinado de Besós (Barcelona) y San Roque (Cádiz), de 400 MW de potencia unitaria, y el ciclo combinado de la central de Son Reus (Baleares), de 232 MW de potencia total.
- Los costes controlables del negocio eléctrico español han evolucionado en línea con el Plan de Reducción de Costes establecido al efecto. A 30 de septiembre de 2002, se ha logrado el 80% del objetivo inicial.

GRUPO NATURA: «una estrategia de aventura y azar»

Fuente: recopilación en prensa

En la última década, el grupo Natura ha cosechado un gran éxito mediante la creación de un concepto de tiendas exóticas, con cierto aire de ONG, en las que se pueden encontrar artículos de vestir, regalo y decoración de África, América Latina y Asia. Desde velas, a camisetas, libros, productos de baño o cuadernos, todos estos productos transmiten un *feeling* especial de mestizaje cultural entre Occidente y Oriente.

Esta empresa, que opera en España, Portugal y Andorra, ha seguido una estrategia corporativa de diversificación, adaptando un concepto de tienda en función de sus segmentos de mercado: *Natura Selection* (comercializa regalos, ropa informal y pequeños objetos de decoración); *Tierra Extraña* (orientada a un público de mayor poder adquisitivo, ofrece muebles y complementos de decoración con un estilo colonial); *Vientos del Sur* (ofrece una fusión de los dos conceptos anteriores, en las que se puede encontrar desde velas hasta muebles). El peso del grupo se asienta en la marca *Natura Selection* con 148 tiendas, de las cuales 128 son franquicias y 20 tiendas de plena propiedad. *Tierra Extraña* cuenta con 7 tiendas, dos de ellas franquiciadas, mientras que las 6 tiendas de *Vientos del Sur* son de plena propiedad. El grupo contaba con tres tiendas bajo una cuarta marca *Wae*, que ofrecían pequeños complementos para un grupo de consumidores muy específico, pero recientemente se ha decidido cerrar este formato, y reconvertir las tiendas con la enseña *Vientos del Sur*, que parece ser la apuesta del grupo para su crecimiento interno. La compañía también posee un restaurante en Barcelona, el *Sikkim*.

En tan sólo 10 años, el grupo ha pasado de tener unas ventas de 0,35 millones de euros en 1992 a 75 millones de euros en 2002. Este crecimiento continuado y exponencial, podría hacernos pensar que esconde detrás una estrategia claramente planificada y orquestada por su equipo directivo. Muy lejos de la realidad.

Sergio Durany, fundador de Natura, se define como un aventurero, sin conocimientos ni experiencia previa empresarial, anárquico, original y con olfato de compra. Según Durany, descargar responsabilidades en los colaboradores no es tirar de manual de gestión, sino una fórmula para combatir el aburrimiento. Define su modelo de gestión como poco tradicional y muy personal, con las ventajas e inconvenientes que conlleva involucrarse en el devenir de la empresa. Gran parte de su éxito inicial ha venido marcado por el destino. Antes de realizar un viaje a Centroamérica y Norteamérica, observó un buen local comercial, y decidió que si al volver no estaba alquilado empezaría su aventura empresarial. Durante este viaje, perfiló el concepto del negocio pionero, mezcla de solidaridad y rentabilidad, que pretendía iniciar. Su primera tienda empezó a funcionar, y al poco tiempo abrió una segunda tienda en un centro comercial. Pronto empezaron a llegarle, sin ningún tipo de acción por parte de éste, peticiones para franquiciar su negocio. Al principio, mantuvo algún tipo de reticencias por las posibles mermas en su calidad de vida. Sin embargo, concedió una franquicia en Valencia y otra en Mallorca, y a partir de aquí empezó un crecimiento sin ningún tipo de plan preestablecido, sino con la intención de aprovechar las oportunidades en las zonas comerciales de las grandes ciudades. Sus primeros viajes a Oriente para proveerse de productos los define como viajes-aventura, ya que tenía que negociar con los artesanos, no funcionaban las tarjetas de crédito y en ocasiones tenía que esperar a que se fabricaran los productos. En la actualidad, la mayoría de los productos se compran en ferias comerciales.

Sergio Durany apuesta por un marketing radical para romper con la mediocridad, diferenciarse y divertirse, pero sin olvidarse de los compromisos del grupo: exotismo, respeto por la naturaleza y equilibrio entre la rentabilidad y los valores éticos. De hecho, la empresa destina cada año parte de sus beneficios a un proyecto de varias ONG que se asigna a través de un concurso. Con la experiencia acumulada en estos años, se plantea adoptar una política más ambiciosa y agresiva dándole un mayor peso al crecimiento con tiendas propias y una mayor implantación en centros de gran flujo turístico como pueden ser estaciones ferroviarias o aeropuertos. Un nuevo reto para este aventurero con visión de negocio. ■

Responda a las siguientes cuestiones:

1. ¿Qué definición de estrategia se está adoptando en cada caso?

2. ¿Qué ventajas e inconvenientes podríamos asociar a cada alternativa?

ba y viceversa, lo que valoran los japoneses por encima de todo. A medida que encontramos este diálogo surge, lo que retrospectivamente puede ser una estrategia. En definitiva, desde este punto de vista, estrategia sería todo lo que es necesario hacer para que funcione adecuadamente la organización como un mecanismo adaptativo (Pascale, 1984).

En la actualidad el desarrollo de estrategias es más un proceso incierto y evolutivo. Los cambios significativos de estrategia suelen ser poco frecuentes, normalmente las estrategias se desarrollan mediante procesos de adaptación incrementales. Las palabras de Umberto Eco, en *El nombre de la rosa*, reflejan, en cierta medida, dicha imagen: «*El orden que imagina nuestra mente es como una red o una escalera que se construye para llegar a algo. Pero, después hay que arrojar la escalera, porque se descubre que, aunque haya servido, carecía de sentido*».

2.2.1. Los niveles de la estrategia

El término estrategia puede ser redefinido en relación con sus tres niveles interconectados de toma de decisiones. La práctica más usual es distinguir tres niveles de estrategia: corporativa, empresarial o de negocios y funcional. Las decisiones tomadas en cada uno de estos niveles deben formar un conjunto coherente para que la empresa pueda alcanzar el éxito a largo plazo.

1. La estrategia corporativa definiría en qué negocios se compite, cuáles se abandonan y en cuáles se quiere entrar, así como, la forma en que se asignan los recursos para cada uno de los negocios. En este nivel, la principal preocupación del estratega es determinar el ámbito de actividad: las combinaciones producto/tecnología/mercado en las que la empresa quiere estar, y aquéllas que debe abandonar. Este conjunto de negocios se conoce como «cartera de actividades», y se espera que en su totalidad sea capaz de proveer los recursos necesarios para el crecimiento de la empresa. En definitiva, el ámbito de la estrategia corporativa alude a decisiones relacionadas con las clases de mercados geográficos y de productos en los que quiere estar presente la empresa o sobre qué fases de la cadena de valor debería desarrollar la empresa sus actividades. Dichas combinaciones responderían básicamente a las siguientes opciones:

- Estrategia corporativa de penetración de mercado. La empresa pretende intensificar su presencia en el mercado actual con los productos actuales. Esta estrategia suele desarrollarse cuando el mercado todavía tiene posibilidades de crecimiento, siendo las variables comerciales (promociones, publicidad, reducciones de precio, etc.) las que permiten incrementar el volumen de ventas. En mercados maduros, cualquier crecimiento de la cuota de mercado debe realizarse a expensas de los competidores, lo cual llevaría aparejada la reacción de éstos. Por ejemplo, en sus primeros años de vida, Zara llevó a cabo una expansión inicial dentro del mercado nacional extendiendo sus actividades con un esquema de «mancha de aceite», primero en diferentes ciudades gallegas, después en el área noroccidental de España y más tarde en el resto.
- Estrategia corporativa de desarrollo de mercados. En este caso, la empresa trata de introducirse con sus productos actuales en nuevos mercados. Estos mercados se consideran en sentido amplio, y por tanto, pueden ser nuevos mercados geográfi-

cos o nuevos segmentos o grupos de clientes. En la medida en que esta nueva incorporación de mercados suponga traspasar una frontera nacional, estaríamos internacionalizando la empresa. Siguiendo con el mismo ejemplo anterior, en Diciembre de 1988, Zara abrió la primera tienda en el extranjero, en concreto en la ciudad portuguesa de Oporto, cuando ya se había superado el número de 60 establecimientos en España. A ésta siguen, en 1989 y 1990, las aperturas en Nueva York y Paris. A finales del año 2002 el formato comercial Zara estaba presente en 32 países con 282 tiendas.

- Estrategia corporativa de desarrollo de productos. La empresa, manteniéndose en el mismo mercado, trata de ofrecer nuevos productos que permiten ciertas mejoras en la satisfacción de las necesidades que se cubrían con los productos iniciales. Esta estrategia está muy relacionada con la política de innovación de la empresa, que a partir de su núcleo de competencias básicas, debería analizar las posibilidades de desarrollo de sus productos. Zara, en sus formatos iniciales, era una cadena orientada a la mujer, sin embargo, a medida que fue creciendo ha incorporado otras líneas de producto: hombre, niño, e incluso perfumería y complementos. No todos los establecimientos Zara cuentan con las tres líneas de producto.

Estas tres posibilidades de crecimiento suelen también clasificarse como estrategias de expansión, ya que utilizan prácticamente los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que en la línea de productos inicial, siendo probablemente los factores clave de éxito comunes. Sin embargo, la empresa puede añadir simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. En este caso, la empresa entra en nuevos entornos competitivos donde los factores clave de éxito tienden a ser diferentes. Los recursos, conocimientos, instalaciones, procesos organizativos, etc. pueden modificarse y representar una clara ruptura con la estrategia pasada. Esta estrategia recibe el nombre de diversificación y su grado de riesgo dependerá del tipo de relación que se mantenga con la situación pasada. En este sentido, podemos encontrarnos con las siguientes posibilidades de diversificación:

- Diversificación relacionada. Estas nuevas actividades mantienen cierta relación con la situación actual, bien sea en la parte comercial o en la tecnológica. En este sentido se aprovechan conocimientos, habilidades o recursos disponibles que generan sinergias. Esta diversificación puede ser *horizontal,* si la venta de estos nuevos productos se realiza en mercados similares, y por tanto, nos situamos en un mismo entorno desde el punto de vista comercial. Dichas actividades pueden incorporarse a la empresa por creación o por adquisición de competidores en el mismo mercado; la diversificación recibe el nombre de *vertical*, cuando la empresa asume funciones de sus clientes («*hacia delante*») o funciones de sus proveedores («*hacia atrás*»). Siguiendo el mismo ejemplo, a partir del concepto inicial Zara, se han ido incorporando nuevas cadenas al grupo dirigidas cada una de ellas a un nuevo segmento de mercado. Esta estrategia permite diversificar los ingresos, ser menos sensible a las fluctuaciones del consumo y acceder a un *target* más amplio en términos de edad, género y gustos. En unos casos, la incorporación ha sido por adquisición (Massimo Dutti en 1991 y Stradivarius en 1999), y en otros, por creación (Pull & Bear en 1991, Bershka en 1998 y Oysho en 2001). Algunos de estos formatos cuentan con producción propia y producción ajena, como por ejemplo, Zara; otros,

A propósito...

Al «Toro» de Osborne le gusta crecer

Fuente: recopilación en prensa

El toro de Osborne, inicialmente creado para promocionar la marca Veterano, se ha convertido en uno de los símbolos más representativos de España. La empresa propietaria de esta imagen se ha consolidado como unos de los grandes grupos españoles del sector agroalimentario, con una estrategia de crecimiento basada en mantener su sello de tradición y calidad.

El grupo Osborne logró en el año 2002 un beneficio neto de 28,8 millones de euros, un crecimiento de más de un 20% por segundo año consecutivo, mientras que la facturación de 411 millones de euros creció el 11% respecto a los 369 millones registrados en 2001. La marca y sus productos están presentes en más de 60 países y la exportación supone un 10% de la facturación total.

Más de dos siglos después de su llegada al Puerto de Santa María, los descendientes de Thomas Osborne Mann, un hidalgo británico de Exeter, continúan ligados a la elaboración de brandy. Éste sigue siendo el mayor activo del grupo, pero ha pasado de representar el 90% del negocio al 40% en la actualidad. Al toro de Osborne también le gustan los derivados del cerdo ibérico que aportan el 31% de la facturación, las aguas minerales con un 21% y los vinos que representan el 8%.

Este proceso de crecimiento arranca en 1967 con la creación de la sociedad Osborne Vinos de Portugal y Cía, en compañía de un socio portugués, Quinta do Noval, que participaba con el 30%. En 1988 Osborne se hacía con la totalidad de la compañía. El paso más importante, fue el nacimiento de Odisa (Osborne Distribuidora) en 1972, ya que se convertía en la primera compañía del sector que contaba con una red de distribución propia, de manera que se eliminaban los agentes a comisión y se creaba una estructura que había que rentabilizar, lo que obligó a incorporar nuevos negocios. En 1973, se adquiere Bodegas Montecillo, de la Rioja, y un año después Anís el Mono. En la década de los ochenta se compra el 50% de la empresa Rives y se potencian las exportaciones con la creación de Osborne USA. El salto definitivo hacia otros sectores se da con la adquisición en 1983 del 30% de la empresa cárnica Sánchez Romero Carvajal. En la década de los noventa se compra la totalidad de la empresa Sánchez Romero Carvajal y se crea en 1996 Mesones Cinco Jotas. En el sector del vino se compra la bodega jerezana Bobadilla. El nuevo milenio arranca con nuevas compras y con una nueva imagen corporativa orientada a un público más joven. Se han concertado acuerdos de distribución en exclusiva con la casa Lang Brothers, para distribuir el whisky Glengoybe, y con Red-Bull. Destaca la incorporación de la empresa de agua mineral «Solán de Cabras», la adquisición del 25% de Tequila Herradura y la compra de una bodega en el municipio toledano de Malpica del Tajo, siguiendo el modelo de explotaciones de vino del llamado «Nuevo Mundo», que ha dado ya como fruto los vinos «Solaz» y «Dominio de Malpica». El último proyecto es «Osborne selección» una nueva división que aglutinará su oferta de vinos (Jérez, Ribera del Duero, Rioja, Oporto, y vinos de la Tierra de Castilla) e impulsará su crecimiento en los mercados internacionales.

Con esta estrategia, dirigida a productos de calidad que gozan de un posicionamiento muy similar al del brandy, y con un fuerte política de inversiones en I+D y publicidad, se ha conseguido consolidar una imagen de gran prestigio en un mercado altamente competitivo. ■

Responda a las siguientes cuestiones

1. ¿Qué tipo de crecimiento está adoptando Osborne? ¿Qué otras posibilidades podría adoptar?

2. ¿Qué peligros podría encontrar Osborne con su estrategia actual?

como Pull & Bear o Bershka, encargan la totalidad de su producción a proveedores externos, aunque controlan todo su diseño.

- Diversificación no relacionada o «conglomerada». En este caso, los productos y mercados nuevos no guardan ningún tipo de relación con los tradicionales. Suele recurrirse, en mayor medida, al crecimiento externo, y el negocio básico de la empresa se diluye dentro del conglomerado. En muchos países, las políticas pro-

teccionistas o las políticas de privatización generaron grandes grupos industriales «sobre diversificados», que con la mayor apertura y competencia introducida por la globalización se encontraron con serias dificultades para sostener una gama tan alta de negocios. Estos grandes grupos reciben diferentes nombres según las zonas de origen: *holding companies* (es el término más extendido en el mundo anglosajón y occidental), *business houses* (en India), *grupos* (en América Latina), *chaebol* (en Corea del Sur) o *keiretsu* (en Japón). En nuestro ejemplo, la sociedad Inditex, tenedora de todas las marcas anteriores, también participa en diversos negocios como son concesionarios de automóviles, constructoras o actividades financieras.

2. La estrategia de negocio o competitiva haría referencia a la forma en que se compite en cada una de las líneas de negocio seleccionadas, definiendo las líneas de acción a seguir para aislarnos de la competencia en los sectores donde competimos. ¿Cómo se desarrollan dichas ventajas competitivas? Debemos tener en cuenta una serie de cuestiones: (a) las ventajas competitivas se definen de manera comparativa, no basta con ser «buenos», es necesario ser los mejores; (b) las ventajas competitivas deben ser reconocidas y aceptadas por los clientes; (c) las ventajas competitivas son dinámicas, por lo que continuamente debemos revisar nuestro posicionamiento al objeto de reforzarlas o explotarlas en otros mercados; (d) las ventajas competitivas deben ser difíciles de replicar por la competencia.

Podemos encontrarnos básicamente con dos categorías de ventajas competitivas: en costes o en creación de valor (diferenciación).

Las ventajas en costes están asociadas a la posibilidad de ofrecer un producto o servicio semejante en calidad al de los competidores pero a unos costes inferiores, de manera que la empresa, ofertando un precio similar al de la competencia, estaría obteniendo un mayor margen. Dichas ventajas pueden obtenerse porque la empresa ha realizado esfuerzos en la mejora y desarrollo de sus procesos productivos, porque se cuenta con una tecnología altamente eficiente, porque la empresa alcanza economías de escala o se beneficia extraordinariamente del efecto experiencia o de unas condiciones favorables de acceso a materias primas, financiación o componentes clave, o porque tiene ciertas ventajas de localización en cuanto al coste de determinados inputs. Normalmente, la ventaja en costes se consigue a base de pequeñas mejoras acumulativas en cada una de las actividades de la cadena de valor.

Un ejemplo claro es la estrategia desarrollada por las aerolíneas de bajo coste como Ryanair y Easyjet. Estas compañías utilizan la venta directa, casi siempre por internet (alrededor del 90% de las ventas), así se evita el pago de comisiones, los conflictos con las agencias de viajes y el mantenimiento de una estructura comercial. Además utilizan un tipo de avión, el Boeing 737, que simplifica el mantenimiento, y vuelan desde aeropuertos más pequeños, menos congestionados y mucho más baratos. Otros ahorros proceden de la venta de comida a bordo en lugar de ofrecerla gratis. Además, prácticamente no se gasta nada en publicidad, no se realizan conexiones entre vuelos, se aprovecha al máximo el espacio en los aviones, y sus plantillas están reducidas al mínimo. De esta forma, el precio medio que están ofertando estas aerolíneas para vuelos europeos es de 50-85 euros, mucho menor que la media de las grandes aerolíneas como British Airways o Lufthansa (180-200 euros).

Las ventajas competitivas de diferenciación están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos y apreciables por los clientes, de forma que éstos están dispuestos a pagar más que por productos similares de la competencia. Dicha ventaja

puede ser originada a través de características observables del producto (diseño, color, rendimiento, servicios accesorios, calidad), o a través de características intangibles (emocionales, estéticas, marca, prestigio, estilo). Por ejemplo, las figuras de porcelana de *Lladró* han conseguido una notoriedad y prestigio mundial gracias a una política clara de diferenciación. La empresa siempre ha procurado que sus piezas, más que un objeto de decoración, fueran consideradas como esculturas, por lo que ha invertido mucho en construir una imagen de exclusividad. Una cuidadosa selección de los distribuidores, así como la ubicación de sus tiendas propias en los mejores lugares de las ciudades, acciones de marketing específicas para lanzar figuras que se identifiquen con símbolos de los mercados donde la firma está presente, el programa «privilege» para fidelizar a sus mejores clientes o el uso de agentes para perseguir el plagio y la copia son algunas de las acciones que les han permitido ocupar un lugar muy destacado en su sector. De hecho, es una de las marcas españolas con mejor imagen internacional.

Una vez decidida la base sobre la cual competir, en cualquier mercado es posible elegir un enfoque amplio, donde la empresa va a ofertar sus productos a todo el mercado; o un enfoque limitado, donde el objetivo sólo va a ser un segmento de clientes. Las empresas que siguen una estrategia de enfoque deben identificar el segmento de mercado al que se van a dirigir y, al mismo tiempo, valorar y satisfacer las exigencias de estos compradores mejor que cualquier otro competidor. Cuando combinamos la elección del ámbito con el tipo de ventaja competitiva, nos encontramos con las cuatro estrategias genéricas reflejadas en la Tabla 2.1.

Un ejemplo en el sector de las empresas de distribución nos ayudará a comprender este marco estratégico.

La lucha en el negocio de los supermercados en España, se concentra en dos empresas familiares, Mercadona y Caprabo. Ambas con un surtido amplio, compitiendo con el mismo formato, han desarrollado estrategias distintas. Así, Mercadona, con una dimensión mucho mayor (5.786 millones de euros de ventas en 2002 y 681 tiendas), ha hecho de las siglas SPB (Siempre Precios Bajos) el eje central de su estrategia. La austeridad de sus establecimientos que prescinden de secciones como el textil, la papelería o la decoración y la importancia de su marca blanca le han conferido una imagen de súper económico. En cambio, Caprabo, a los ojos de los clientes aparece como un establecimiento de mayor calidad (mayor sofisticación de la tienda, mayor número de secciones, programas innovadores de fidelidad de los clientes) pero también de precios más caros. En el caso de las empresas orientadas a un segmento de mercado vía diferenciación, nos encontraríamos, por ejemplo, con las tiendas especializadas en determinados productos de alimentación, que orientan sus productos a segmentos de mayor poder adquisitivo;

TABLA. 2.1. *Estrategias genéricas.*

		Ventajas	
		Costes	**Diferenciación**
Objetivo estratégico en términos de amplitud del mercado	**La mayor parte del mercado**	Liderazgo en costes	Diferenciación
	Un segmento	Nicho o enfoque en costes	Nicho o enfoque en diferenciación

Fuente: Porter (1980).

mientras que empresas de distribución focalizadas en costes serían, por ejemplo, las grandes superficies especializadas en algún tipo de producto, como por ejemplo, Sprinter en ropa deportiva, o PC-Market en informática.

Competir en costes requiere un nivel de inversiones considerable ya que las variables más importantes van a ser el volumen y la estandarización, de manera que puedan obtenerse economías de escala. Por el contrario, cuando se compite con diferenciación, normalmente se buscan segmentos de mercado más reducidos donde prevalecen las ventajas derivadas de la especialización. En este sentido, parece ser que la tendencia más generalizada será que las pymes, debido a las limitaciones de recursos con que cuentan, tengan mayor facilidad para competir vía diferenciación, mientras que las grandes empresas podrían competir en cualquiera de las dos orientaciones. Por otra parte, dada la prevalencia de la economía de servicios en los países más desarrollados, se observa en los últimos años, la aparición en muchos sectores de pequeñas empresas que vía diferenciación se convierten en unidades de negocio muy flexibles al servicio de las grandes empresas.

Las empresas de éxito muestran, por lo general, una cierta congruencia en sus estrategias. Aunque sus directivos no hablen de «ventajas en costes» o «en diferenciación» siempre se observan los efectos más visibles de elegir una de las dos orientaciones. La elección de una de las dos maneras de competir constituye una decisión fundamental que todos los miembros de la empresa deben reconocer, ya que las acciones competitivas que se desarrollarán, girarán todas en torno a esta decisión.

No obstante, en los últimos años, se observa que algunas empresas han logrado combinar de forma simultánea las ventajas en costes con las ventajas en diferenciación, evidenciando que las dos fuentes pueden ser complementarias y no opuestas. Así, por ejemplo, una empresa que ha conseguido una diferenciación efectiva puede decidir mantener los precios para poder ganar cuota de mercado. De esta forma, el incremento de las ventas repercutiría sobre las economías de escala y experiencia, presionando los costes a la baja y permitiendo que nuevos recursos se dirigiesen hacia la diferenciación. Incluso, aquellas empresas que invierten mucho en tecnología al objeto de reducir los costes, en muchas ocasiones, también están generando las condiciones para mejorar su capacidad de poder diferenciar los productos o los servicios. La esencia de la estrategia de estas empresas parece ser encontrar un nivel de diferenciación que justifique un precio más alto y fabricar el producto a un coste razonable.

2.2.2. Estrategias funcionales

Una vez definidos los ámbitos de actividad en los que la empresa va a competir, y cómo va a competir (diferenciación/costes), deberían establecerse las acciones específicas para ganar a nuestros competidores en cada una de las diferentes áreas funcionales de la empresa (o en cada uno de los procesos que ejecuta la empresa).

El análisis más sencillo sería descomponer la empresa en sus diferentes departamentos funcionales (Compras, Producción, Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, etc.) y tratar de operativizar las estrategia competitiva elegida en cada una de estas áreas, ajustando las acciones y el reparto de recursos de acuerdo a ésta. La siguiente tabla, a título orientativo, ejemplifica algunas acciones que pueden desarrollarse en cada área con el fin de contribuir a una posición diferenciada o a un liderazgo en costes.

TABLA. 2.2. *Estrategias funcionales.*

	Ventaja en costes	**Ventaja en diferenciación**
Compras	Descuentos por volumen Acuerdos a largo plazo con proveedores	Calidad materias primas Materias primas únicas Mano de obra flexible y temporal
Fabricación	Series largas Estandarización procesos	Habilidades únicas
Marketing	Cercanía al cliente Promoción agresiva para conseguir volumen	Imagen de marca Atención al cliente Servicio postventa
Recursos Humanos	Entrenamiento Promoción interna Primas por rendimiento a corto plazo	Motivación Formación Primas por innovación Reclutamiento externo

Cada área funcional es una parte fundamental de un sistema más amplio, y la coordinación entre las mismas resulta esencial para ejecutar con éxito la estrategia. En este sentido, se exige que las decisiones adoptadas dentro de cada función deben ser consecuentes entre sí, consecuentes con las tomadas en otras funciones y consecuentes con las estrategias desarrolladas por la empresa.

2.3. EL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

La selección de alguna de las estrategias corporativas vistas en el apartado anterior, y que de alguna forma, implican reorientar estratégicamente la empresa, viene precedida necesariamente por un doble análisis mediante el cual la empresa: (a) debe determinar si en el nuevo entorno al que se plantea entrar pueden aprovecharse oportunidades no cubiertas por la competencia, si existen posibles amenazas y la manera de protegerse de éstas; y (b) debe constatar si cuenta con los recursos y capacidades adecuados para posicionarse en ese nuevo entorno con la estrategia seleccionada; qué fortalezas la caracterizan y qué debilidades debería tratar de minimizar. Seguidamente, reflejamos someramente los aspectos más significativos de ambos análisis.

2.3.1. El análisis del entorno

Existen toda una serie de variables genéricas que afectarán al clima general para hacer negocios en un economía, y por tanto, vincularán a todas las empresas que compiten en dicha economía por igual. Estas variables pueden clasificarse en: económicas (crecimiento PIB, inflación, cotización de la moneda, etc.), político-legales (clima político, legislaciones especiales, restricciones al comercio, etc.), socio-culturales (estilos de vida, niveles educativos, etc.) y tecnológicas (gastos en I+D, estructura científica, etc.). Pese a ser importantes, en la medida en que afectan a todas las empresas por igual, no serán determinantes en el éxito o fracaso particular de una empresa.

El análisis verdaderamente importante es el que debe realizarse del entorno competitivo en el que va a posicionarse la empresa, es decir, el análisis de las circunstancias que afectarán a las empresas que compiten en el mismo sector. El principal aspecto a

FIGURA. 2.2. *Análisis del entorno competitivo. Adaptado de Porter (1982).*

considerar será la competencia y sus estrategias, tanto directa como indirecta; pero al mismo tiempo, también deberemos concentrar nuestra atención en el comportamiento de los clientes y de los proveedores.

Cuando en un sector existe una intensa competencia resulta muy difícil obtener beneficios a largo plazo. Los competidores luchan por obtener mayores cuotas de mercado lo que puede generar guerras de precios o guerras comerciales a través de campañas agresivas de publicidad que pueden llegar a mermar la rentabilidad al incrementar los costes. Existen una serie de factores que pueden indicarnos hasta qué punto la competencia es, o puede llegar a ser, intensa:

- Un lento crecimiento del sector, ya que las empresas si desean crecer deben luchar por «robar» cuota de mercado al resto.
- Costes de operación fundamentalmente fijos, ya que cuando baja la demanda, estas empresas se ven forzadas a bajar los precios para cubrir, en la medida de lo posible, dichos costes fijos.
- La falta de diferenciación de los productos porque suele llevar a estrategias de reducción de precios. En la medida en que los distintos competidores están diferenciados en la mente del consumidor, la rivalidad es menor porque cada uno tiene su propio segmento de mercado.
- Un número alto de competidores y de similares características intensifica sustancialmente la rivalidad.
- La existencia de barreras de salida elevadas, como por ejemplo, la inversión en activos especializados, las interrelaciones estratégicas con otros negocios, o factores psicológicos, etc. pueden frenar el abandono del negocio aunque no resulte rentable.
- La ausencia de barreras de entrada al sector, factores que impiden el ingreso de nuevos competidores como pueden ser: la necesidad de operar con economías de escala, de tener experiencia en el sector o de realizar grandes inversiones en capital, la alta diferenciación de los productos existentes, los elevados costes de cambio de proveedor o el acceso privilegiado a materias primas, tecnologías o canales de distribución.
- La amenaza de la aparición de nuevos productos o servicios que puedan cubrir las mismas necesidades.

TABLA. 2.3. *Poder de negociación proveedores/clientes.*

El poder de los proveedores incrementa cuando:	**El poder de los clientes incrementa cuando:**
• Existen pocos posibles proveedores. • El producto servido es importante para la calidad del comprador. • Tienen posibilidades de integrarse hacia «adelante». • Los proveedores ofrecen productos diferenciados. • Existen costes de cambio de proveedor para la empresa. • Pueden obtener información sobre la demanda del sector.	• Existen pocos posibles clientes. • El producto comprado no es importante para la calidad del comprador. • Tienen posibilidades de integrarse hacia «atrás». • La empresa ofrece productos poco diferenciados. • El cliente no tiene costes de cambio de proveedor. • Pueden obtener información sobre la oferta del sector.

Fuente: Porter (1982).

Por otra parte, la empresa también dependerá de sus clientes y proveedores. Si éstos son capaces de negociar precios muy favorables para ellos, evidentemente la rentabilidad mermará. En la Tabla 2.3 reflejamos los principales factores que debemos considerar.

Una profunda comprensión de estas fuerzas puede ayudar a la empresa a prever con más certeza el potencial de beneficios e identificar aquellas fuerzas que pueden generar oportunidades y amenazas en el caso de plantearse la adopción de la estrategia internacional. Los directivos podrán decidir mejor cuál es la postura que deben adoptar con respecto a las mismas, buscar las fuentes que les proporcionen ventajas competitivas y tratar de alterar su influencia al objeto de mejorar la rentabilidad.

2.3.2. El análisis interno

Con el análisis interno la empresa persigue identificar sus puntos fuertes y débiles, de manera que pueda constatar si será capaz de afrontar los nuevos retos que se plantea. Para ello, existen distintas técnicas de análisis que afrontan estos aspectos desde distintas perspectivas. Las técnicas más utilizadas son el análisis funcional, el análisis de la cadena de valor y el análisis de recursos y capacidades.

1. El análisis funcional

La primera aproximación para el estudio del ámbito interno de la empresa puede realizarse identificando las variables clave en cada una de las áreas funcionales de la empresa, de manera que pueda obtenerse un perfil estratégico de ésta. Dicho perfil servirá de base para compararlo con otro de referencia (por ejemplo, la competencia, la media del sector, la empresa líder, etc.) de forma que podamos constatar en qué variables la empresa es más fuerte, y en qué variables presenta mayores debilidades. Otra posible comparación sería la temporal, de forma que a partir del perfil en un momento dado, pudiéramos, en momentos temporales posteriores, comprobar cómo han ido evolucionando cada una de las variables clave. A título orientativo, la Tabla 2.4 presenta algunas de las posibles variables que podríamos analizar:

TABLA. 2.4. *Análisis funcional.*

Área comercial
- Cuota de mercado
- Características del producto
- Imagen de marca
- Fuerza de ventas
- Red de distribución
- Publicidad y promoción, etc.

Área de producción
- Estructura de costes
- Control de calidad
- Características del proceso de producción
- Nivel de productividad
- Situación de los bienes de equipo, etc.

Área de recursos humanos
- Sistemas de incentivos
- Clima social (conflictividad, absentismo...)
- Nivel de formación
- Nivel de participación

Área tecnológica
- Tecnología disponible
- Esfuerzo en I+D
- Asimilación de tecnología adquirida, etc.

Área de dirección y organización
- Estilo de dirección
- Estructura organizativa
- Sistemas de planificación y control
- Sistemas de información y decisión
- Cultura empresarial, etc.

Área financiera
- Estructura financiera
- Coste de capital
- Rentabilidad de las inversiones
- Solvencia financiera
- Costes financieros, etc.

2. El análisis de la cadena de valor

La empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, donde en cada una de ellas se añade valor. La empresa añade valor al diseñar, fabricar, vender y distribuir sus productos. En cada una de estas etapas sucesivas el valor del producto debería ser superior, y el cliente final debería estar dispuesto a pagar más por el valor que la empresa añade que lo que a ésta le cuesta añadirlo. Para ello, sobre una serie de inputs se realizan una serie de actividades primarias (transformación, búsqueda de clientes, entrega, servicios postventa) y una serie de actividades de soporte (compra de los inputs, diseño de los productos, la gestión del personal, la planificación, la utilización de la infraestructura, etc.).

La empresa puede ser mejor que la competencia, y por tanto, desarrollar ventajas competitivas en (a) la realización de cualquiera de las actividades primarias o de apoyo, o (b) en el modo de coordinarlas, o (c) en el modo en que estas actividades se pueden coordinar con la cadena de valor de proveedores y clientes.

3. El análisis de recursos y capacidades

Con este análisis se pretende valorar el potencial de la empresa para generar ventajas competitivas a partir de los recursos y capacidades que posee.

Los recursos de la empresa suelen clasificarse en tangibles (identificados en los balances de la empresa) e intangibles (activos difíciles de codificar, relacionados con el potencial humano de la empresa y el know-how técnico o comercial). Las capacidades hacen referencia a la forma específica en que una empresa es capaz de combinar y movilizar sus recursos al objeto de realizar las actividades. Son habilidades sustentadas en una serie de rutinas que la organización ha hecho suyas independientemente de las personas que las ejecuten.

Estos recursos y capacidades se convierten en puntos fuertes que contribuyen a la generación de ventajas competitivas en la medida en que sean:

- Escasos y valiosos, es decir, que no sean disponibles para todos los competidores.
- Durables, en el sentido de que permitan mantener la ventaja competitiva en el tiempo.
- Difícilmente transferibles o reproducibles, ya que se corre un menor riesgo de compra o imitación.
- Insustituibles.

Un ejemplo nos ayudará a ilustrar estos aspectos. En una entrevista realizada a José María González, director de Recursos Humanos de Inditex, señalaba «que nadie trate de hacer lo que hace Zara, pues la fuente de nuestra ventaja competitiva es realmente inimitable. Los directivos de Zara son conscientes de que el desarrollo de la estrategia requiere del aprendizaje organizativo y la mejora continua de lo que es su competencia básica: la capacidad de completar su proceso productivo en quince días. Esta competencia constituye nuestra fuente de ventaja competitiva sostenible, en el sentido de que es única (ningún competidor ha podido completar el proceso de producción en tan breve período de tiempo), es valiosa (en el sector de la moda, los consumidores valoran en gran medida la oportunidad de disponer de los artículos de última moda cada quince días), es difícil de imitar (está basada en una serie de recursos y capacidades, tales como la red de subcontratación, el sistema de inventario just-in-time, los almacenes logísticos y un sistema de trabajo generado internamente a lo largo del tiempo), y no puede ser adquirida en el mercado» (Bonache y Cerviño, 1996).

2.4. LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL: MOTIVOS Y CONDICIONES

Una vez vistos los fundamentos básicos en la formulación de una estrategia, estamos en condiciones para abordar la naturaleza de la estrategia internacional:

> «La estrategia internacional haría referencia a los procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales».

En el entorno competitivo actual, la estrategia internacional es una condición necesaria para el desarrollo e incluso la supervivencia de la propia empresa. Hoy en día, ninguna empresa puede creer que, porque sea pequeña o porque esté centrada en un mercado local poco atractivo para las grandes multinacionales, no se verá sometida a la competencia internacional. Cada vez es más frecuente observar como muchos mercados locales, se convierten en mercados de expansión de competidores internacionales.

Por tanto, a la perspectiva que hemos analizado en los apartados anteriores ¿cómo competir?, debemos añadirle el ¿dónde competir? No obstante, operar en un contexto internacional es más arriesgado y complejo que cuando la estrategia presenta sólo un enfoque nacional. Debe darse respuesta a toda una serie de nuevas circunstancias: dife-

rencias institucionales, legales, monetarias, diferentes exigencias de los clientes, diferencias culturales, etc., así como compatibilizar cada una de las actividades clave del negocio con los requisitos de los mercados internacionales. Por tanto, antes de adoptar esta estrategia, el empresario debe realizar un proceso de reflexión en el que el deseo por crecer, la motivación por ser internacional, se contraste con las capacidades que tiene la empresa para competir internacionalmente. No basta con estar motivados para afrontar el reto internacional, es necesario contar con una serie de condiciones que garanticen, a priori, ciertas perspectivas de éxito.

2.4.1. Motivos para la internacionalización

Al abordar estos aspectos, suele distinguirse entre motivos para la exportación, motivos para la producción en el exterior e impulsores del proceso. Nosotros trataremos de ofrecer un marco integrador en el que tengan cabida todas estas realidades.

Existen factores «impulsores» o «facilitadores» de la internacionalización tanto internos como externos. Por ejemplo, en el ámbito interno de la empresa, el cambio de mentalidad de los directivos, con una vocación más internacional y con aprendizaje y experiencias acumuladas en el extranjero, puede haber favorecido la internacionalización de algunas empresas. A nivel externo, factores como las facilidades aportadas por una serie de agentes (asociaciones de empresarios, agencias gubernamentales, las redes de relaciones) o, en los últimos años, la influencia de la globalización y la difusión de las nuevas tecnologías han disminuido claramente la percepción de las barreras y los costes de esta estrategia.

Sin embargo, estos impulsores no son suficientes para justificar la internacionalización. Son necesarios una serie de motivos de mayor peso. Es preciso que la empresa sienta la necesidad de adoptar la estrategia internacional de una manera decidida, permanente y racional.

Aunque normalmente las empresas se internacionalizan impulsadas, al mismo tiempo, por factores de distinta naturaleza, éstos pueden clasificarse genéricamente en dos grandes grupos: factores *push* y factores *pull*.

Los *factores push* se asocian a dificultades en los mercados locales. La empresa se internacionaliza porque en su mercado de origen no tiene posibilidades de desarrollo, de manera que está infrautilizando sus capacidades productivas. La internacionalización es una reacción para superar dichas restricciones. Algunos ejemplos serían:

- Enfrentarse a un mercado nacional saturado o a una intensa competencia a nivel doméstico.
- El ciclo de vida del producto se encuentra en el mercado nacional en la fase de declive.
- Condiciones desfavorables en el mercado de origen como, por ejemplo, condiciones económicas o demográficas negativas, incremento en el coste de los factores o requisitos legales que impiden el crecimiento.

Los *factores pull* se asocian a una visión proactiva de los directivos respecto a las actividades internacionales. Aunque la empresa todavía podría crecer en los mercados nacionales, los directivos perciben la necesidad de explotar ciertas oportunidades en los

mercados internacionales. Estos motivos podríamos agruparlos en cuatro grandes apartados:

- Motivos relacionados con el mercado (*the market seekers*). Ésta puede ser una de las razones principales para la internacionalización. Pueden aparecer nuevos mercados que, por sus tasas de crecimiento o por su tamaño, justifiquen asumir el riesgo de la internacionalización; o bien, en algunos mercados el producto ofrecido tiene muchas posibilidades de éxito porque todavía no ha entrado en el período de madurez. Mercados emergentes como China, Brasil o India se han convertido en los últimos años en el objetivo básico de muchas compañías por el incremento espectacular en el consumo de muchos productos.
- Motivos relacionados con la obtención de recursos (*the resource seekers*). Algunas empresas se internacionalizan buscando dotaciones de recursos más favorables en los mercados de destino, como por ejemplo, materias primas o mano de obra más económica. Incluso, algunas empresas se internacionalizan motivadas por la obtención de recursos mucho más difíciles de adquirir como son, por ejemplo, innovaciones tecnológicas o capacidades directivas o de marketing. Así, por ejemplo, muchas compañías escandinavas y americanas han abierto sus centros de distribución y logística en Holanda, debido a la eficiencia de sus puertos y a las habilidades de los operarios en el desempeño de su trabajo y a su capacidad de comunicarse en inglés.
- Motivos relacionados con la búsqueda de eficiencia (*the efficiency seekers*). Muchas empresas a través de la internacionalización buscan obtener beneficios del gobierno común de activos dispersos geográficamente. Estos beneficios se derivan básicamente de la obtención de economías de escala o de la diversificación del riesgo. En muchas industrias se necesita un tamaño mínimo eficiente para competir porque se opera con economías de escala. La salida al exterior sería una vía para alcanzar dicho tamaño. Por otra parte, la presencia en distintos mercados permite a la empresa controlar el riesgo, ya que la respuesta de los diferentes mercados nacionales ante un cambio de la coyuntura general no será la misma.
- Motivos estratégicos (*the strategic asset seekers*). Algunas empresas se internacionalizan como reacción a los competidores o a los clientes. En los sectores globales el movimiento de un competidor obliga al resto de competidores a operar de la misma forma si no se quiere perder la posición competitiva. De igual modo, muchas empresas que han visto amenazada su posición doméstica por la entrada de un competidor extranjero han dado respuesta a dicha amenaza internacionalizándose en el mercado de origen del competidor. Por otro lado, existen muchas empresas, sobre todo en sectores de prestación de servicios, que se han internacionalizado siguiendo los procesos de internacionalización de sus clientes, de manera que éstos puedan seguir contando con sus servicios en la esfera internacional. Algunas empresas también están envueltas en procesos de internacionalización más intensos que la simple exportación por la necesidad de estar más cerca de los clientes, de manera que pueda responderse mejor a sus exigencias.

A continuación ejemplificamos los motivos que han impulsado la internacionalización de algunas empresas españolas:

A propósito...

Motivos que impulsaron la internacionalización de BBVA hacia Latinoamérica

Fuente: González (2002)

Las entidades que forman el grupo BBVA están hoy presentes en 30 países. Francisco González, presidente de la compañía, señalaba como razones fundamentales de su expansión internacional hacia Latinoamérica, las siguientes:

- América Latina es una región emergente y, por tanto, con perspectivas de fuerte desarrollo y de expansión de sus mercados. La población latinoamericana estimada en unos 500 millones de habitantes, continuará aumentando hasta casi 700 millones en 2050. En España, el crecimiento de la población no superará los 800.000 habitantes en el mismo año.
- Negativa correlación que presentan los ciclos económicos español y latinoamericano, aspecto muy deseable de cara a la diversificación del riesgo en un negocio tan cíclico como el bancario. Además, la evolución macroeconómica de los diferentes países que integran América Latina es más heterogénea de lo que pudiera pensarse a primera vista. Por ello, este efecto puede alcanzarse dentro del propio continente, mediante el establecimiento de una presencia en diversos países de la región.
- Los procesos de privatización y desregulación, han sido uno de los factores clave para explicar la elección del momento de la adquisición de entidades de crédito latinoamericanas por parte de los grandes grupos financieros españoles. La presencia de bancos extranjeros ha aportado mayores perspectivas de estabilidad financiera, un activo muy necesario en las economías emergentes.
- América Latina parte de unos niveles de bancarización muy reducidos. Los depósitos sobre PIB alcanzan un 17% en Venezuela (país con menor grado de bancarización) frente al 71% de España. Son numerosos los estudios que reflejan que los procesos de desarrollo económico y financiero van unidos. Por tanto, la convergencia de estas economías hacia los niveles de renta de los países más avanzados llevará aparejada una demanda creciente y diversificada de servicios bancarios.
- Los márgenes bancarios en América Latina son muchos más elevados que en los países desarrollados. Elevados tipos de interés que prevalecen por los mayores riesgos que supone la operativa en estas economías.
- Factor precio o «coste de cuota de mercado». En 1998 el coste de 1% de cuota de mercado en depósitos se elevaba a 1.143 millones de dólares en Alemania frente a los 84 millones de México. Este menor desembolso, asociado a una toma de control significativa en un plazo inferior de tiempo al que requeriría la construcción de una red de sucursales, permite al BBVA ganar tamaño para replicar la posición de liderazgo que ya tiene en España. ■

Motivos del Grupo Gas Natural

Fuente: Brufau (2002)

El Grupo Gas Natural es el primer operador en el mercado de distribución de gas natural en Latinoamérica. Estas actividades se iniciaron en Argentina en el año 1992, ampliándose y consolidándose en 1997 y 1998 con la adquisición de empresas distribuidoras y la adjudicación de concursos públicos en Colombia, México y Brasil. A finales de 2001, Gas Natural tenía más de 3,6 millones de clientes en los mercados latinoamericanos. Antonio Brufau, presidente del grupo, explicaba los motivos de este proceso de expansión:

- La diversificación de los riesgos regulatorios, ya que desde una perspectiva amplia y global de diversificación de mercados, es mejor depender de varios reguladores, en distintos países, que de un solo organismo regulador.
- Es igualmente importante, la gestión empresarial en áreas en las que el potencial de crecimiento justifique las inversiones a realizar y, asimismo, la capacidad de captación de nuevos mercados, aumentando la penetración y la expansión, tanto en zonas ya suministradas como en las de nueva implantación.
- El sector del gas natural se caracteriza, en estos países, por su incipiente estado de desarrrollo. Una situación que el grupo Gas Natural conoce bien, ya que la expansión gasista en España ha tenido lugar, prácticamente, en los últimos diez años.
- La necesidad de internacionalización se ha apoyado en el convencimiento de que disponíamos de una experiencia exitosa en la gestión de nuestro negocio en España, de recursos financieros, y de manera relevante, de un equipo humano competente con líderes capaces de exportar nuestros conocimientos. ■

A propósito...

Motivos del grupo Hergar

Fuente: El exportador (2000)

El grupo riojano Hergar, con una producción de 1.100.000 pares de zapatos y las reconocidas marcas Callaghan y Gorila, posee 500 puntos de venta repartidos por más de 20 países. Su expansión en el exterior ha sido progresiva empezando por los países más próximos a España, como Francia o Alemania, y extendiéndose posteriormente a otros más alejados, como Japón. Su fundador, Basilio García, señala como principales motivos para la internacionalización de su empresa los siguientes:

- La idea de realizar un esfuerzo en la exportación cristalizó al darnos cuenta de que los productos de otros países estaban empezando a colonizarnos; así que nosotros decidimos hacer lo mismo e intentamos defendernos empezando a vender fuera. La exportación es, sobre todo, una necesidad; es un reto que tiene que asumir cualquier empresa española que quiera tener futuro, ya que éste está enmarcado por la aldea global y por el hecho de que en los próximos años Europa se va a convertir en un mercado doméstico. Por lo que quien no exporte, estará fuera de juego.
- A la hora de abordar los países emergentes, en los que los contingentes y los aranceles llegaban a multiplicar por cinco el precio del producto, solucionamos el problema con la concesión de franquicias. Un proyecto ambicioso que la marca Callaghan ha experimentado con éxito en Marruecos y Centroamérica. ■

El calzado europeo emigra para competir

Fuente: recopilación en prensa

El sector del calzado en España está integrado por 2.819 empresas que mantienen 46.309 puestos de trabajo. Ocupa el octavo lugar en la clasificación de los sectores exportadores españoles, con unas ventas al exterior por valor de 2.118,64 millones de euros en 2002, cifra que supone un nuevo máximo histórico a pesar de que, algunos de los principales destinos de los zapatos españoles, como Alemania, EE UU y Japón, se encuentran en clara recesión. La importación creció el 12,2%, hasta 829,69 millones, sobre todo en segmentos de calidad baja, mientras la producción nacional se orienta a las gamas media y alta.

Los fabricantes europeos de calzado se apuntan a la deslocalización como fórmula para subsistir en un escenario altamente competitivo, surgido de la globalización y afectado por las transformaciones que exige la nueva economía.

Se trata, en palabras del presidente de la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE), Rafael Calvo, de «aprovechar las ventajas competitivas de otros países para establecerse en ellos de forma permanente y con los puestos de trabajo que creamos allí, mantener los empleos en España». Una política que ha sido respaldada por todas las federaciones de fabricantes de la UE que recomiendan, «fabricar los productos o partes de ellos en países que cuentan con ventajas competitivas en costes por el factor trabajo, especialmente importante en una industria intensiva en mano de obra». En síntesis, los fabricantes europeos pretenden reproducir en la UE el modelo de las multinacionales estadounidenses: «fabricar en cualquier país y que el beneficio del capital vuelva siempre a sus orígenes».

Los países de Europa del Este y el norte de África son los destinos más atractivos para este proceso de internacionalización por sus menores costes laborales y de suelo, los incentivos fiscales introducidos para atraer inversiones extranjeras y por la proximidad geográfica, que permite reducir el tiempo y los costes del transporte del producto elaborado.

El grupo riojano Hergar, fabricante de marcas como Callaghan y Gorila, va a abrir una fábrica en el país magrebí. También Camper fabrica ya parte del producto fuera, y China, Rumania, Túnez y Turquía son otros mercados de interés. ■

Responda a las siguientes cuestiones:

1. ¿Qué tipo de motivos estamos señalando en cada caso?

2. Distinga entre motivos para exportar y motivos para producir en el exterior.

2.4.2. Condiciones de la competitividad internacional

Si analizamos las empresas líderes a nivel mundial en ciertos sectores o subsectores observaremos, en muchos casos, que éstas provienen casi siempre del mismo país de origen. Así, por ejemplo, el sector de electrodomésticos de consumo está dominado por empresas japonesas, el sector químico por empresas alemanas, la industria del ocio, del software y de las tarjetas de crédito por empresas norteamericanas, el sector farmacéutico por empresas suizas, etc.

Esta evidencia empírica nos demuestra que para ser competitivo a nivel internacional no sólo la empresa debe poseer ventajas competitivas propias que sirvan para fortalecer su posición en el mercado, sino que también es necesario que a nivel del sector en el país de origen se desarrollen una serie de circunstancias que refuercen dichas ventajas competitivas. Las estrategias empresariales serán diferentes, las empresas son las verdaderas protagonistas de la competitividad, pero ciertos factores del sector en el país de origen pueden generar una serie de condiciones estructurales que obligan a la búsqueda constante de la innovación y, que por tanto, facilitan el incremento de la competitividad internacional.

Este marco teórico ha sido desarrollado por Porter (1990) en su libro «*The Competitive Advantage of Nations*». Las ventajas derivadas de la ubicación de la sede central vienen determinadas por la actuación conexa de cuatro clases de factores junto con el papel desempeñado por los gobiernos en moldearlos y cierta dosis de casualidad. La competitividad internacional dependerá de una efectiva combinación de circunstancias nacionales y estrategia de empresa.

- Los factores productivos. La diferente eficiencia de los factores productivos respecto a su precio en los distintos países influye en la competitividad de las empresas, tal y como se afirmaba en las teorías clásicas del comercio. En este tra-

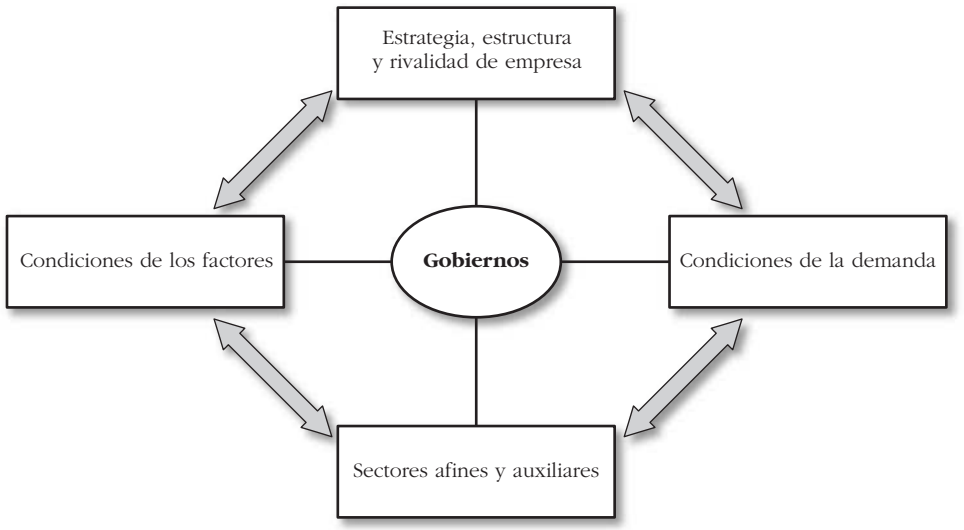


FIGURA. 2.3. *Factores determinantes de la ventaja nacional. Porter (1990).*

bajo, Porter distingue entre factores básicos (capital, mano de obra poco especializada, recursos naturales) y factores avanzados (personal especializado, nivel científico del país, infraestructuras, etc.), y entre factores generales (pueden utilizarse en una amplia gama de sectores) y factores especializados (específicos para determinados sectores), afirmando que para competir con éxito a nivel internacional son mucho más importantes los factores avanzados y los especializados, debido a sus peculiares características (escasos, difíciles de imitar, arriesgados, requieren una continua inversión, etc.). Las naciones triunfan en sectores en los que son especialmente nuevas en la creación y perfeccionamiento de factores. Incluso, a veces, las desventajas en los factores básicos pueden espolear a las empresas para innovar y mejorar, p.ej. la producción «just in time» supuso economizar en Japón un recurso carísimo: el espacio; o la escasez de mano de obra en Suiza, después de la Segunda Guerra Mundial, hizo que las empresas respondieran mejorando la productividad de la mano de obra y buscando segmentos de mercado de mayor valor.

- Las condiciones de la demanda doméstica. La magnitud de la demanda interior resulta ser mucho menos importante que el carácter de dicha demanda. Las naciones logran ventaja en los sectores donde la demanda local da a sus empresas una imagen más temprana o más clara de las nuevas necesidades de los compradores, y donde éstos presionan a las empresas para que innoven con mayor rapidez. Así, por ejemplo, si nos encontramos ante consumidores muy exigentes o cuyas necesidades son muy sofisticadas, las empresas pueden verse presionadas hacia la búsqueda continua de procesos innovadores en cuanto a calidad y diferenciación, lo que les permitirá obtener ciertas ventajas frente a empresas de otros países donde su demanda doméstica sea más simple. De igual forma, el rápido crecimiento de la demanda interior y la temprana saturación del mercado son dos hechos que también influyen notablemente en la competitividad internacional. El primero, determinará que las empresas inviertan en mayor cantidad y más rápidamente debido a las pocas dudas que ofrece el mercado. El segundo, obligará a continuar innovando y perfeccionando lo invertido hasta el momento, creándose una gran presión para la bajada de los precios y, consecuentemente, una racionalización de los costes. Estas condiciones favorecen la búsqueda de mercados extranjeros como alternativa para mantener el crecimiento.
- Sectores afines y auxiliares. La existencia de relaciones entre las distintas industrias que compiten en un país puede favorecer el proceso de internacionalización y la mejora de la competitividad. Este fenómeno es mucho más claro cuando se establecen conexiones entre proveedores y clientes, ya que se facilita el acceso a los recursos de forma más rápida y eficaz y, sobre todo, se obtienen ventajas derivadas de la coordinación continuada y de los enlaces que se producen entre la cadena de valor de los proveedores y la de los clientes; fomentándose la innovación y el perfeccionamiento en aspectos como la tecnología, la transmisión de información, la investigación y el desarrollo, etc. De igual modo, la competitividad interior en sectores afines proporciona ventajas similares: el flujo de información y el intercambio técnico aceleran la velocidad de innovación y mejora, por ejemplo, el dominio japonés en los teclados musicales electrónicos surge de su fuerte posición en la electrónica de consumo, o el éxito de Suiza en productos farmacéuticos surgió de su anterior éxito internacional en el sector del tinte.

- El grado de rivalidad doméstica. Dentro de la perspectiva internacional, el mayor grado de competencia en un país entre las empresas de un sector obligará a innovar y a realizar continuos esfuerzos en mejorar y aprender. Al mismo tiempo, forzará a muchas de ellas a intentar salir fuera de sus fronteras, hacia aquellos países donde la competencia no sea tan intensa, especialmente cuando existan economías de escala que permitan conseguir una mayor eficiencia y rentabilidad. Esta rivalidad nacional con frecuencia abarca aspectos no sólo económicos o comerciales, sino también personales, compitiendo no sólo por cuotas de mercado, sino también por las personas, por la excelencia técnica o por los derechos de «alardear». El éxito de un rival nacional demuestra a los otros que es posible avanzar y a menudo atrae a nuevos rivales. Porter (1990) señala que cuanto más localizada esté la rivalidad, más intensa será, y por tanto, mejor para la competitividad internacional. Este proceso de concentración geográfica de la rivalidad es sorprendentemente común en todo el mundo.
- La actuación de los Gobiernos. Los Gobiernos, lejos de crear ventajas artificiales, deben potenciar las ventajas competitivas naturales de las empresas y, consecuentemente, deben favorecer la creación de factores avanzados, estimular la demanda, las relaciones entre empresas y la rivalidad entre éstas. Porter propone unas orientaciones básicas para la actuación de los Gobiernos en el campo de la competitividad empresarial: (a) centrarse en la creación de factores especializados, (b) evitar intervenir en los mercados de factores y de dinero, ya que actúan contra la mejora de la industria creando ventajas competitivas poco sostenibles, (c) imponer estrictas normas sobre productos, seguridad y medio-ambientales, anticipándose incluso a las normas que se extenderán internacionalmente, (d) limitar la cooperación directa entre sectores rivales en aspectos como la investigación y el desarrollo, (e) promover incentivos que originen una inversión continuada, (f) desregular la competencia, y (g) desarrollar fuertes políticas antimonopolio interiores, rechazando el comercio pactado.

Como hemos visto, cada uno de los anteriores factores influye en la capacidad de innovación y de mejora del sector en el país de origen. Juntos constituyen un sistema dinámico cuyas interrelaciones pueden tener un notable efecto sobre la competitividad internacional. A continuación analizamos estos factores en el caso concreto de la industria textil-hogar española.

A propósito...

La competitividad internacional del sector textil-hogar de la Mariola

La mayoría de las empresas de textil-hogar españolas se encuentran ubicadas en las comarcas alicantinas de l'Alcoià y el Comtat y la valenciana Vall d'Albaida (alrededor del 65% de la producción española), formando un cluster conocido como la Mariola, por estar las tres comarcas ubicadas alrededor de esta sierra. Su origen hay que situarlo en el desarrollo artesanal de productos derivados de la lana en la ciudad de Alcoi y su entorno, ya desde el siglo XIII. Muy posiblemente fue la particular orografía, con abundantes saltos de agua, la que permitió el desarrollo del textil, aprovechándose, en principio, para las labores de tintado de la lana, y más tarde convirtiéndose en la fuerza motriz para el movimiento de las primeras máquinas textiles. Posteriormente, el centro del cluster se desplazó a la ciudad de Ontinyent debido a la mayor juventud del tejido industrial y al dinamismo comercial y tecnológico mostrado en los años setenta.

En la actualidad, el textil-hogar de la Mariola abarca todas las fases necesarias para que el producto llegue a manos del consumidor (fabricantes de hilos, estampadores, tejedores, diseñadores, fabricantes de maquinaria, empresas de urdidos, comercializadoras, etc.); y los efectos sectoriales sobre la competitividad son claramente percibidos: por una parte, ha crecido ostensiblemente la productividad y el número de empresas textiles y relacionadas; y por otra, se ha favorecido la innovación y la adaptación de nuevas técnicas. No obstante, un análisis detallado de los factores de competitividad desvela ciertas carencias que pueden amenazar seriamente la competitividad de estas empresas en un futuro.

La tradición textil existente en la zona hizo que la gran mayoría del empleo se enfocara hacia este sector, y que los trabajadores se especializaran en alguna de las múltiples tareas que ofrece el sector. Además, los centros de enseñanza de la zona ofrecen formación específica adaptada a las necesidades de la zona (diseño textil, comercio exterior, estudios empresariales, etc.). El conocimiento y la experiencia de los empleados ha facilitado la creación de nuevas empresas. Sin embargo, se han producido ciertas carencias en aspectos determinantes para la instalación y mejora de las infraestructuras básicas en cuanto a la instalación de polígonos industriales.

La concentración local y la rivalidad entre empresas y empresarios ha actuado de forma decisiva en el fomento de la competitividad. Las relaciones sociales, la pugna personal y empresarial, la rapidez en la transmisión de información, nuevas ideas y novedades ha favorecido la mejora de procesos y productos. Sin embargo, nos encontramos con dos aspectos que pueden suponer un freno. Por una parte, una excesiva atomización del sector, con empresas con un tamaño relativamente pequeño si lo comparamos con las empresas competidoras de la Unión Europea, lo que limita la puesta en marcha de determinadas estrategias. Por otra parte, la gran mayoría de empresas sigue mostrando una falta general de estrategia clara y bien diferenciada que permita afrontar los cambios que se están produciendo en el sector con garantía.

La demanda de productos textiles para el hogar en España no es especialmente sofisticada cuando la comparamos con otros países de la Unión Europea. La enorme importancia todavía del mercado nacional ha frenado, en muchos casos, el desarrollo de productos adaptados a otros mercados y, por tanto, el potencial de aceptación en mercados no latinos se ve limitado.

El cluster de la Mariola es muy completo en cuanto al tejido industrial relacionado con el textil hogar, siendo uno de los núcleos europeos más concentrado en este segmento. La estructura de abastecimiento de productos y servicios es satisfactoria a lo largo de toda la cadena. Los hiladores se pueden abastecer fácilmente de deshilachadores de trapo y borreros de la zona. Asimismo, el hilo en crudo y la empesa son fácilmente accesibles a través de agentes internacionales. Los acabadores se han adaptado perfectamente a las necesidades del sector, e incluso ofrecen también a sus clientes las funciones de diseño, lo cual a veces, es negativo ya que el diseño estará en manos de proveedores compartidos por competidores.

Existen en el cluster también empresas dedicadas exclusivamente al diseño y al proceso de adaptación de estos diseños a los telares, y empresas especialistas en montar y reparar la compleja maquinaria que se necesita en los procesos textiles. Sin embargo, muy pocas empresas tienen internalizada la función de diseño, además no existen potentes proveedores españoles de maquinaria, aunque en los últimos años cualquier innovación se traslada muy rápidamente desde Italia o Alemania, debido a la actitud positiva de los empresarios frente a la renovación técnica. La proliferación de otros servicios como es un depósito aduanero, servicios de transporte, especialistas en cartonaje o asesorías jurídicas especializadas en el sector han completado el racimo de sectores

Fuente: elaboración propia a partir de *Cluster Competitividad* (2000)

afines, dotando a la zona de una capacidad competitiva adicional.

El Instituto Tecnológico Textil (AITEX), la Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana (ATEVAL) y el Centro de Información Textil y de la Confección (CITYC) son instituciones clave en el apoyo del desarrollo del sector. Los objetivos de AITEX son el fomento y desarrollo de la tecnología en el sector, la mejora de la calidad y el fomento de la introducción de nuevas tecnologías de la producción. En este sentido, cualquier nueva innovación es transferida rápidamente a la industria. ATEVAL , además de prestar toda una serie de servicios accesorios como son la formación, asesoramiento, comercio y promoción exterior y la realización de estudios económicos, se ha convertido en un centro de información, reflexión y de presión frente a las distintas Administraciones Públicas. Por último, el CITYC es el organismo institucional que ofrece todas las estadísticas de producción del sector, comercio exterior e informes de coyuntura.

Como se ha visto la interrelación de este conjunto de factores estructurales puede haber jugado un papel importante en el desarrollo de la competitividad de las empresas, sin embargo, algunos de los aspectos del diamante deberían revisarse si la industria textil española quiere afrontar los nuevos retos que presenta el sector: concentración de la distribución, competencia de los países asiáticos y liberalización de las barreras arancelarias en 2005. ■

Responda a las siguientes cuestiones:

1. ¿Cómo actúan los distintos componentes en la potenciación de la competitividad de las empresas del sector textil-hogar?

2. Busque información sobre otros clusters españoles y trate de comparar los factores estructurales de competitividad.

Preguntas para la discusión

1. En el marco de las estrategias de crecimiento, ¿dónde encuadraría la estrategia internacional? Explíquelo con distintos ejemplos.

2. Busque en la prensa económica distintos casos de empresa en los que se observen los motivos que han influido en sus procesos de internacionalización.

3. Comente la siguiente frase: «él éxito a nivel internacional viene determinado fundamentalmente porque la empresa posee ventajas competitivas propias».

4. Dado el actual entorno globalizado, ¿qué tipo de estrategias competitivas recomendaría a una pyme de un sector tradicional como el calzado o el textil?

5. ¿Cuáles son las características deseables que las empresas deben buscar en su configuración de sus recursos y capacidades? Ilústrelo con algún ejemplo.

PARTE II

PRIMEROS PASOS

CAPÍTULO 3

LA DECISIÓN DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

OBJETIVOS

La lectura de este capítulo permite dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué variables fundamentales deben considerarse para seleccionar los países donde internacionalizarnos?
- ¿Cuáles son las modalidades de entrada más comúnmente utilizadas por las empresas? ¿Qué ventajas e inconvenientes presenta cada una de ellas?
- ¿Qué es una exportación directa? ¿Qué diferencia una empresa conjunta de una filial propia? ¿Qué tipos de licencias podemos encontrarnos? ¿Por qué adquirir una empresa en lugar de crearla?
- ¿Cuáles son los factores principales que inciden en la selección del modo de entrada? ¿Cómo se ha explicado desde el punto de vista teórico dicha selección?

3.1. INTRODUCCIÓN

Una vez que la empresa ya ha decidido adoptar una estrategia internacional, en este capítulo se presentan los primeros pasos del proceso de internacionalización, esto es, decidir dónde y cómo comercializar los productos y servicios ofrecidos.

Estas decisiones, conocidas de forma genérica como «decisiones de entrada», requieren dos procesos de análisis, por una parte, la empresa debe evaluar el atractivo de los mercados donde pretende entrar y seleccionar aquellos que garanticen ciertas probabilidades de éxito; y por otra, debe decidir qué forma o modo de entrada utilizará en dicho mercado. En la práctica, ambas decisiones se adoptan de forma conjunta e interactiva, es decir, se elige el mercado y la forma particular con la que se va a abordar dicho mercado, sin embargo en el presente texto hemos decidido separarlas de manera que podamos obtener una visión más general.

Así, en el primer apartado presentamos un marco conceptual para la selección de mercados, incidiendo en los conceptos de riesgo-país y distancia cultural. La parte cen-

tral del capítulo se dedica a revisar exhaustivamente las distintas formas de entrada que están al alcance de una empresa, sus características, ventajas e inconvenientes, así como numerosos ejemplos que nos permiten observar dicha elección en la realidad. El capítulo finaliza analizando los factores específicos que influyen en la elección de la forma de entrada, tanto desde el punto de vista de la teorías más generales aplicadas al respecto, como desde las conclusiones obtenidas tras el estudio de los trabajos empíricos más relevantes.

3.2. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES

La correcta selección de los mercados permitirá dirigir los recursos y adecuar la oferta hacia aquellos mercados donde la empresa tiene mayores probabilidades de éxito y de mantenimiento a largo plazo.

Los métodos utilizados para seleccionar los mercados son muy variados, abarcando desde la simple intuición del decisor hasta la posibilidad de utilizar complejos modelos matemáticos. En general, este proceso de selección tiende a ser el resultado de una combinación de juicios analítico-racionales y factores subjetivos basados en el contexto de la empresa.

La mayoría de modelos que se han desarrollado para el análisis y selección de mercados tratan de detectar las oportunidades y los posibles riesgos asociados a cada mercado. El proceso puede descomponerse en:

1. Un análisis inicial de una serie de características generales del país: riesgo económico y político, y diversidad cultural. Este es un análisis de mínimos que nos permitirá delimitar hasta qué nivel de riesgo está dispuesto a asumir el decisor.
2. Una serie de características específicas relativas al ajuste producto-mercado en cada país, como son, por ejemplo, las necesidades de adaptación del producto, el tamaño y crecimiento del mercado o la estructura competitiva.

3.2.1. Riesgo económico y político

En primer lugar, deberíamos analizar aquellas variables que nos indican el nivel de desarrollo y estabilidad económica de un país. Algunos de los indicadores macroeconómicos más utilizados son, entre otros:

- La renta per cápita y su distribución.
- PIB e índice de crecimiento.
- Tasa de desempleo.
- Cotización de la moneda.
- Inversiones extranjeras.
- Política económica del Gobierno.
- Indicadores de Deuda externa.

En segundo lugar, deberíamos realizar un análisis más específico del riesgo que se asume al entrar en un país determinado.

El riesgo-país se define como el posible efecto negativo que la situación política, social, legal y cultural de un país puede tener sobre el valor de la inversión directa exterior localizada en dicha economía (Durán, 2000). Dicho riesgo puede descomponerse en tres tipos:

- Riesgo político asociado a la probabilidad de expropiación o nacionalización del sector privado, con o sin compensación.
- Riesgo administrativo, que hace referencia a las implicaciones para la libertad económica del sector privado derivadas de las medidas de los Gobiernos limitando temporal o permanentemente la movilidad de los factores o el libre funcionamiento de los mercados.
- Riesgo soberano, definido como el riesgo asumido por los prestamistas internacionales en sus operaciones de crédito con instituciones públicas y Estados, y por tanto, en este tipo de riesgo están implícitas las condiciones económicas del país.

Estos tres tipos de riesgos pueden operativizarse a través de una serie de variables (sociales, políticas, económicas), y suelen representarse por unos índices de riesgo elaborados por distintos organismos (revistas especializadas, agencias de calificación crediticia, consultoras especializadas). En general, dichos índices suelen adoptar la expresión:

$$IRP_{pt}: \Sigma\, V_{ipt}\, P_{ipt}$$

donde:

IRP_{pt}: índice de riesgo en el país p en el momento t.
V_{ipt}: valor de la variable i (económica, social, política, etc.) en el país p en el momento t.
P_{ipt}: ponderación asignada a la variable V, en el país p en el momento t.

La Tabla 3.1 refleja los principales organismos e instituciones que elaboran dichos índices.

TABLA 3.1. *Algunos índices de riesgo-país.*

Bank of America	www.bankamerica.com
Business Environment Risk Intelligence (BERI)	www.beri.com
Economist Intelligence Unit	www.eiu.com
Euromoney	www.euromoney.com
Institutional Investor	www.iimagazine.com
Moody's Investor Services	www.moodys.com
Compañía española de seguro de crédito a la exportación	www.cesce.es

TABLA 3.2. *Índice y clasificación Euromoney (2000).*

Rango	País	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Luxemburgo	**99,02**	24,38	25,00	10	10	10	5	5	5	4,64
2	Suiza	**96,89**	25,00	21,89	10	10	10	5	5	5	4,99
3	EE.UU.	**94,25**	24,94	19,30	10	10	10	5	5	5	5,00
4	Noruega	**94,24**	23,90	20,42	10	10	10	5	5	5	4,92
20	España	**87,29**	23,03	14,93	10	10	9,38	5	5	5	4,96
178	Irak	**9,04**	2,36	5,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,54	0,33	0,00
179	Corea del Norte	**4,72**	2,98	0,85	0,00	0,00	0,00	0,00	0,89	0,00	0,00
180	Afganistán	**2,81**	0,00	1,56	0,00	0,00	0,00	0,00	1,25	0,00	0,00

1: Calificación total: 100
2: Riesgo político: 25
3: Desempeño económico: 25
4: Indicadores de deuda: 10
5: Deuda incumplida o renegociada: 10
6: Clasificación de crédito: 10
7: Acceso a financiación bancaria: 5
8: Acceso a financiación a corto plazo: 5
9: Acceso al mercado de capitales: 5
10: Descuento por penalidades: 5

Así por ejemplo, en la Tabla 3.2 podemos observar las distintas ponderaciones utilizadas por el índice elaborado por la revista Euromoney, y la clasificación de los países con menor y mayor riesgo.

3.2.2. Diferencias culturales

Las diferencias culturales van a tener importancia no sólo en lo relativo al uso y consumo de los productos que se quieren comercializar, sino también en la forma de entender los negocios, en la percepción que se tenga de la empresa e incluso en la disponibilidad de los directivos de la empresa para desplazarse hacia determinados mercados.

Aunque en el Capítulo 8 desarrollaremos con más detalle los distintos modelos que clasifican los países según diferencias culturales y analizaremos sus implicaciones sobre la estrategia internacional, aquí nos interesa remarcar la idea de que cuanto más similares sean las culturas, más fácil y menos arriesgado será realizar negocios. En los mercados alejados culturalmente, la incertidumbre asociada al desconocimiento del mercado (prácticas de negocios, sistema económico, lengua y costumbres, religión, relaciones, etc.) implica la necesidad de incurrir en toda una serie de costes adicionales para adquirir el nivel de información necesario que mitigue, en parte, los posibles errores que podrían cometerse. Por tanto, cabe esperar que exista un mayor volumen de comercio e inversión entre países culturalmente más cercanos.

Existen numerosos trabajos e índices que miden la distancia cultural entre países. A título orientativo reflejamos una primera clasificación obtenida por Ronen y Shenkar (1985) en cuanto a similitudes culturales entre países. La probabilidad de elegir como destino algún país del grupo de pertenencia es mucho mayor que si el país analizado pertenece a alguno de los otros grupos.

TABLA 3.3. *Clasificación países según distancia cultural. Ronen y Shenkar (1985).*

Independientes	Latino americanos	Latino europeos	Anglo	Germánicos	Nórdicos	Oriente Próx.	Árabes	Lejano Oriente
Brasil	México	Portugal	EE.UU.	Austria	Finlandia	Grecia	Bahrain	Malasia
Japón	Colombia	España	Canadá	Alemania	Noruega	Turquía	Emiratos	Singapur
India	Perú	Italia	Australia	Suiza	Dinamarca	Irán	Kuwait	Hong Kong
Israel	Chile	Francia	N. Zelanda		Suecia		Arabia S.	Filipinas
	Venezuela	Bélgica	R. Unido				Omán	Indonesia
	Argentina		Irlanda					Taiwan
			Sudáfrica					Vietnam
								Tailandia

3.2.3. Ajuste producto-mercado en cada país

A partir del análisis de mínimos efectuado en las dos secciones anteriores, la empresa está en disposición de eliminar una serie de países donde se superan los niveles de riesgo que el decisor está dispuesto a tolerar. Ahora es el turno de una serie de variables que deben informar sobre el potencial de oportunidades que el país ofrece a la oferta de la empresa:

1. Ajuste del producto. La empresa debe valorar si el producto necesita sustanciales modificaciones para adaptarlo a las exigencias del nuevo mercado y el esfuerzo de marketing necesario para darlo a conocer.
2. Tamaño del mercado y potencial de crecimiento. Deben identificarse los aspectos clave de la demanda para ese producto en el país (tamaño, crecimiento, calidad de la demanda, ciclo de vida del producto, la curva de valor del cliente, etc.). Así, por ejemplo, la demanda de muchos productos de consumo está fuertemente correlacionada con la existencia de una amplia clase media, de manera que a partir de cierta cantidad de ingresos por hogar (alrededor de 1.500-2.000 €) el consumo de productos suele dispararse y superar en términos porcentuales al incremento de ingresos. Este fenómeno se conoce como el «efecto clase media», siendo muy llamativo, por ejemplo, en los últimos años, el caso de China donde en el lustro 1990-1995 el PIB per cápita incrementaba un 36% mientras que el consumo de vídeos incrementó un 158% o el de frigoríficos un 79%. La calidad de la demanda hace referencia a la naturaleza y diversidad de los segmentos de mercado en un país. En los países en vías de desarrollo, la principal masa del mercado está concentrada en un segmento poco diferenciado y muy sensitivo al precio, mientras que en los mercados más maduros solemos encontrarnos con mercados mucho más segmentados y sofisticados, donde se exigen otros atributos diferentes al precio.
3. Estructura competitiva. Tal y como hemos visto en el capítulo anterior, un análisis de los productos de la empresa frente a los de los competidores ayudará a vislumbrar hasta qué punto la empresa será capaz de captar ventas en dicho mercado. También será necesario analizar las barreras de entrada que pueden originarse por actuaciones de los gobiernos o por condiciones locales como, por

A propósito...

China versus India: el caso de las multinacionales de la alimentación

Fuente: elaboración propia a partir de Soler (2002) y World Investment Report (2003)

En 2002 China superó a EE.UU. como primer receptor mundial de inversión con cerca de 52.000 millones de dólares. Una de las razones fundamentales parece ser la gran cantidad de población que la convierte en un mercado con un extraordinario potencial. No obstante, India podría considerarse un caso similar y, en cambio, los flujos de inversión recibidos son mucho menores. La inversión directa extranjera en China creció desde 3.500 mill. de dólares en 1990 a 52.000 mill. de dólares en 2002, mientras que la realizada en India creció de 400 mill. de dólares a 5.500 mill. de dólares en el mismo período. Estas diferencias, por tanto, no pueden explicarse únicamente si atendemos al criterio de potencial de mercado. Veamos un ejemplo en un sector en concreto: la alimentación.

Algunas multinacionales españolas del sector alimentario como Nutrexpa, Chupa-Chups y Panrico han explicado por qué se decidieron por China como primera opción para realizar sus inversiones en Asia.

Estas empresas reconocen que el coste laboral no es determinante en su sector, realmente lo que resulta fundamental son los ingredientes, y por tanto, disponer de proveedores y materias primas adecuadas. En este sentido, el mercado chino, comparado con el indio, presenta un mayor nivel de desarrollo del tejido industrial que permite realizar dichos aprovisionamientos localmente y en buenas condiciones de calidad, precio y plazos de entrega.

La mayor integración comercial de China con el resto del mundo también es un factor que permite aprovechar mejor las instalaciones en este país como plataformas exportadoras hacia otros mercados asiáticos.

Otro de los factores señalados ha sido el consumo per cápita de cacao, azúcar y derivados de la leche, que pese a ser bajo en todo el continente, es incluso más bajo en India que en China u otros países del área. Por tanto, el mercado indio carece del atractivo suficiente en cuanto a tamaño dadas las características propias de los productos (caramelos, confitería, bollería) ofertados por estas empresas.

Otros aspectos negativos destacados son los elevados aranceles y las barreras de comercio entre estados federados, que encarecen los suministros de unas regiones a otras. Así como, un mercado laboral más rígido, unas peores infraestructuras (carreteras, suministro eléctrico, aduanas, etc.), una administración más ineficiente y unos problemas mayores para operar con divisas.

El diferente enfoque que se dio a las políticas de liberalización también puede haber tenido algún efecto. China abrió sus puertas a la inversión extranjera en 1979, liberalizando progresivamente el régimen de inversiones, en cambio, India permitió la inversión extranjera mucho antes, pero no adoptó auténticas medidas liberalizadoras hasta 1991.

Como consecuencia, apenas 5 o 6 multinacionales alimentarias operan en India, mientras que la mayoría de multinacionales del sector se han posicionado en el mercado chino. ■

Responda a la siguiente cuestión:

1. Aplicar el marco teórico analizado para el caso de estos dos países en el sector propuesto.

ejemplo, dificultades para encontrar la localización adecuada, estándares requeridos, etc. El análisis del poder de negociación de los posibles proveedores locales o de los clientes también puede tener efectos considerables, piénsese, por ejemplo, en sectores donde la materia prima está controlada por monopolios estatales o mercados como Japón donde las redes de distribución están en manos de grandes compañías.

TABLA 3.4. *Matriz de selección de mercados.*

	País A	País B	País C	País D
Factores contextuales				
A: aceptable				
NA: no aceptable				
Riesgo económico y político	A	A	A	A
Diversidad cultural	A	A	A	NA
Ajuste producto-mercado				
1: desfavorable				
5: muy favorable				
Ajuste producto	4	4	2	
Tamaño mercado y crecimiento	5	3	3	
Estructura competitiva	4	5	4	
Total	13	12	9	

Fuente: adaptado de Ellis y Williams (1995).

Toda esta información puede combinarse en una matriz que de alguna manera simplifique la realidad y sistematice el proceso de selección.

En una primera aproximación se reduce el número de países a un número más fácil de gestionar sobre el cual aplicar el análisis más exhaustivo del ajuste producto-mercado. A partir de la información obtenida en este segundo análisis, el decisor puede valorar subjetivamente en una escala de 1 (ajuste producto-mercado desfavorable) a 5 (ajuste producto-mercado muy favorable) cada una de las variables y asignarles una ponderación a cada una de ellas. En el ejemplo de la Tabla 3.4 los tres factores tienen la misma ponderación. De acuerdo a los resultados se elegiría el país A.

3.3. FORMAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Una vez decidida la entrada en un mercado, la empresa debe valorar el método más apropiado para entrar en dicho mercado. En principio, existen tres formas genéricas de servir los mercados exteriores: exportar, conceder licencias o realizar inversiones directas propias. En la práctica, las alternativas anteriores presentan diferentes subtipos siendo difícil delimitar, en ocasiones, dónde acaba un método y empieza otro.

De forma muy simple, la exportación puede diferenciarse de los otros dos métodos por el «*efecto localización*», ya que la creación de valor añadido tiene lugar en el país de origen, generándose éste en las otras opciones en los mercados externos. Asimismo, las licencias se distinguen de la exportación y de la inversión directa por el «*efecto internalización*» dado que la empresa vende los derechos sobre el uso de determinados activos a una firma, mientras que en las otras alternativas dichas actividades están internalizadas y permanecen dentro de la empresa inicial. La Figura 3.1 ilustra estas consideraciones.

Cada una de estas opciones supone determinadas diferencias respecto al grado de control que la empresa puede ejercer sobre la operación externa, los recursos que debe com-

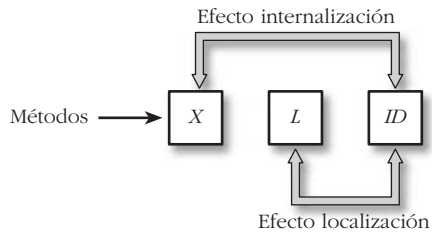


FIGURA 3.1. *Métodos de entrada.* *Fuente:* Buckley y Davies (1979).

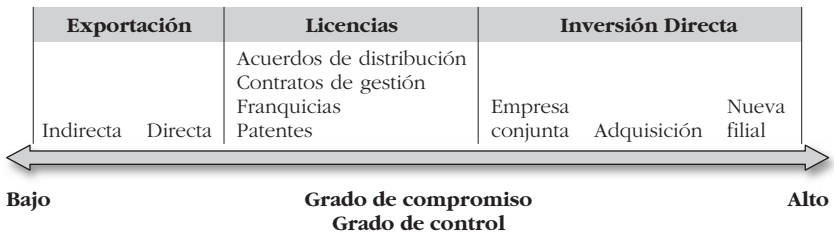


FIGURA 3.2. *Riesgo y control asociado a los métodos de entrada.*

prometer y el riesgo de diseminación que debe soportar. El control hace referencia a la habilidad de la empresa para influir en los sistemas, métodos y decisiones relativas a las operaciones en los mercados extranjeros con el fin de mejorar su posición competitiva. El compromiso de recursos se asocia a la dedicación de activos (físicos, humanos y organizativos) a usos específicos, de tal manera que éstos no pueden ser aplicados a usos alternativos sin incurrir en costes o pérdidas de valor. En este sentido, el compromiso de recursos constituye una barrera de salida y limita la flexibilidad estratégica de la empresa. Por último, el riesgo de diseminación se define como el riesgo potencial de expropiación del know-how y de la tecnología de una empresa por parte de un tercero. Las tres dimensiones están estrechamente relacionadas, ya que los modos de elevado compromiso de recursos y control suelen llevar asociados un menor riesgo de diseminación del know-how.

3.3.1. La exportación

La exportación es el método que menor riesgo y esfuerzo comporta, ya que permite evitar muchos de los costes fijos de hacer negocios en el exterior. De hecho, es la forma de entrada utilizada mayoritariamente como primera vía de penetración en un mercado. Esta opción implica producir bienes en el mercado local y venderlos en los mercados exteriores. No obstante, presenta diferentes modalidades, siendo la distinción más genérica la diferenciación entre exportación indirecta y directa.

Exportación indirecta

En esta etapa, la empresa vende sus productos en los mercados exteriores a través de otras empresas. Las exportaciones representan un bajo porcentaje sobre el total de ven-

tas de la empresa y el marketing-mix utilizado en los mercados externos es básicamente el mismo que el utilizado en los mercados locales. La empresa se limita a aceptar o rechazar el precio que proponen los ocasionales compradores.

Es una *exportación pasiva o indirecta* donde la empresa vende a través de intermediarios independientes que son los que se encargan de las complicaciones de la operativa internacional. Los contactos con el comprador en el otro país, la logística, la documentación de comercio exterior, los trámites sanitarios, etc. serán realizados por los intermediarios. La principal desventaja de esta modalidad es la total ausencia de control sobre las estrategias de marketing aplicadas al producto, ya que el exportador está totalmente desvinculado del proceso de exportación. Adicionalmente, al no estar en contacto con el consumidor final, la información que se recibe del mercado es muy escasa.

Esta exportación indirecta puede realizarse mediante la utilización de vías distintas:

a) Departamento de compras de una empresa extranjera, o bien un «broker» (intermediario que pone en contacto las dos partes a cambio de una comisión).
b) El uso de compañías especializadas que actúan como departamentos de exportación para distintas empresas conjuntamente. Pueden ser:

   - Agentes independientes que mantienen una relación o vínculo más permanente con la empresa. Coloca los productos de la empresa a cambio de una comisión.
   - Compañías especializadas de comercio (*trading companies*). Son empresas de importación-exportación, expertas en los mercados internacionales que actúan en diferentes negocios. Estas compañías pueden: (a) actuar como agencias de compras, localizando necesidades de potenciales compradores y posibles ofertantes que puedan cubrir dichas necesidades. Una vez ponen en contacto ambas partes, se encargan de realizar los trámites administrativos y logísticos, cobrando una comisión; o bien (b) comprar las mercancías por su cuenta y después colocarlas en los mercados internacionales.
   - Consorcios de exportación. Es una entidad independiente que actúa como departamento conjunto de exportación para las empresas propietarias. Estas empresas se especializan en la producción, y el consorcio se encarga de toda la operativa internacional (negociación con clientes, contactos, trámites y aspectos logísticos), aunque éste no asume la propiedad del producto, siendo las empresas fabricantes las que facturan directamente al cliente. Existen una serie de factores que permiten valorar las posibilidades de éxito de un consorcio: la similitud de tamaño, capacidad económica y experiencia internacional de las empresas, la complementariedad entre los productos, la utilización del mismo canal de distribución, una oferta homogénea en calidad y prestación de servicios, y, sobre todo, una voluntad clara hacia la cooperación.

c) La utilización de la red de ventas de otra compañía local o extranjera (operaciones de piggy-back). Esta empresa aporta su experiencia exportadora, lo cual ofrece cierta seguridad a la empresa usuaria al colocar sus productos en una red de distribución ya establecida. Los productos de ambas empresas deben ser complementarios.

Seguidamente, reflejamos las ventajas e inconvenientes asociadas a estas modalidades de exportación indirecta:

TABLA 3.5. *Ventajas e inconvenientes en las distintas modalidades de exportación indirecta. Comprador extranjero/Broker.*

Comprador extranjero/Broker	
Ventajas	**Inconvenientes**
• Forma más simple y económica de abordar los mercados exteriores. • No se requiere experiencia internacional.	• Ausencia de control sobre las estrategias de marketing y la elección de los mercados de destino.
Agentes independientes/ compañías especializadas/ consorcios de exportación	
Ventajas	**Inconvenientes**
• La empresa puede beneficiarse del conocimiento del mercado de la empresa especialista, pudiendo hacer uso de contactos establecidos por ella. • Los costes están compartidos entre distintas empresas, en lugar de ser soportados por una única organización. • Beneficios en costes de transporte y distribución al operar las economías de escala. • El pago a la compañía normalmente se hace sobre los resultados.	• La compañía puede que no cubra la totalidad de mercados donde el producto podría tener éxito. • Si la empresa especializada opera en áreas o productos poco relacionados puede que el grado de atención sea insuficiente. • Problemas a largo plazo si el volumen de ventas crece, debido a la excesiva dependencia de un tercero. • No actúan en régimen de exclusividad.
Piggy-back	
Ventajas	**Inconvenientes**
Para el «usuario»: • Método simple y con muy bajo riesgo. • Pueden beneficiarse de la imagen de notoriedad del portador, de su experiencia y de su información.	• Problemas relacionados con las políticas de promoción y marcas si éstas no son fijadas antes del desarrollo de las operaciones (el «usuario» puede acabar regido por «el portador»).
Para «el portador»: • Amplía el número de productos ofrecidos con lo que hace más atractiva su oferta. • Posibilidad de economías de escala en distribución y transporte. • Para ventas estacionales, es una forma de poder mantener con los productos añadidos los canales de distribución.	• Problemas relacionados con los servicios postventa en los productos de naturaleza técnica.

Exportación directa

El siguiente paso se alcanza cuando el equipo directivo reconoce la importancia de los negocios internacionales en el logro de los objetivos corporativos. Las oportunidades de los mercados internacionales y sus problemas capturan la atención de los decisores, realizándose las oportunas adaptaciones en el marketing-mix de la empresa, al objeto de atender las necesidades específicas de los clientes foráneos.

En esta *etapa activa*, la empresa busca establecerse en un número de mercados clave, considerándose la actividad exportadora como una actividad regular más que como un

negocio marginal; de forma que ésta se integra en la estructura de la empresa mediante departamentos de exportación propios. En este sentido, la búsqueda de contactos, la investigación de mercados, la gestión de la documentación, la distribución física, así como el establecimiento de las políticas de precios y marcas se realiza dentro de la propia empresa.

La exportación directa implica un mayor nivel de compromiso de recursos, pero también se obtiene una sustancial mejora en el control de las operaciones foráneas. Adicionalmente, un compromiso visible en el mercado exterior garantiza a los clientes una mayor seguridad en los servicios postventa.

Al igual que en el caso anterior, también pueden emplearse distintas vías con distinto grado de compromiso, aunque a medida que incrementa la importancia de las ventas en el exterior, suelen combinarse.

- Agentes o representantes pertenecientes al departamento de exportación de la empresa. Estos agentes pueden desplazarse periódicamente a los países de destino, o bien, residir en el país importador.
- Agentes independientes que venden por cuenta del exportador. Estos agentes no asumen la propiedad del producto, pero se responsabilizan de la prospección del mercado, y de la negociación, conclusión y seguimiento de la venta. En ocasiones, actúan de manera coordinada con los agentes propios de la empresa, e incluso pueden llegar a trabajar en exclusiva para la empresa.
- Distribuidor-importador. El distribuidor adquiere la propiedad del producto, y por tanto, tiene mayor libertad de actuación. El distribuidor permite alcanzar un posicionamiento rápido en el mercado y asegura un servicio post-venta. Normalmente, suelen operar en régimen de exclusividad para un determinado mercado y, por tanto, las relaciones con la empresa se consolidan con el paso del tiempo, de manera que incluso se llega a colaborar en las políticas comerciales.
- Oficina o delegación comercial. Supone la creación de una oficina de representación que apoya a los agentes en las tareas comerciales, convirtiéndose en un instrumento de comunicación, control y captación de información. No tiene personalidad jurídica propia en el país de destino.

TABLA 3.6. *Ventajas e inconvenientes de la exportación directa (departamentos de exportación, distribuidores, delegación comercial).*

Ventajas	Inconvenientes
Respecto a la exportación indirecta: • Mayor número de actividades de marketing, lo que previsiblemente genere mayor volumen de ventas. • Mayor control sobre las exportaciones. • Se incrementa el feed-back con la consiguiente adquisición de experiencia y «know-how». • Mayor libertad en la elección de mercados. Respecto a otros métodos: • Producción concentrada de manera que se obtienen economías de escala y aprendizaje. • Evita complejidades y costes de las formas de mayor grado de compromiso.	Respecto a la exportación indirecta: • Mayor inversión y riesgo. • Menor flexibilidad. Respecto a otros métodos: • Se renuncia a disfrutar de las ventajas comparativas que otros países ofrecen (costes, tecnología, etc.). • Desaconsejable cuando existen elevados costes de transporte, aranceles o trabas al comercio.

3.3.2. Las licencias

Un acuerdo de licencia consiste en la firma de un contrato entre el poseedor de un derecho transferible y otra empresa, por medio del cual se autoriza a ésta última, bajo determinadas circunstancias, a hacer uso de dicho derecho a cambio de un pago fijo inicial y/o un pago periódico relacionado con la cifra de ventas. Normalmente, estos derechos se materializan en activos intangibles, tales como una marca registrada, una patente, un know-how específico, o aspectos relativos al proceso tecnológico.

En el ámbito internacional, este método trata de combinar las ventajas competitivas de la empresa multinacional licenciadora (tecnología, habilidades de marketing y management, etc.) con el mejor conocimiento de los mercados que poseen las empresas locales.

Las licencias pueden desempeñar dos funciones básicas. Por una parte, la posibilidad de erigirse como una alternativa a la inversión directa en el exterior, cuando una empresa desea tener presencia en algunos mercados internacionales, pero no cuenta con los recursos necesarios (conocimiento del mercado, capital, experiencia, etc.) o la inversión, a priori, no se considera lo suficientemente rentable, dados los recursos que se necesitan invertir. En este caso, el principal objetivo que persigue el licenciador es conseguir unas ventas adicionales en un mercado específico, de modo que las licencias estarán fuertemente relacionadas con la política de inversión externa de la empresa, pudiendo considerarse como un paso previo para la adopción de otras estrategias que impliquen mayor nivel de compromiso. Para ello, las licencias deben ser planificadas y adaptadas dentro de un marco de desarrollo futuro, considerándose como una potencial fase creativa para el desarrollo de otras alternativas internacionales posibles y no como un punto final. En este sentido, muy pocas veces las licencias serán elegidas como alternativa principal de internacionalización.

La segunda función desarrollada por las licencias sería el hecho de constituirse como un vehículo válido para la transmisión y desarrollo de nuevas tecnologías entre las empresas líderes en una industria. En esta circunstancia, las licencias formarán parte de la política de I+D de la empresa, con lo que el intercambio de las innovaciones tecnológicas (licencias cruzadas) será un elemento fundamental en este tipo de acuerdos, permitiendo a las empresas participantes diversificar sus actividades a un menor coste.

A nivel práctico, podemos encontrarnos con diferentes tipos de licencias, existiendo en cada uno de ellos diferencias en cuanto a los derechos de las partes en la toma de decisiones, el control de los procesos y la influencia en las operaciones del licenciatario. De acuerdo a las anteriores características, pueden distinguirse las siguientes alternativas (UNCTAD, 1988):

- *Acuerdos de distribución en el ámbito internacional.* Una empresa puede decidir distribuir sus productos en otros países a través de otras empresas mediante la firma de contratos de distribución en exclusiva. El distribuidor vende el producto en el mercado doméstico con las mismas características que éste tenía cuando lo recibió de la empresa fabricante. En este sentido, existe poca diferencia entre el distribuidor y cualquier agente de ventas de la propia compañía, ya que ésta ejerce una gran influencia sobre el distribuidor, condicionando los términos del acuerdo bajo determinados requisitos (área de mercado, publicidad, proceso de venta, etc.). Aunque esta modalidad también puede considerarse como exportación directa, se incluye como licencia cuando el distribuidor paga un *royalty* a la empresa por concederle el derecho a distribuir en exclusiva.

- *Contratos de gestión*. Mediante estos contratos el control operativo de una empresa se traslada a una empresa independiente internacional que realiza las funciones de dirección. Los servicios provistos por esta empresa son de diversa índole: dirección general, administración financiera, gestión del personal, etc.; y normalmente se desarrollan bajo la perspectiva de que dichas responsabilidades pasen a manos del cliente una vez terminado el contrato. La empresa que cede sus servicios de dirección es quien en última instancia domina y controla el uso del factor humano y del capital (el funcionamiento diario), mientras que el dueño legal de la propiedad controla las operaciones sólo de manera delegada. Este es un tipo de contrato muy utilizado por las cadenas hoteleras internacionales, y en la gestión de servicios públicos, como pueden ser transportes, telecomunicaciones, energía, etc.
- *Franquicias*. Una franquicia es un tipo especial de acuerdo para la distribución al detalle, donde además de autorizarse el derecho a usar un producto o un sistema de ventas, la firma franquiciadora provee al franquiciado de toda una serie de servicios accesorios —publicidad, formación, asesoramiento— con el fin de estandarizar los procesos operativos y asegurar unos adecuados niveles de calidad. Las franquicias en el extranjero pueden adoptar diversas formas: (a) desarrollar una relación directa con cada franquiciado, si bien la lejanía del mercado y el elevado número de franquiciados pueden dificultar su seguimiento y control (franquicia internacional directa); (b) establecer una filial en el extranjero que será la encargada de negociar y controlar los franquiciados locales (franquicia internacional filial); (c) conceder a una empresa extranjera una franquicia global para todo el territorio, de manera que este franquiciado actuaría como franquiciador en dicho mercado (franquicia internacional master), o (d) utilizar formas intermedias, por ejemplo, el establecimiento de una joint-venture con una empresa local para desarrollar la red de franquicias (franquicia internacional joint-venture). En las franquicias de primera generación, como es el caso de la industria de bebidas, concesionarios de automóviles o gasolineras, la prestación de apoyo y asistencia por parte del franquiciador es bastante limitada, y por tanto, el contrato prácticamente se limita a la cesión de la marca y cierta tecnología; sin embargo, en las franquicias de segunda generación, por ejemplo, en restaurantes de comida rápida, tiendas de moda, hoteles, alquiler de coches, etc.; la relación que se establece entre las empresas es mucho más estrecha, de forma que además de la marca del franquiciador, el comprador recibe instrucciones y guías detalladas sobre cómo desarrollar el negocio, formación y apoyo directivo, e incluso financiero. Así, por ejemplo, la cadena española Lizarrán, que intenta recrear el tapeo típico del norte de España combinándolo con un proceso de elaboración similar al de comida rápida, se define como una empresa de servicios dirigidos a sus franquiciados cuyo éxito radica en no competir con los franquiciados. De hecho, sólo cuenta con cuatro restaurantes propios donde asegura la formación de los empleados. El grupo Lizarrán facturó 54,5 mill. en 2003 con una red de 140 establecimientos, repartidos entre España (121), Portugal (11), Italia (3), Alemania (4) y Andorra (1). Sin embargo, sus ingresos provienen básicamente de lo que los franquiciados pagan, 20.000 euros en concepto de canon de apertura más un 6% de las ventas netas, y de la venta de los derechos de uso de la marca en el extranjero, ya que en su expansión internacional han optado simplemente por vender a empresas especializadas el derecho de uso del nombre.

A propósito...

Acuerdos en el mercado del agua

Fuente: recopilación en prensa y *Emprendedores* (2004)

Danone y Coca Cola Company firmaron un acuerdo marco por el que la sociedad estadounidense se encargaría de la distribución de la marca de agua embotellada Evian en Estados Unidos. Coca Cola, que distribuía ya la mitad de las botellas de Evian que se vendían en Estados Unidos, se haría cargo de los contratos existentes con otras embotelladoras que distribuían también esa marca de agua.

Danone, líder mundial de agua embotellada y propietario de Evian, siguió ocupándose del desarrollo de los productos y la estrategia de esa marca en Estados Unidos y Canadá, mientras que Coca Cola desarrolló las operaciones de marketing, incluidos los estudios de mercado, las campañas en los medios de comunicación y la promoción de esta marca de agua embotellada. Además, Coca Cola y Danone Waters of North America, entidad que agrupa las actividades de agua de Danone en Estados Unidos, se encargaron conjuntamente del soporte comercial y servicio a los clientes.

En el año 2002, Danone, cuyas actividades se centran en los productos lácteos, las galletas y el agua embotellada, registró una caída de volúmenes en sus actividades de agua en Estados Unidos. Esta bajada se produjo mientras el mercado estadounidense del agua embotellada creció un 30%, lo que se explicaba por la política agresiva de promociones de Pepsi y Coca Cola, que obtuvieron el 70% de las ventas. Gracias a esas políticas, que Danone no quiso seguir para no erosionar sus márgenes de rentabilidad, la marca Aquafina de Pepsi progresó un 56% en 2001 y Dasani de Coca Cola un 125%. ■

Ben & Jerry's abrirá cien heladerías en cuatro años

Ben & Jerry's, la empresa líder en el mercado norteamericano de helados de alta calidad, desembarca en España con un fuerte plan de crecimiento que apuesta por la apertura de cien establecimientos al finalizar 2006, la mayoría de ellos franquiciados.

La cadena norteamericana tendrá que competir en el mercado nacional con Häagen Dazs, la filial de helados del gigante estadounidense Pillsbury, y otras heladerías de menor tamaño como Farggi, grupo controlado por Lacrem.

Ben & Jerry's ya cuenta con dos establecimientos en Barcelona, uno propio y otro franquiciado. El helado viene de Estados Unidos, previa distribución desde Reino Unido, que es el centro para toda Europa.

La cadena cuenta con un fondo de marketing bastante novedoso en los sistemas de franquicia que existen en España. El 3% de la facturación bruta de cada heladería se reparte en un *royalty* (el 1%) que hay que pagar a la empresa. El 2% restante se emplea en un fondo que se genera en la propia tienda y que se utiliza para las promociones que realiza cada establecimiento, puesto que Ben & Jerry's nunca hace publicidad a través de medios de comunicación. La inversión que se precisa para un local de unos setenta metros cuadrados es de 100.000/110.000 euros. ■

- *Contratos de fabricación*. En este tipo de acuerdos, el licenciador autoriza al licenciatario a fabricar el producto con la marca comercial del primero siempre que se cumplan determinados requisitos de calidad. En este caso, el control ejercido es menor porque el licenciatario, si cumple dichos requisitos, puede actuar con su propio *know-how* de fabricación. En ocasiones, esta modalidad es utilizada para probar el potencial del mercado de destino y la aceptación de los productos de la empresa en él.
- *Cesión de patentes*. Esta modalidad es la que mayor libertad ofrece al licenciatario, ya que tan sólo implica la posibilidad de hacer uso del derecho patentado sin necesidad de una interferencia directa por parte del licenciador. Ello es debido a la nula o escasa asociación entre ambas empresas, con lo que el desempeño de las activi-

Ágatha Ruiz de la Prada: el valor del diseño

Ágatha Ruiz de la Prada se ha convertido en una referencia en el mundo de los negocios. De unas ventas de 0,5 millones de euros en 1999, ha pasado a facturar en 2003, más de 6 millones de euros. En España, está presente en unos 200.000 puntos de venta. La base de su negocio continúa siendo el mundo de la moda que supone el 50% de sus ventas. Sin embargo, el reconocimiento de su marca, se lo debe a la estrategia de diversificación que ha seguido, con la concesión de licencias de sus diseños. En 1992, empezó a firmar acuerdos con empresas fabricantes, de manera que éstas podían utilizar sus diseños en los productos que fabricaban. Esto le ha permitido estar presente en sectores tan diversos como artículos de papelería, relojes, ropa de hogar, muebles, accesorios para mascotas, cosmética y productos de higiene, orfebrería, etc. En la medida en que estos fabricantes se internacionalizan, también lo hace Ágatha Ruiz de la Prada. En la actualidad pueden encontrarse sus diseños en Francia, Italia, Grecia, Portugal, Chile, etc. Para reforzar la imagen y el potencial de la marca, está abriendo tiendas propias en algunas de las principales ciudades del mundo: Paris, Milán, Oporto, Barcelona, en las que se recogen todos sus productos de manera conjunta. Las tiendas ayudan en la penetración en los mercados exteriores, tanto de Ágatha como de sus fabricantes. De momento, no entra en sus planes conceder franquicias, debido a la rigidez que le supondría cambiar la decoración y el estilo de las tiendas si estás fueran gestionadas por empresarios independientes. ■

Responda a la siguientes cuestiones:

1. ¿Qué diferencias encuentra en estos tres tipos de acuerdos?

2. ¿Qué alternativas se hubieran podido considerar en cada caso?

dades por parte del licenciatario no supone una amenaza real a la reputación o marca del licenciador.

Las ventajas e inconvenientes de esta modalidad quedarían asociados a los siguientes factores:

TABLA 3.7. *Ventajas e inconvenientes de las licencias.*

Ventajas	Inconvenientes
• Rápida expansión con bajo riesgo y coste. • Pueden servirse mercados marginales o donde se limita la inversión directa. • Puede ser un primer paso para comprobar la realidad de un mercado. • Posibilidad de utilizar conocimientos, directivos y políticas de marketing locales. • No es necesaria una gran inversión en recursos directivos propios. • Requieren poca inversión de capital y suelen proveer un alto retorno sobre la inversión inicial. • Amplia gama de formas contractuales.	• Si el producto o servicio tiene éxito, el beneficio que podría obtenerse es menor. • Costes de búsqueda, negociación y control del licenciatario. • Se corre el riesgo de perder la reputación, por un mal uso del *know-how*. • Si la relación es insatisfactoria puede resultar difícil rescindirla. • El licenciatario puede convertirse en un competidor cuando expira la licencia. • Mantener los estándares entre las unidades puede resultar complejo (sobre todo en el caso de las franquicias internacionales).

3.3.3. La inversión directa

La inversión directa en el exterior es el método más importante para afrontar los mercados exteriores ya que, bajo esta modalidad, la empresa está comprometiendo en el exterior sus propios recursos. Es la opción más arriesgada, pero la que suele ser más rentable a largo plazo y, por ello, las empresas con mayor experiencia internacional suelen preferirla. Existen muchas formas de inversión directa que reflejan no sólo las diferencias económicas y legales de cada país, sino también la creciente tendencia a utilizar aquella forma que mejor se adapte a las peculiaridades y objetivos de cada operación particular de inversión. Sin embargo, en la mayoría de los casos no existe una clara línea de corte entre una forma y otra, siendo común encontrar combinaciones de éstas.

La elección de una modalidad, una vez decidida la adopción de este método, responde a varios interrogantes que la empresa debe plantearse:

a) En primer lugar, decidir si se invertirá únicamente con sus propios recursos o se compartirá la inversión y el riesgo con otras empresas.
b) En segundo lugar, decidir si dicha inversión se realizará sobre una firma existente en el país foráneo (adquisición) o si supondrá la creación de una nueva filial.

De forma general, vamos a centrarnos en las dos modalidades más importantes: filiales propias, bien sean éstas adquiridas o de nueva creación, y empresas conjuntas. Estas modalidades, a su vez, pueden presentar distintas alternativas en función del objetivo que se persigue:

- La implantación productiva tiene por objetivo producir el producto, alguno de sus componentes, o simplemente ensamblar o montar componentes en el país foráneo. Normalmente, este tipo de inversión permite a la empresa tener un producto más adaptado a la demanda de los diferentes mercados o dar un mejor servicio. También puede ayudar a reducir los costes o fortalecer la capacidad competitiva de la empresa al poder optar por nuevos recursos no disponibles en el país de origen (tecnología, recursos humanos, etc.). En los últimos años, estamos asistiendo a la proliferación de acuerdos de fabricación en el exterior con fabricantes locales. Este tipo de acuerdos son recomendables cuando la complejidad del proceso productivo y el riesgo de apropiación del know-how por parte de la empresa local no sean elevados. Con este tipo de implantación más flexible, el fabricante local aporta su instalación productiva y la mano de obra, y la empresa internacional, la materia prima y el know-how de fabricación.
- La implantación comercial ayuda a fortalecer las ventas en los mercados exteriores de los productos fabricados en el mercado de origen o en otros mercados. Implica contar con una estructura comercial que mejora la imagen de los productos de la empresa, ofrece un servicio postventa o de asistencia técnica y recibe información directa del mercado.
- La implantación logística supone invertir en una serie de instalaciones en los mercados exteriores de almacenaje, clasificación y redistribución de los productos. En este sentido, podemos observar determinados puntos (Miami, Panamá, Singapur, Rótterdam) que por su situación geográfica o por la disponibilidad de infraestructuras se están convirtiendo en centros de distribución para determinadas áreas geográficas.

3.3.3.1. Inversión compartida: las empresas conjuntas *(joint venture)*

En los últimos años las empresas conjuntas han desempeñado un importante papel en el desarrollo de los negocios internacionales.

Una empresa conjunta puede definirse como una asociación entre dos o más entidades económicas para desarrollar un negocio, normalmente de larga duración, en el cual se comparte el control y la toma de decisiones, los beneficios y el riesgo en función de la aportación proporcional de cada una de las partes. Una empresa conjunta posee, por tanto, entidad jurídica propia y realiza operaciones por sí misma (Harrigan, 1985). Cada uno de los socios puede aportar a la empresa conjunta activos de distinta naturaleza: dinero, activos físicos, recursos humanos, know-how, redes de distribución, tecnología, etc. La evaluación monetaria de dichos activos constituiría el capital de la empresa conjunta. En la mayoría de los casos, la proporción de capital compartida por cada socio es tal, que no permite que ninguno de ellos tenga una posición de dominio sobre el otro (en principio, suele ser la proporción 50:50).

Esta definición corresponde a lo que algunos autores identifican como empresas conjuntas de capital (equity joint ventures), en contraste, podemos encontrarnos con alianzas estratégicas que simplemente son acuerdos entre las diferentes partes para cooperar en algún aspecto (non equity joint ventures) y que no implican la creación de nuevas firmas (p.ej. consorcios, acuerdos de I+D, etc.). Los ejemplos de la página siguiente pueden ayudarnos a clarificar las diferencias entre ambos tipos de acuerdos.

De acuerdo al objetivo que se persigue con el acuerdo y al alcance de mercado, podemos encontrarnos con cuatro tipos de empresas conjuntas[1]:

TABLA 3.8. *Tipología de empresas conjuntas.*

		Objetivo	
		Mercado	**Recursos y capacidades**
Alcance de mercado	**Global**	*Joint venture de alcance global* (complemento geográfico de los socios)	*Joint venture para incrementar competitividad de los socios* (fabricación conjunta, I+D)
	Local	*Joint venture de entrada en un mercado* (joint venture en países en vías de desarrollo)	*Joint venture para acceder a recursos de un país* (joint venture en países con dotaciones de recursos naturales)

Fuente: Laserre (2003).

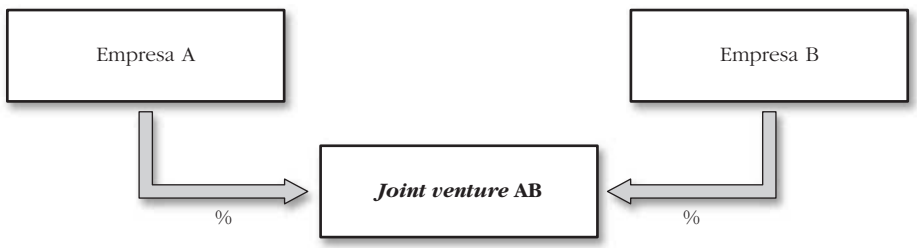


FIGURA 3.3. *Joint venture.*

[1] Puede utilizarse también el término alianzas estratégicas.

A propósito...

Los socios de OneWorld estrechan la alianza ante las fusiones que se avecinan

Fuente: recopilación en prensa

Los presidentes de las ocho aerolíneas de la alianza OneWorld (Iberia, American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Lan Chile, Quantas y Aer Lingus) anunciaron en 2003 una serie de decisiones importantes para reforzar sus vínculos:

- Un pacto para la compra conjunta de suministros que permitiría conseguir ahorros en las compras superiores al 50%.
- El cruce completo de las tarjetas de fidelización de los socios de forma que cualquier viajero de una aerolínea de la alianza pueda sumar (como ocurre ahora), pero también gastar sus puntos aéreos en los vuelos o promociones de todas las asociadas.
- El lanzamiento de un billete con tarifa plana y ámbito en la red conjunta a imagen y semejanza de otros que ya existen en el ferrocarril (Interrail), y que han conseguido una enorme penetración entre los jóvenes europeos, ya que permite hacer largos viajes (en este caso por una red con destinos en 134 países) sin itinerario prefijado, con un precio barato y cerrado de antemano.
- Un proyecto para crear una intranet a la que tendrán acceso los 262.000 empleados de las empresas de OneWorld, a efectos de formación de los recursos humanos, así como de la globalización en el uso de las ventajas que las aerolíneas ofrecen a sus empleados (sobre todo en vuelos baratos). ■

Thomson y la china TCL se alían para liderar el mercado mundial de televisores y DVD

TCL, creada en 1981, es una empresa pública china dependiente del Ministerio de Industria e Información, presente en 11 países y que emplea a unos 30.000 asalariados. Su crecimiento anual fue del 50% en la década pasada, la expansión más fuerte registrada por una firma china del sector.

Este grupo chino y el francés Thomson se han aliado para crear uno de los líderes mundiales en la fabricación de televisores y reproductores de DVD. La nueva empresa de ambas compañías rivalizará con el japonés Sony y el holandés Philips, pero será el único productor líder a la vez en los mercados europeo —con Thomson—, estadounidense —con RCA, marca comprada a General Electric por la firma gala— y asiático —con TCL—.

La nueva empresa resultante, bautizada TCL-Thomson Electronics, con una facturación combinada de 3.000 millones de euros en 2003, tendrá una producción anual de unos 18 millones de televisores y 4 millones de lectores de DVD. En una primera etapa, el grupo chino —número tres en su país en la electrónica para particulares— detentará el 67% del capital y la firma gala —número dos europeo del sector— se contentará con el 33% restante.

La empresa franco-china contará con 20.000 trabajadores, de los que 9.000 procederán de Thomson, que se ha comprometido a no efectuar ningún despido en el marco del acuerdo. El grupo francés aportará sus fábricas de televisores en México, Polonia y Tailandia, su actividad en reproductores de DVD y sus centros de investigación y desarrollo. TLC integrará sus plantas en China, Vietnam y Alemania, donde el año pasado compró el fabricante germano de televisores Schneider, antigua marca de AEG. ■

Logista e Iberia

Logista e Iberia están dispuestas a aunar esfuerzos y sinergias para crear un grupo de transporte aéreo y terrestre en América Latina. La idea es aprovechar las bodegas de los aviones de Iberia para realizar el traslado de un país a otro, y la experiencia de Logista para crear una red terrestre que lleve la mercancía desde el aeropuerto hasta el destino final.

El primer paso para poner en marcha este proyecto es contar con una infraestructura suficiente en Latinoamérica, lo que supone la adquisición de empresas locales que sirvan de punto de partida al desarrollo de Logista.

De hecho, Logista ya analizó más de 125 empresas en diversos países, principalmente en México, Brasil y Argentina; en unos casos se ha barajado la posibilidad de adquirir estas empresas locales y, en otros, han sido contactos para estudiar la forma de abordar negocios conjuntos. Lo que aún está por decidir es el formato que se aplicaría a la alianza entre los dos grupos españoles cotizados. Aunque lo más probable es que se constituya una sociedad conjunta entre Iberia y Logista, también se estiman otras posibilidades, como formalizar un contrato de comercialización o que Iberia diera entrada a Logista en una de sus sociedades una vez que se estructurara la compañía aérea como un grupo con diversas áreas de negocio. ■

Una empresa conjunta local puede tener como objetivos básicos la penetración en dicho mercado, facilitada por los conocimientos del socio local, o bien, la explotación de una serie de recursos localizados en dicho mercado a los que sólo tienen acceso las empresas locales. Por el contrario, con una empresa conjunta global se buscaría, fundamentalmente, desarrollar una presencia en la mayoría de los mercados mundiales mediante la coordinación de los socios, o bien, mejorar la capacidad para competir a nivel global de los socios mediante la puesta en común de sus recursos y capacidades.

Las empresas conjuntas locales han sido la principal forma de inversión directa utilizada en los países en vías de desarrollo, así por ejemplo, en 1996 en Corea representaron el 77% de la inversión directa, el 72% en China, el 52% en Latinoamérica y el 54% en Europa del Este (Adarkar, *et al.,* 1997). Durante algunas décadas, muchos gobiernos forzaron la firma de acuerdos entre empresas locales y las empresas multinacionales que deseaban instalarse en sus países. Este fue un mecanismo que les permitió atraer actividades de valor añadido a sus economías, proteger sus recursos naturales y favorecer el desarrollo de las empresas locales. La lógica de estos acuerdos es simple, se intercambia recursos o mercado por tecnología. Desde la década de los noventa, estos requisitos legales tienden a desaparecer, aunque muchas empresas internacionales, sobre todo las más inexpertas, siguen utilizándolos como forma de proveerse de los conocimientos de mercado y contactos locales en este tipo de mercados menos desarrollados o más alejados culturalmente.

Las empresas conjuntas o alianzas globales son mucho más complejas que las empresas conjuntas locales. Normalmente los objetivos no son tan obvios y suelen mezclarse, incluso pueden haber objetivos ocultos. Su evaluación es más difícil ya que normalmente implica intercambio de activos intangibles y know-how; y frecuentemente se desarrollan entre empresas competidoras donde el aprendizaje o know-how obtenido puede utilizarse por un socio fuera de la alianza en su propio beneficio. Suelen distinguirse varios tipos de alianzas globales (García Canal, *et al.,* 2002):

a) Estrategia internacional definida dentro de una alianza global de referencia. Se aúnan los diversos recursos y capacidades de las empresas participantes en la alianza para planificar una acción coordinada a escala global, pudiendo, no obstante, existir cierta especialización geográfica. Esta macro-alianza se convierte en una especie de paraguas de referencia al que los socios ceden gran parte de su autonomía subordinando el resto de posibles alianzas. Este tipo de alianzas garantizan una mayor rapidez en la internacionalización (cada socio puede acceder a los clientes y mercados del resto de socios) y/o una reducción de las inversiones necesarias (se comparten los costes de acceso a los mercados en que ambos no estén implantados). No obstante, las negociaciones de este tipo de acuerdos son muy complejas, además el éxito internacional de la empresa va a depender exclusivamente del funcionamiento de esta estrategia. Las alianzas globales de aerolíneas como Star Alliance o OneWorld son ejemplos de este tipo de coaliciones.
b) Múltiples alianzas globales para aumentar la implantación geográfica. La actuación internacional de la empresa se coordina a través de las diversas alianzas independientes entre sí. Este tipo de alianzas comparten las mismas ventajas con el caso anterior, pero además, permiten buscar un aliado más apropiado para cada zona geográfica de interés, tener más autonomía organizativa y diversificar el riesgo. Sin embargo, también pueden surgir conflictos de intereses en las áreas

A propósito...

Alianzas en Fagor

Fuente: García Canal, *et. al.* (1998, 2002)

La cooperativa Fagor electrodomésticos, perteneciente al grupo Mondragón, se ha enfrentado a las fuerzas competitivas del sector, utilizando las alianzas como base de su estrategia internacional. El tamaño se ha convertido en el sector de electrodomésticos en una variable clave para la supervivencia. Fagor, ante la imposibilidad de adquirir otras empresas dado su reducido tamaño, ha recurrido a la firma de alianzas con socios europeos de similares características. Estas alianzas le han permitido incrementar su competitividad global. Una de estas alianzas ha sido la creación de una asociación europea de interés económico (EURODOM) con la francesa Thomson y la inglesa GDA (propiedad 50% de General Electric). Tras la posterior incorporación de la italiana Ocean a la alianza y la ulterior adquisición de Thomson por ésta última, ambas empresas abandonaron el acuerdo.

Las actividades desarrolladas por la alianza han seguido una evolución gradual, empezando por la gestión conjunta de compras de ciertas materias primas, para posteriormente compartir ciertas actividades de I+D y realizar análisis conjunto de las Best Practices. Una siguiente etapa fue la realización de actividades de compras preferenciales y cruzadas. El último paso que se está planteando es la racionalización de la producción a través de la especialización de las plantas por producto.

Otra de las alianzas globales ha sido la creación de una empresa conjunta participada al 50% con la empresa alemana Vaillant, cuya actividad es la fabricación de calentadores de agua. El objetivo básico es alcanzar un volumen crítico de producción que permita unos costes competitivos en cualquier mercado mundial. De hecho, esta empresa se ha convertido en el fabricante de mayor volumen en Europa. Sin embargo, la comercialización de los productos se hace de forma independiente por cada socio con su propia marca.

Fagor también ha desarrollado en su internacionalización hacia países no europeos una serie de alianzas con socios locales que contaran con cierta cuota en dichos mercados. Así, creó una empresa conjunta en Marruecos con la familia Oukrid y en Egipto con el grupo Fresh. En ambos casos, Fagor ha buscado el control de la operación con participaciones del 50% o superiores. El objetivo de estas alianzas era que los socios locales aportaran el conocimiento sobre los mercados y el sistema legal, las relaciones con la administración y con posibles clientes, mientras que Fagor contribuía con la tecnología superior de fabricación. El choque cultural y la distinta forma de entender los negocios generaron unos resultados inferiores a los esperados, desencadenando el fin de los acuerdos. La empresa marroquí ahora está en manos de Fagor, mientras que la participación de Fagor en la empresa egipcia fue adquirida por el socio local. ■

Alianza Telefónica-BT-MCI

En 1996, Telefónica comenzó a negociar la firma de una alianza con la empresa británica BT y la estadounidense MCI. Esta alianza se enmarcaba en el proceso de globalización del sector, donde las operadoras nacionales pasan a competir en un mercado único y globalizado. El objetivo que se buscaba era el desarrollo conjunto de los mercados europeo, estadounidense y latinoamericano. La importante presencia de Telefónica en Latinoamérica resultaba complementaria a la implantación geográfica de BT y MCI. Como primer paso, se pactaron una serie de acciones entre Telefónica y MCI, creando la empresa conjunta Telefónica Panamericana MCI, cuyos objetivos eran la creación de una red panamericana y la realización de inversiones conjuntas en esta área geográfica. Sin embargo, el cambio del equipo directivo de la empresa española y la intervención de una empresa ajena a la alianza (WorldCom), con la que BT mantenía ciertos enfrentamientos, desembocó en la ruptura de la alianza. ■

excluidas de cada alianza y, además, se exige una mayor actividad negociadora siendo más difícil plantear una actuación coordinada coherente a escala global.

c) Alianzas para el fortalecimiento y/o desarrollo de ventajas competitivas. Son acuerdos entre empresas que aportan a la alianza conocimiento y recursos, normalmente complementarios a los del socio, al objeto de desarrollar un negocio,

o un nuevo producto o tecnología. Los socios normalmente pertenecen a países desarrollados, y el objetivo último es contar con un aliado gracias al cual mejorar la capacidad para competir a nivel internacional. En este tipo de alianzas, es aconsejable un desarrollo gradual del acuerdo, de tal forma que se vaya acompasando la transferencia de información y compromisos con la observación de comportamientos cooperativos y el cumplimiento de los compromisos previos.

A pesar de que *a priori* esta opción resulta muy atractiva, se observa que existe un elevado porcentaje de fracasos, sobre todo en las empresas conjuntas entre países desarrollados y países en vías de desarrollo donde los malentendidos culturales se acentúan. Lasserre (2003) señala cinco principales causas de estos fracasos:

- La ausencia de una visión estratégica. Cuando una empresa conjunta se establece por motivos defensivos u oportunistas normalmente se busca el beneficio inmediato en lugar de plantearse objetivos a largo plazo.
- «Creer sin ver». En muchos países el arte de la apariencia puede estar muy desarrollado, de manera que el inversor extranjero no puede percibir realmente el compromiso asumido por el socio.
- Una selección del socio precipitada, sin haber analizado la compatibilidad estratégica, cultural y organizativa.
- Negociaciones que por hastío se concluyen demasiado rápidamente.
- Errores relacionados con la falta de preparación de los expatriados para comprender la lógica de los socios o de los empleados; y con la falta de apoyo organizativo.

En definitiva, las empresas que deciden entrar en mercados internacionales a través de empresas conjuntas deben realizar un considerable esfuerzo en preparar y dirigir cuidadosamente la selección del socio, así como en generar un clima de mutua confianza donde exista un continuo flujo de comunicación entre las partes.

La Tabla 3.9 refleja, a modo de resumen, las ventajas e inconvenientes asociadas a las empresas conjuntas:

TABLA 3.9. *Ventajas e inconvenientes de las empresas conjuntas.*

Ventajas	Inconvenientes
• Compartir costes y riesgos de entrada. • Puede ser un primer paso en el que se comprueba la realidad del mercado. • Oportunidad para el intercambio de recursos: información, tecnología, experiencia, etc. • Puede servir para evitar restricciones de los gobiernos foráneos sobre propiedad y control de las empresas. • Pueden aprovecharse las relaciones que tiene el socio con otras empresas, gobiernos, etc.	• Dificultades en la selección de un socio adecuado. • Posibilidad de fricciones entre las partes debido a diferencias culturales, estilos de dirección, prácticas de negocio, etc. • Problemas de asignación en las funciones relacionadas con el control. • Posibilidad de comportamiento oportunista por parte de algún socio. • En las grandes empresas, integrar las distintas empresas conjuntas entre los diferentes países puede resultar complejo. • Pérdida de independencia.

3.3.3.2. Inversión en solitario: adquisiciones

La adquisición supone la compra del capital de una empresa ya establecida con el ánimo de obtener el control de ésta. Generalmente, la empresa resultante después de la adquisición utiliza los activos de la empresa local adquirida y los combina con los recursos de la empresa inversora. Si el capital adquirido es el 100% es una adquisición total, si el capital adquirido es una proporción menor sería una adquisición parcial.

La globalización ha acentuado espectacularmente el crecimiento de las adquisiciones durante la década de los noventa, sobre todo en industrias como la de telecomunicaciones, petróleo, servicios bancarios, farmacia o fabricación de automóviles. Aunque muchas de estas adquisiciones tienen como objetivo la entrada a un mercado, algunas también persiguen la adquisición de ciertos activos y competencias de la empresa adquirida o incluso la búsqueda de economías de escala. Por tanto, en la realidad resulta difícil distinguir claramente los objetivos de la adquisición porque a veces suelen superponerse. La Tabla 3.10 refleja la evolución de las cifras de adquisiciones internacionales realizadas en los últimos años según el origen de la empresa compradora.

Las adquisiciones permiten una rápida entrada en un mercado, un rápido retorno de la inversión realizada y un fácil acceso al conocimiento y recursos del mercado local. Con la compra de una empresa local también se evitan muchas de las trabas culturales, legales y directivas necesarias para entrar inicialmente en un mercado. Asimismo, la adquisición permite también asumir activos estratégicos relacionados con marcas consolidadas, redes de distribución o infraestructuras de I+D. Adicionalmente, como la adquisición supone simplemente un cambio de propiedad que no perturba el entorno competitivo, genera menores reacciones por parte de las empresas competidoras en el mercado local.

Sin embargo, las adquisiciones no están exentas de problemas. Uno de los principales es la evaluación con precisión del valor de los activos adquiridos, especialmente

TABLA 3.10. *Adquisiciones internacionales por país de origen (cifras en millones de $).*

	1990	1995	1998	1999	2000	2001	2002
Total del mundo	**150.576**	**186.593**	**531.648**	**766.044**	**1.143.816**	**593.960**	**369.789**
Países desarrollados	143.070	173.139	508.916	700.808	1.087.638	534.151	341.116
Unión Europea	**86.525**	**81.417**	**284.373**	**517.155**	**801.746**	**327.252**	**213.860**
Países en vías desarrollo	2.204	13.372	21.717	63.406	48.496	55.719	27.585
Latinoamérica	1.597	3.951	12.640	44.767	18.614	27.380	11.701
Asia (exc. Japón)	2.080	8.755	6.399	12.873	22.895	25.298	13.852
España	**4.087**	**460**	**15.031**	**25.452**	**39.443**	**11.253**	**6.276**
Francia	21.828	8.939	30.926	88.656	168.710	59.169	33.865
Italia	5.314	4.689	15.200	12.801	16.932	11.135	8.242
Alemania	6.795	18.509	66.728	85.530	58.671	57.011	45.110
Reino Unido	25.873	29.641	95.099	214.109	382.422	111.764	69.220
Portugal	17	329	4.522	1.434	2.657	668	1.481
Suecia	12.572	5.432	15.952	9.914	21.559	7.365	12.331
Estados Unidos	27.627	57.343	137.421	120.310	159.269	96.039	78.429
Japón	14.048	3.943	1.284	10.517	20.858	16.131	8.661

Fuente: World Investment Report (2003).

cuando se adquieren activos intangibles. Esta opción también tiene como inconveniente la integración de la entidad comprada, ya que ésta tiene su propia cultura, objetivos, procesos y estilos directivos, que pueden ser incompatibles con la empresa compradora. Por tanto, el éxito o fracaso de una adquisición suele asociarse a (Haspelagh y Jemison, 1991): la calidad del proceso de evaluación y la calidad del proceso de integración.

La empresa inversora debe tener muy en cuenta las posibles diferencias contables y el posible ocultamiento de información. Aspectos como inventarios sobrevaluados, beneficios reconocidos a ciertos empleados, devaluaciones del inmovilizado, transferencias entre filiales, o posibles repercusiones legales son desagradables sorpresas con las que puede encontrarse la empresa compradora. El recurrir a realizar algunas entrevistas con clientes, proveedores o entidades financieras puede ayudar a descubrir esta agenda oculta.

Haspelagh y Jemison (1991) identificaron tres esquemas de trabajo para integrar las compañías dependiendo de: (a) el grado de interdependencia operativa entre las compañías y (b) el grado de autonomía requerido debido a las diferencias con el entorno de negocio de la empresa adquirida.

a) El *modo de integración preventivo* se asocia a situaciones donde las sinergias que pueden obtenerse son bajas y el mercado requiere cierta autonomía. En este caso, se deben aprender progresivamente las «reglas» del nuevo negocio e intentar preservar la autonomía e identidad de la compañía adquirida manteniendo, en la medida de lo posible, los directivos locales. En este tipo de adquisiciones, normalmente asociadas a opciones de diversificación, no deben transferirse nuevas competencias y recursos a la empresa local hasta que no se haya comprendido perfectamente la lógica de funcionamiento y el impacto sobre la organización de la empresa adquirida.
b) El *modo de integración por absorción* tiene lugar cuando se esperan obtener sinergias operativas en empresas que concurren en los mismos entornos de negocios. El objetivo sería conseguir una rápida consolidación y racionalización de las actividades evitándose duplicaciones. Al ser los negocios similares, los equipos directivos de ambas firmas deben ser capaces de encontrar fácilmente posibles fuentes de ahorro e identificar las mejores prácticas.
c) El *modo de integración simbiótico* trata de alcanzar un balance entre la búsqueda de interdependencias y la autonomía. Normalmente se da en el caso de adquisiciones internacionales horizontales, con las que se pueden obtener bastantes sinergias, pero en las que, sin embargo, las diferencias en el entorno competitivo aconsejan mantener cierto grado de autonomía. La empresa compradora debe empezar con un enfoque preventivo, tratar de identificar las fuentes reales de sinergias e implementar progresivamente las necesarias interdependencias, manteniendo durante un período de tiempo la autonomía.

Independientemente del modo de integración, la fase de transición resulta especialmente crítica en cualquier adquisición, ya que durante este período la empresa compradora debe asentar su credibilidad y compromiso con la empresa adquirida. Laserre (2003) señala una serie de cuestiones fundamentales a tener en cuenta en esta fase:

- La asignación de un equipo directivo capaz de liderar el proceso de integración entre las dos compañías. Este equipo debe ser capaz de entender las dos culturas

y transformarlas en una nueva cultura. Al mismo tiempo, debe realizar un claro balance entre la necesidad de controlar y la necesidad de preservar los contactos y conocimientos del equipo directivo anterior.

- La demostración por parte del nuevo equipo de una misión clara que demuestre a los accionistas que la adquisición ha sido bien planificada, así como la concreción de las políticas hacia la consecución de objetivos y resultados operativos que motiven a los empleados. En este sentido, la utilización de equipos de trabajo en las distintas funciones, formados por personal de ambas compañías, en los que se propongan y discutan soluciones operativas es una herramienta muy poderosa que puede ayudar a la integración, ya que ofrece a los empleados una visión más tangible del proceso y un conocimiento de los compañeros de viaje.
- El desarrollo de un clima de mutuo entendimiento y respeto, adoptando una actitud sensitiva a las diferencias culturales alejada del comportamiento del «conquistador». La imposición de los puntos de vista y procesos de trabajo de la compañía compradora sin tener en cuenta la opinión de la adquirida puede ser muy arriesgado.

En la Tabla 3.11 podemos observar las adquisiciones internacionales más significativas realizadas en España y Latinoamérica durante el año 2002.

TABLA 3.11. *Ejemplos de adquisiciones internacionales en 2002.*

Valor (bill. $)	Empresa adquirida	País destino	Sector empresa adquirida	Empresa compradora	País origen	Sector empresa compradora
2.3	Telecom. Americas LTD	Brasil	Telecomunicaciones	América Móvil SA de CV	México	Telecomunicaciones
2.2	Aceralia	España	Fundición acero	Usinor SA	Francia	Acero, fabricación hornos
1.9	Viesgo	España	Eléctricas	ENE	Italia	Eléctricas
1.7	Banco Santander Chile SA	Chile	Bancario	Banco Santiago	Chile	Bancario
1.4	Disputada de las Condes	Chile	Yacimientos de cobre	Anglo American PLC	Reino Unido	Yacimientos de oro
1.3	Pegaso PCS SA de CV	México	Telecomunicaciones	Telefónica SA	España	Telecomunicaciones
1.2	Afore Banamex Aegon	México	Fondos de pensiones	Grupo financiero Banamex	México	Bancario
1.1	Grupo financiero Bital	México	Bancario	HSBCHoldings	Reino Unido	Bancario

Nota: las adquisiciones que tienen el mismo país de origen y destino es porque la empresa adquirida es filial de una empresa multinacional originaria de otro país.
Fuente: World Investment Report (2003).

A propósito...

La expansión internacional de NH Hoteles

A finales de 2003, el grupo NH hoteles ocupaba el tercer lugar del ranking europeo de hoteles urbanos, con 242 hoteles y 35.000 habitaciones en más de 16 países. Su estrategia ha sido el desarrollo de un tipo de hotel urbano de alta calidad, tanto en servicios como en instalaciones, cómodo y prácticamente uniforme en la mayoría de localizaciones. En Europa, los principales mercados en los que está presente son España con 102 hoteles, Alemania con 52, el tercer lugar del ranking lo ocupa Holanda con 28 hoteles, le siguen Bélgica con 18 hoteles, 6 hoteles en Austria, 5 hoteles en Suiza y un hotel en Lisboa. En América Latina destaca la presencia en México con un total de 15 hoteles y en Argentina con 7 hoteles. Ello hace que la cadena ocupe el tercer lugar en el segmento de hoteles urbanos en México, y el segundo lugar en la ciudad de Buenos Aires. Además la cadena cuenta con dos hoteles en Sudáfrica y un hotel en cada uno de los siguientes países: Brasil, Chile, Uruguay, Cuba, Ghana e Israel. El 36% de estos hoteles son de plena propiedad, el 54% en régimen de arrendamiento y el 10% contratos de gestión.

En 2002, la compañía española prosiguió su expansión internacional, después del acuerdo en Italia con Jolly, la adquisición en 2000 de la cadena holandesa Krasnapolsky, por 825 millones de euros, lo que duplicó el tamaño del grupo, y la adquisición de la cadena mexicana Kristal en 2001.

Después de dos años de negociaciones, la cadena hotelera española NH compró el 80% de Astron Hotels & Resorts en Febrero de 2002, el tercer operador hotelero alemán, por 130 millones de euros. El acuerdo incluía una opción de compra a siete años por el 20% restante. NH pagó la mayor parte de la compra en efectivo, sirviéndose de los 91 millones de euros que obtuvo de la venta de cuatro hoteles en España al empresario gallego Amancio Ortega. La adquisición del 20% restante, que podría oscilar entre 190.000 y 270.000 euros, estaba sujeta a un mecanismo de opciones a siete años en función de los resultados de la empresa.

Gabriele Burgio, presidente y consejero delegado de NH Hoteles señalaba «esta adquisición es un paso más en nuestro objetivo de convertirnos en la principal empresa hotelera europea centrada en el cliente de negocios, de hecho, esta operación servirá para reforzar la presencia de la compañía en Alemania y Europa Central y del Norte». El número de hoteles en alquiler de la cartera de NH aumentó así del 35% al 51%, ya que los 53 hoteles que gestiona Astron están en régimen de arrendamiento. En los últimos años NH desarrolla un modelo menos intensivo en hoteles de propiedad, ya que se considera fundamental el emplazamiento.

En octubre de 2003, la cadena anunció una reorganización de su negocio en Alemania, con el fin de consolidar su presencia en los principales mercados del país y volver a los beneficios. La cadena canceló tres proyectos firmados en Berlín, Francfort y Stuttgart, heredados en la compra de la compañía Astron. Con estas cancelaciones, la empresa ahorrará 9,5 millones anuales. Las rescisiones de los contratos de alquiler de los proyectos de Berlín y Francfort fueron de mutuo acuerdo con la propiedad, pero la cancelación del hotel de Stuttgart obedece a incumplimientos de varios requisitos del contrato.

Al mismo tiempo, NH Hoteles está examinando en profundidad los contratos de alquiler, la ubicación y la situación de la plaza de cada uno de los hoteles procedentes de Astron y analizará muy selectivamente nuevos proyectos que puedan surgir y que complementen, en casos muy concretos, la estrategia de NH en Alemania.

Tras la crisis económica desatada en Alemania la compañía hotelera está presionando para renegociar cada uno de los contratos de alquiler con los propietarios de los establecimientos. Actualmente, NH abona una renta fija en cada establecimiento, y al descender la ocupación considerablemente, la cadena opta por disminuir este canon y aumentar una renta variable, en función de los resultados.

Durante los últimos meses de 2003, NH Hoteles ha estado cambiando las marcas de estos hoteles, reforzando el equipo de ventas, mejorando los canales alternativos de reservas e impulsando la movilidad de directores. La operación de *rebranding* en centroeuropa ha supuesto una inversión de 8 millones de euros, tras la homogeneización de la marca, 50 hoteles en Alemania, 7 en Suiza y 6 en Austria pasarán a denominarse NH. ■

Fuente: recopilación en prensa y NH

Responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué forma de entrada utiliza NH para incorporar estos hoteles alemanes?

2. ¿Qué tipo de modelo de integración está llevando a cabo?

TABLA 3.12. *Ventajas e inconvenientes de las adquisiciones.*

Ventajas	Inconvenientes
• Se evitan costes iniciales de entrada. • Forma de entrada bastante rápida. • Cash-flow casi inmediato. • Oportunidad para adquirir know-how establecido y relaciones. • Oportunidad para entrar en otros sectores (diversificación).	• Problemas derivados de la integración: culturales y organizativos. • La evaluación es difícil y requiere tiempo y recursos. • Barreras culturales e institucionales hacia las adquisiciones. • Respecto a los anteriores métodos presenta mayores barreras de salida.

La Tabla 3.12 refleja como conclusión las principales ventajas e inconvenientes de las adquisiciones.

3.3.3.3. Inversión en solitario: filiales de nueva creación

La empresa puede decidir entrar en un mercado con sus propios medios, creando una filial de venta y/o producción. Generalmente, se adopta esta opción cuando la empresa desea explotar ventajas específicas que son difícilmente transferibles a otras empresas.

Es una forma de entrada que supone un elevado compromiso de recursos, mayor lentitud en su desarrollo (llevar a cabo el proyecto, construir, reclutar al personal, registrar la empresa, etc.) y un mayor riesgo que la entrada a través de empresas conjuntas o adquisiciones.

Sin embargo, la totalidad del control sobre la operación recae en la empresa, de manera que se evitan todos los inconvenientes de realizar operaciones con otras empresas. Así, por ejemplo, se evita el riesgo de sobrevaloración o adquisición de activos poco útiles o inapropiados, o se tiene total libertad en la aplicación de las políticas empresariales.

Asimismo, muchos gobiernos locales favorecen la creación de nuevas filiales mediante incentivos, ya que éstas generan un mayor empleo en el mercado local y pueden favorecer los procesos de innovación de sus empresas locales al incrementar la competencia. Además, en muchas ocasiones, las filiales de nueva creación suelen ser la única opción disponible en algunos mercados al no existir empresas adecuadas para adquirir o socios locales que presenten ciertas garantías.

La Tabla 3.13 resume las ventajas e inconvenientes de las filiales de nueva creación:

TABLA 3.13. *Ventajas e inconvenientes de las filiales de nueva creación.*

Ventajas	Inconvenientes
• Se crea la empresa desde el principio sin estar sujeto a restricciones. • Se crea una nueva imagen desde el principio. • Control total: estratégico, financiero, directivo, operativo.	• Elevado coste y riesgo. • Pueden surgir problemas cuando el mercado es muy distante. • Se necesita cierto tiempo para empezar a obtener rendimientos de la inversión.

A propósito...

Lisboa acoge El Corte Inglés con los brazos abiertos

Fuente: recopilación en prensa

El Corte Inglés creó el año 2001 una sociedad anónima de derecho portugués en Lisboa, llamada El Corte Inglés Grandes Armazéns, cuyo director general es Leopoldo Del Nogal. Como fruto de esta creación, El Corte Inglés inauguró el 23 de noviembre de 2001 su primer gran almacén fuera de España, en el centro de Lisboa, concretamente en la Avenida António Augusto de Aguiar, donde también hay tiendas de firmas españolas como Zara, Springfield o Massimo Dutti. La salida al extranjero de El Corte Inglés podría calificarse como uno de los hitos más importantes del sector de la distribución española en 2001 y un gran paso para la estrategia de la compañía, que hasta ahora sólo poseía establecimientos en España.

En España El Corte Inglés tiene experiencia de muchos años. El español está acostumbrado a los grandes almacenes pero el portugués no. Respecto a la primera salida al extranjero de El Corte Inglés, Del Nogal consideraba que, «...vistas las experiencias mundiales en salidas de grandes almacenes a otros países, no se ha observado ninguna que haya sido totalmente positiva. Existen ejemplos como Sears cuando entró en España en los años sesenta y tuvo que cerrar, Galerías Lafayette, que entró en Nueva York y también cerró, Marks & Spencer, que ha cerrado todas sus puertas internacionales. Nos ha ayudado que el 85% de los portugueses conocían la marca, la proximidad y que nos hemos adaptado a las necesidades y gustos portugueses. Nuestros proveedores portugueses tendrán la posibilidad de exportar a España en un futuro.

Es un proyecto con el que cualquier persona que trabaja en distribución soñaría: crear una empresa con toda la estructura de El Corte Inglés apoyándote, con el 100% de probabilidad de éxito. Ha sido un parto de tres años. Yo vine aquí en marzo de 1999, cuando estábamos empezando la excavación. La empresa tenía seis personas y ahora tiene 2.000. Estar en la creación del equipo, colaborar con la construcción del equipo, la determinación de la mercancía, la distribución de ésta... La emoción era tan grande que el día 23 perdí la voz. Esta es la primera etapa, ahora viene la segunda: hacer crecer a la empresa». ■

3.4. LA ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA

La elección del método de entrada es resultado del balance entre fuerzas distintas, a menudo, conflictivas. La variedad de factores, la dificultad para medir su influencia relativa y la necesidad de anticipar su evolución en un período futuro de planificación convierte dicha decisión en un complejo proceso al que tiene que enfrentarse cada empresa en particular de acuerdo a sus capacidades y a la estrategia que persigue. No obstante, simplificando al máximo esta decisión, básicamente se deberían contemplar dos características fundamentales de la operación:

1. ¿En qué medida pretende la empresa recurrir a las exportaciones o a la producción local en el mercado objetivo?
2. ¿En qué medida pretende la empresa asumir el control de la propiedad de las actividades en el mercado objetivo?

En los apartados anteriores hemos visto la gran cantidad de opciones de las que dispone la empresa para dar respuesta a estas cuestiones. A continuación, hacemos referencia a toda una serie de perspectivas teóricas y estudios empíricos que tratan de analizar los factores que llevan a la elección de unas modalidades u otras.

3.4.1. Modelos económicos

Buckley y Casson (1981) proponen un modelo muy sencillo en el cual dependiendo de la distinta estructura de costes en relación al tamaño del mercado, puede determinarse, bajo ciertas circunstancias y, de forma muy general, cuándo resulta adecuado elegir como método de expansión internacional la exportación, las licencias o la inversión directa.

En este modelo se asume que el tamaño del mercado crece y que, dada la secuencia exportación-licencias-inversión directa, los costes fijos son crecientes, mientras que los costes variables adoptan el sentido contrario. Cuando se exporta, los costes fijos apenas aumentan ya que simplemente se produce un incremento en la utilización de la planta existente en el país, sin embargo, los costes variables son más elevados dado que, no sólo se consideran los costes de producción, sino también los costes de transporte y los posibles aranceles. En el caso de las licencias, los

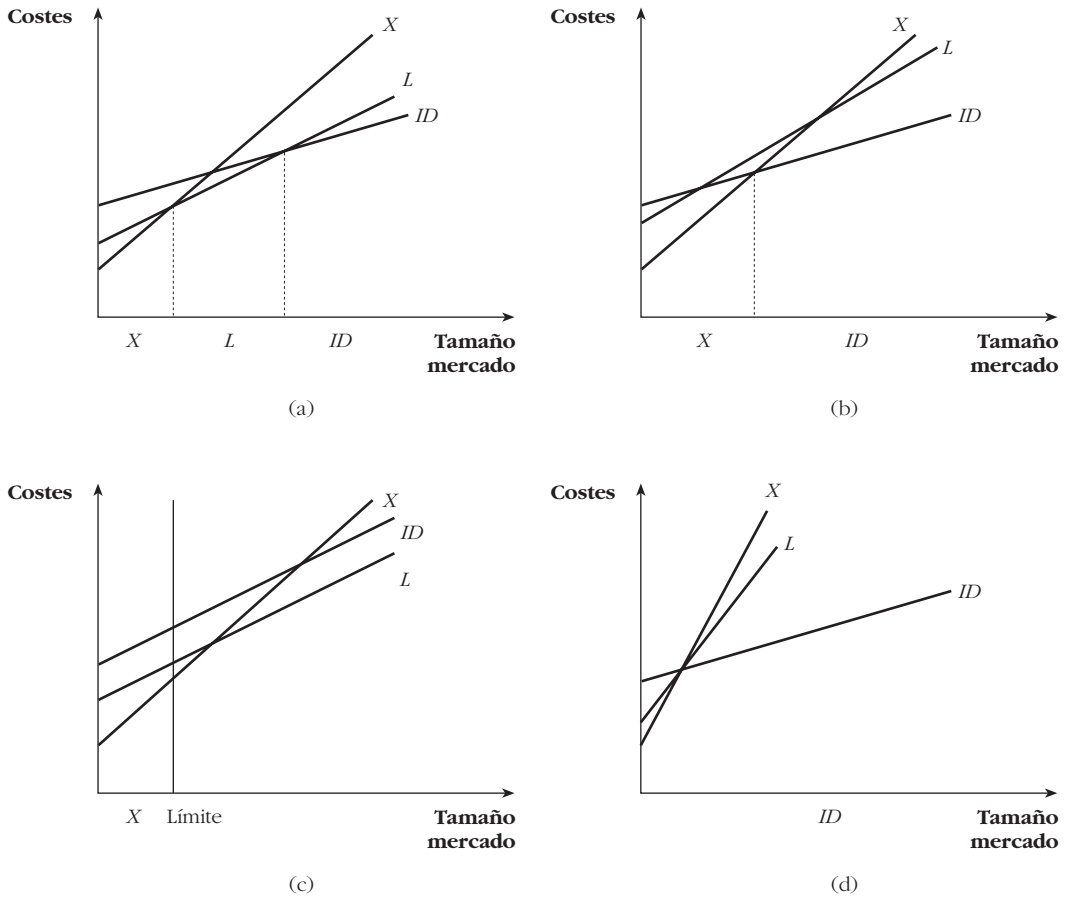


FIGURA 3.4. *Elección de los métodos según la distribución de costes.*
Fuente: a partir de Buckley y Casson (1981).

costes fijos se ven incrementados por la necesidad de dirigir y controlar el adecuado uso de éstas, mientras que los costes variables se reducen al evitarse los costes de transporte y los aranceles. Por último, siguiendo el mismo razonamiento, la inversión directa supone incurrir en unos costes fijos más elevados al establecer una nueva planta en el país foráneo y unos costes variables menores dada la proximidad a la clientela local. Aunque explícitamente no se asume en el modelo, la estructura de costes está muy relacionada con el tamaño de la empresa. De esta forma, suponemos que las empresas necesitan tener un tamaño mínimo que les permita: (1) soportar los costes fijos necesarios para operar en los mercados externos, (2) obtener el capital necesario para establecer una unidad de negocio en el exterior, (3) desarrollar una cartera de operaciones en el exterior que les posibilite disminuir el riesgo al que se exponen.

De acuerdo a estas hipótesis de partida, en la Figura 3.4 analizamos intuitivamente distintos escenarios en los que, dependiendo de la distribución relativa de costes fijos y variables entre las tres opciones, puede observarse cuándo resultará adecuado, para cada caso en concreto, cambiar de una opción a otra. Así por ejemplo, el caso (a) corresponde a la situación más general descrita anteriormente, en la que la distinta relación entre costes variables y costes fijos hace óptimo cada uno de los métodos en distintos momentos; el caso (b) describe la situación donde las licencias no resultan adecuadas debido a unos excesivos costes fijos; el caso (c) se produce cuando el mercado no tiene el tamaño suficiente para absorber la utilización de los métodos que implican mayor compromiso internacional, mientras que el caso (d) reflejaría la situación contraria, la entrada en mercados muy grandes, donde se podrían omitir las primeras etapas y empezar mediante el uso de inversiones directas.

Como puede observarse, la única predicción firme que el modelo establece es que en un mercado en crecimiento, donde se utilizan dos o más métodos diferentes para servirlo, la inversión directa nunca precederá a las licencias, las licencias nunca precederán a las exportaciones, y la inversión directa nunca precederá a las exportaciones (Buckley y Casson, 1981); sin embargo, resulta útil tener en cuenta estas consideraciones como primera aproximación al problema, dada su sencillez y lógica económica.

3.4.2. Modelo basado en la teoría económica de los costes de transacción (TCT)

La TCT analiza qué forma de entrada minimiza los costes de transacción asociados a la explotación de una ventaja competitiva en un mercado exterior. Dicha explotación puede contratarse entre agentes externos (modos de bajo grado de control) o pueden ser internalizadas en el seno de la empresa (modos de alto grado de control).

La empresa optará por las formas que suponen un mayor grado de control cuando los mercados en los cuales se pueden negociar las ventajas competitivas de la empresa no funcionen correctamente, y por tanto, sea necesario incurrir en unos elevados costes de transacción para salvaguardar un uso indebido de éstas si se llegase a un posible intercambio con otros agentes (licencia o empresa conjunta) (Anderson y Gatignon, 1986). A partir de esta premisa, las variables fundamentales sobre las que se centra el análisis son las que se muestran en la Tabla 3.14.

TABLA 3.14. *Formas de entrada según el grado de control.*

Formas de elevado control	Formas de control medio	Formas de bajo control
Filiales de dominio completo.	Joint ventures.	Acuerdos de distribución.
Adquisiciones mayoritarias.	Franquicias.	Patentes.
	Contratos de gestión.	Contratos de fabricación.
		Participaciones minoritarias.
Participaciones minoritarias.		

Fuente: adaptado de Anderson y Gatignon (1986).

1. Riesgo-país

Las empresas que operan en entornos internacionales se enfrentan a una serie de posibles circunstancias adversas relacionadas con la situación del país de destino (inestabilidad política, riesgo de expropiación, riesgo de convertibilidad de la moneda, etc.). Cuando estos riesgos son elevados, la empresa buscará posiciones flexibles, tales como acuerdos de cooperación o empresas conjuntas, que permitan realizar modificaciones ante cambios en las condiciones del entorno o incluso abandonar el país sin tener pérdidas sustanciales. Por tanto, el mayor riesgo-país disminuirá la probabilidad de adoptar las formas de entrada que suponen un mayor grado de control y compromiso de recursos.

2. Distancia Cultural

Desde la perspectiva de la TCT, la incertidumbre asociada al desconocimiento del mercado (prácticas de negocios, sistema económico, lengua y costumbres, relaciones, etc.) implicaría la necesidad de incurrir en costes de transacción para adquirir el nivel de información necesario que mitigase, en parte, los posibles errores que podrían cometerse. Bajo estas circunstancias, en muchas ocasiones, se prefiere recurrir a acuerdos con empresas locales que faciliten al inversor la superación de estas desventajas de ser extranjero. Por tanto, la mayor distancia cultural disminuirá la probabilidad de utilizar las formas de entrada que suponen un mayor grado de control y compromiso de recursos.

3. Potencial de mercado

El tamaño del mercado ha sido asociado al uso de formas de entrada que implican un mayor grado de compromiso y control. La posibilidad de alcanzar un adecuado volumen de ventas cuando el mercado está en una etapa de crecimiento permite a la empresa amortizar rápidamente los costes (fijos y de transacción) que suponen operar con métodos que implican un elevado control. En sentido inverso, en los mercados con bajo potencial de crecimiento, se considera que los métodos que implican un menor grado de control proveen de mejores oportunidades porque, partiendo de las bajas expectativas sobre el mercado, minimizando el compromiso de recursos se puede mejorar la rentabilidad sobre la inversión, y además, los costes de salida se reducen considerablemente (Brouthers, 2002). En este sentido, el mayor potencial de mercado incrementará la probabilidad de utilizar las formas de entrada que suponen un mayor grado de control y compromiso de recursos.

4. ACTIVOS INTANGIBLES: TECNOLÓGICOS Y COMERCIALES

Desde la perspectiva de la TCT, se afirma que los modos de alto control son más eficientes para aquellas transacciones en las que los activos implicados en la operación internacional aportan un elevado componente de intangibilidad, como es, por ejemplo, el caso de activos tecnológicos o de marketing.

En dichas transacciones, la dificultad de recoger en un contrato *ex ante* todas las posibles contingencias, dados los problemas para medir las cualidades de estos bienes y servicios, hace que se prefiera controlar el uso de éstos. En este sentido, la internalización protege de los posibles problemas de divulgación y mal uso por parte de terceros de los esfuerzos realizados en tecnología o en marketing, es decir, protege de los posibles comportamientos oportunistas de socios o empresas locales. Por tanto, la presencia de activos intangibles en el producto/proceso envuelto en la actividad internacional incrementará la probabilidad de utilizar las formas de entrada que suponen un mayor grado de control y compromiso de recursos.

3.4.3. Modelo basado en la Teoría de Capacidades Organizativas (TCO)

Desde la perspectiva de la TCO, el factor determinante en la elección de la forma de entrada no es la minimización de los costes de transacción, sino una cuestión más amplia que incluye la dirección de las capacidades de una empresa hacia la elección de la forma más eficiente de explotar y explorar su base de conocimientos (Kogut y Zander, 1993). En este sentido, la compatibilidad entre las exigencias de recursos de una determinada forma de entrada y la base de recursos y capacidades existentes en la empresa es el principal factor determinante de la elección. Las variables que han centrado principalmente la atención de la TCO han sido:

1. TAMAÑO

Los recursos necesarios para realizar inversiones en los mercados internacionales pueden obtenerse internamente a través del propio *cash-flow*, o externamente, acudiendo a los mercados financieros. Sin embargo, en países como España, donde el sistema financiero está dominado por los grandes bancos, es mucho más difícil para las pequeñas empresas conseguir dichos volúmenes de financiación (Campa y Guillén, 1999). Por otra parte, las actividades internacionales requieren consumir muchos recursos en la obtención de información y en la utilización del tiempo y talento de los directivos, activos que no siempre las pequeñas empresas encuentran a su alcance. Por tanto, la limitación a la que se enfrentan las pequeñas empresas en cuanto a la disposición de recursos financieros y directivos implica la necesidad de que éstas utilicen métodos basados en la minimización del riesgo y el compromiso, de forma que el mayor tamaño de la empresa incrementará la probabilidad de utilizar las formas de entrada que suponen un mayor grado de control y compromiso de recursos.

2. EXPERIENCIA INTERNACIONAL

El planteamiento más clásico sugiere una relación positiva entre la experiencia internacional y la adopción de formas de entrada con un mayor grado de control. La interna-

cionalización implica la entrada en un entorno complejo donde la empresa tiene que hacer frente a distintos factores, algunos diferentes a los del país de origen, y por tanto, la falta de conocimientos sobre estos mercados es un importante obstáculo para el desarrollo de las operaciones. El inversor inexperto puede tomar decisiones erróneas en relación con la localización, la adaptación de los productos y servicios a las condiciones locales, la gestión de las relaciones con los trabajadores, clientes, bancos locales, etc. En este sentido, las empresas prefieren empezar su actividad internacional con métodos de entrada que implican un bajo nivel de compromiso y añadir los métodos que suponen mayores niveles de compromiso y control de forma escalonada, a medida que aumenta la experiencia internacional, y la empresa aprende sobre las condiciones de sus entornos locales. Así, la mayor experiencia internacional de la empresa incrementará la probabilidad de utilizar las formas de entrada que suponen un mayor grado de control y compromiso de recursos.

3. NATURALEZA TÁCITA DEL *KNOW-HOW (ESPECIFICIDAD DE LOS ACTIVOS)*

Cuando una empresa entra en otro país, debe transferir sus competencias a las filiales o a los posibles colaboradores foráneos y, por tanto, debe elegir la forma de entrada que permita una mejor transmisión de éstas, sin que ello suponga una pérdida de valor, es decir, sin que afecte a la habilidad de la empresa para generar ventajas competitivas. Desde la TCO dicha transferencia no necesita ser internalizada, a menos que la capacidad que se transfiere sea «*imperfectamente imitable*» (Madhok, 1997). Cuando una competencia o capacidad que una empresa espera transferir es irreproducible, el colaborador en el país de destino no será capaz de replicarla, y por tanto, el desempeño de estas operaciones supondrá una merma de las ventajas competitivas de la empresa foránea. Bajo estas circunstancias, la empresa prefiere transferir el *know-how* tácito y las rutinas informales a través de transacciones internas que pueden valerse del capital humano de la empresa y las rutinas organizativas ya existentes. Por tanto, la naturaleza tácita del know-how incrementará la probabilidad de utilizar las formas de entrada que suponen un mayor grado de control y compromiso de recursos.

3.4.4. Modelo basado en factores estratégicos

Hill, Hwang y Kim (1990) y Kim y Hwang (1992) incorporan en la elección del modo de entrada la influencia de una serie de variables estratégicas, condicionadas por las operaciones externas previas que la empresa haya implantado, y por el tipo de motivación que haya desencadenado dicha inversión:

1. ESTRATEGIA DE COMPETENCIA INTERNACIONAL

A partir del paradigma integración-sensibilidad (Prahalad y Doz, 1987), como veremos en el Capítulo 6, se distinguen dos tipos de estrategia de competencia internacional: la estrategia global y la estrategia multidoméstica[2]. Las empresas que siguen una estrategia global suelen

[2] La estrategia global implica la centralización en la matriz de los activos, recursos y responsabilidades, siendo consideradas las operaciones internacionales como canales de distribución hacia un mercado global unificado, de manera que se consigue una elevada integración de las diferentes unidades. Por el contrario, la

adoptar métodos que suponen un elevado nivel de control, dada la necesidad de coordinación en un mercado global unificado y las posibles transferencias, sinergias y protección de la marca entre las distintas unidades. La internalización facilita la necesaria centralización de la toma de decisiones para dirigir las «interdependencias» entre las distintas operaciones locales, ya que la posición competitiva de la empresa en un mercado está influida por la posición competitiva de la empresa en los otros mercados. Piénsese, por ejemplo, cómo el mal uso de la marca en un determinado país podría afectar a toda la organización. Sin embargo, en empresas que persiguen una estrategia multidoméstica sería más recomendable la utilización de métodos de entrada que impliquen un bajo nivel de control, ya que cada mercado se considera independiente y, por lo tanto, el interés, más que en el control, se centra en la relación costes-recursos necesarios y en la adaptación a los mercados locales. Por ello, la adopción de una estrategia global incrementará la probabilidad de utilizar las formas de entrada que suponen un mayor grado de control y compromiso de recursos, mientras que la adopción de una estrategia multidoméstica disminuirá dicha probabilidad.

2. Motivos estratégicos de entrada en un mercado

Tradicionalmente, la inversión directa en el exterior se ha justificado por motivaciones de carácter estratégico basadas en la «consolidación/búsqueda de mercados» para transferir o explotar las ventajas competitivas que posee la empresa, y que le permiten superar los inconvenientes de ser foránea. Dentro de esta perspectiva, como hemos visto en el Capítulo 2, algunos autores han distinguido entre motivos defensivos, orientados básicamente a sostener o proteger los mercados actuales, y motivos ofensivos, que buscan la explotación o promoción de nuevos mercados.

Los motivos defensivos que normalmente reciben una mayor atención son la búsqueda de mercados por «seguimiento al cliente» o por «seguimiento a la competencia». Muchas empresas deben entrar en mercados extranjeros si desean mantener la prestación de sus servicios a sus clientes cuando éstos se internacionalizan. Por otro lado, en algunos mercados, la expansión de una empresa fuerza a los rivales a responder con la misma estrategia, para proteger una posición de mercado o para competir en cada uno de los territorios de sus competidores. En ambos casos, se afirma que las empresas que siguen dicho patrón perciben una menor incertidumbre ya que se dirigen a un mercado ya preparado para aceptar su servicio, y por tanto, prefieren los modos de alta integración. Sin embargo, cuando las empresas buscan mercados no explotados se perciben mayores niveles de incertidumbre y riesgo debido a la falta de conocimiento de los clientes o de las condiciones del mercado. En estas situaciones, es necesario tener en cuenta el balance entre el alto riesgo que supone ser los primeros en entrar en un mercado y los potenciales beneficios que de ello se derivan, de forma que las empresas prefieren emplear estrategias de entrada menos agresivas y, por tanto, utilizar modos en los que participen colaboradores locales, tales como métodos contractuales o joint ventures. De acuerdo a estos planteamientos, los motivos de entrada a un mercado defensivos incrementarán la probabilidad de utilizar las formas de entrada que suponen un mayor grado de control y compromiso de recursos, mientras que los motivos de entrada a un mercado ofensivos disminuirán dicha probabilidad.

---

estrategia multidoméstica intenta responder a las sensibilidades nacionales mediante la descentralización de los activos y responsabilidades, con un proceso de gestión definido por sistemas simples de control financiero superpuestos a la coordinación personal informal y con una mentalidad estratégica dominante que considera las operaciones internacionales como un conjunto de negocios independientes (Pelmutter, 1969; Porter, 1986).

No obstante, en los últimos años ha surgido una nueva corriente de investigación estratégica que propone un equilibrio dinámico entre la explotación de las ventajas competitivas de la empresa y el desarrollo y búsqueda de nuevas capacidades como fuente esencial para el éxito continuado de la empresa (March, 1991; Levinthal y March, 1993). La búsqueda o exploración supone experimentar con nuevas alternativas, permitiendo a la empresa renovar su base de ventajas competitivas mediante activos complementarios que son adquiridos cuando se establece en el país de destino. Algunos recursos, como el capital o ciertos tipos de recursos laborales, pueden ser obtenidos de los mercados. Otros, sin embargo, tales como el conocimiento del país de destino, los contactos locales o determinada tecnología, son difíciles de replicar o adquirir y, por tanto, sólo pueden conseguirse mediante la colaboración con empresas locales. Por ello, los motivos de entrada a un mercado por «búsqueda de activos complementarios» disminuirán la probabilidad de utilizar las formas de entrada que suponen un mayor grado de control y compromiso de recursos

3.4.5. Elección del método de entrada: evidencia empírica

Dada la gran cantidad de trabajos existentes y las diferencias respecto a los métodos de entrada considerados, clasificamos las distintas aportaciones en cuatro grandes grupos: exportación frente a invertir en el mercado de destino, licencias frente a la inversión directa, empresas conjuntas o filiales propias, y por último, trabajos que clarifican la elección entre una filial de nueva creación o una adquisición. Básicamente, los trabajos revisados permiten aventurar las relaciones entre métodos de entrada y los principales factores influyentes (ceteris paribus) vistos en los apartados anteriores. La complejidad, a la que hacíamos referencia anteriormente, está originada por la distinta influencia que cada uno de los factores puede tener al considerarlos conjuntamente. De hecho, las proposiciones especificadas en los trabajos no tienen en cuenta las posibles interrelaciones entre los distintos factores y los efectos que se derivarían de la consideración simultánea de varias condiciones, ya que, indudablemente, en la mayoría de los casos se opera con variables que aisladamente recomiendan diferentes opciones. Creemos que la solución vendría dada por un análisis pormenorizado de la posible dirección propuesta por los factores que considerásemos de mayor importancia para cada operación de expansión internacional en particular.

3.4.5.1. Exportación *versus* inversión directa

Cuando una empresa tiene consolidadas sus exportaciones en un mercado puede plantearse la opción de localizar la producción en éste. Algunos de los factores que pueden influir en dicha decisión son:

1. La existencia de un gran mercado potencial. Cuanto mayor sea el mercado local, mayores economías de escala se obtendrán mediante la producción local, que además, permitirá reducir los costes de aranceles y transporte. La entrada de Chupa-Chups en el mercado chino es un buen ejemplo de ello.
2. La existencia de aranceles elevados, tipos de cambio desfavorables o costes de transporte que encarecerían en dicho mercado el valor de las importaciones. Los costes de transporte son la principal razón por la cual las cementeras recu-

rren fundamentalmente a la producción local en todos los países donde se implantan.

3. Podrían existir incentivos de los gobiernos locales para invertir en el país.
4. La existencia de recursos productivos abundantes y más económicos, como mano de obra o tecnologías, que la empresa podría aprovechar para obtener productos a más bajo coste o diferenciados, lo que mejoraría la competitividad global de la empresa. Es el caso de gran parte de la inversión que se está reorientando hacia Asia.

3.4.5.2. LICENCIAS *VERSUS* INVERSIÓN DIRECTA

Los fundamentos de la teoría de los costes de transacción son utilizados mayoritariamente como argumento básico para justificar la elección entre comercializar determinada ventaja que posee la empresa en los mercados externos mediante el uso de licencias, o explotarla internamente en la propia compañía a través de la inversión directa en el exterior. La elección vendría dada por la comparación entre los costes de transacción en los que se incurre al acudir al mercado y los costes internos de organizar dicha actividad en el seno de la empresa. Ahora bien, existen determinados factores que inciden sobre ambos costes e indirectamente sobre la elección del método elegido:

1. *Variables de empresa*

Las licencias se consideran como la segunda mejor opción de entrada, una vez se comprueba que ésta no posee los recursos necesarios (personal, capital, conocimiento de los mercados, etc.) para realizar inversiones directas. Algunos estudios muestran cómo las empresas más pequeñas de cada industria, tienden a utilizar las licencias como primer paso para superar dichas carencias y, al mismo tiempo, conseguir una presencia más o menos uniforme en los mercados internacionales.

En relación a la naturaleza de la ventaja susceptible de ser explotada internacionalmente, se observa un mayor uso de las licencias cuando dichas ventajas pueden quedar perfectamente codificadas en una patente, una marca o un producto. En el caso contrario, cuando esta ventaja se basa en un know-how específico con un alto componente de conocimiento tácito, como puede ser el caso de capacidades tecnológicas o directivas, el método de entrada utilizado será la propia inversión directa, ya que dichos conocimientos son muy difíciles de transferir, en ocasiones, sin la transferencia del equipo humano o de la propia organización (Kogut y Zander, 1992). Con este argumento se estaría justificando la eficiencia de la propia empresa para transmitir dichos conocimientos a sus propias subsidiarias a un menor coste que a una organización ajena; y por otra parte, que dichos conocimientos se convierten en plataformas que facilitan el crecimiento y la expansión futura de la empresa, dada su novedad y dificultad en poder ser imitados.

2. *Condiciones del sector*

La elección entre licencias o inversión directa está influida por el nivel de gasto en I+D y por la estructura de la competencia. En relación al primer factor, se encuentra una mayor propensión a utilizar las licencias en sectores donde existen mayor número de innovaciones y mayor complejidad en la configuración de los productos, debido a los rápidos cambios tecnológicos. Respecto al segundo factor, existe cierta controversia según se considere la estructura del sector en el país de destino o en el país de origen.

En el primer caso, la existencia de oligopolios con fuertes productores locales, que incluso pueden tener poder para influir en las políticas gubernamentales sobre restricciones a la inversión directa, favorecerá el uso de las licencias. En el segundo caso, la existencia de oligopolios en los países de origen hace que, una vez alguno de los competidores realiza determinado movimiento hacia los mercados exteriores, los demás tiendan a seguirle, con lo que se necesitan métodos de entrada con un elevado grado de control que permitan responder rápidamente a dichos movimientos (filial 100%), comprobándose, por tanto, el menor uso de las licencias (Kim y Hwang, 1992).

3. *Condiciones del país de destino*

Davidson y McFetridge (1985) comprueban cómo la probabilidad de utilizar licencias en la transmisión de tecnología, frente al uso de inversión directa, disminuye conforme incrementa: (a) la experiencia en un país, (b) el tamaño del mercado en cuestión, y (c) la similitud de las características demográficas y culturales respecto al país de origen. Asimismo, Contractor (1984) demuestra cómo el número de licencias disminuye y el de inversiones directas aumenta a medida que incrementa el nivel de desarrollo económico del país de destino (medido en términos de industrialización y PIB per cápita); mientras que, por el contrario, el uso de licencias se ve favorecido por la existencia de políticas gubernamentales regulando las inversiones directas provenientes del exterior.

3.4.5.3. Empresas conjuntas *versus* filiales propias

La elección entre filiales propias o empresas conjuntas ha sido ampliamente tratada en los modelos teóricos revisados anteriormente. Las conclusiones que se extraen de su estudio quedan validadas empíricamente en numerosos trabajos a partir del contraste del impacto de una serie de factores sobre la estructura de propiedad de las inversiones externas:

1. *Variables de empresa*

El tamaño de la firma inversora, su grado de diversificación y experiencia, y el tipo de conocimiento transmitido son los factores señalados en la literatura con mayor frecuencia.

Respecto al tamaño de la empresa, existe cierta disparidad en el resultado de los diferentes estudios. Generalmente, se acepta la importancia de las empresas conjuntas en la estrategia de internacionalización de las pequeñas empresas, dadas sus limitaciones de recursos y la diferente actitud frente al riesgo en comparación con las grandes empresas. No obstante, otros trabajos evidencian la relación contraria o incluso no encuentran ningún efecto. Esta controversia parece quedar explicada en los trabajos de Sanna Randaccio (1991) y Mutinelli y Piscitello (1996) al encontrarse una relación entre el tamaño de la firma inversora y la estructura de propiedad en forma de U, es decir, la probabilidad de utilizar una filial propia incrementa con el tamaño de la empresa hasta cierto punto donde la probabilidad de formar una empresa conjunta empieza a incrementar de nuevo. De esta forma, queda justificada la utilización de las empresas conjuntas por las pequeñas firmas en términos de limitaciones financieras y directivas y, por las firmas de mayor tamaño, en términos de su mejor disposición para negociar buenas condiciones, sobre todo, en industrias oligopólicas donde la cooperación se convierte en un buen vehículo para la coordinación de la conducta de las empresas y la transmisión de información, de forma que puedan obtenerse ciertos beneficios derivados de la colusión.

En relación al grado de diversificación de la empresa inversora, se comprueba cómo, a medida que éste incrementa, aumenta la probabilidad de utilizar como método de entrada las empresas conjuntas. Este hecho se explica por la necesidad de obtener recursos complementarios de las empresas activas en las industrias donde se entra por primera vez (Kogut y Singh, 1988; Hennart, 1991).

En la mayoría de estudios, se demuestra la preferencia por las filiales propias frente a las empresas conjuntas a medida que incrementa la experiencia internacional de la empresa inversora (Kogut y Singh, 1988; Hennart, 1991). El argumento básico subyacente es que la internacionalización implica la entrada en un entorno complejo donde la empresa tiene que hacer frente a distintos factores, algunos diferentes a los del país de origen. Desde esta óptica, la entrada inicial mediante filiales propias implicaría incurrir en determinados riesgos debido a la falta de conocimientos sobre las condiciones locales, surgiendo las empresas conjuntas como una posible solución transitoria que permite acumular información sobre el entorno local, minimizando los riesgos de entrada. Una vez disminuye la incertidumbre inicial, la empresa adquiere mayor confianza en sus propias posibilidades decantándose en sucesivas operaciones, en el mismo país o en países culturalmente similares, por la inversión en filiales propias. No obstante, algunos autores proponen otras hipótesis. En particular, Erramilli (1991) determina, en el caso de empresas de servicios, una relación en forma de U. En la primera etapa de expansión de una empresa, la incertidumbre hace difícil para la firma inexperta evitar el riesgo de comportamientos oportunistas por parte de los posibles socios, adicionalmente, estas empresas tienden a ser etnocéntricas, prefiriendo directivos del propio país en los puestos de responsabilidad de las filiales, con lo que la conjunción de ambos motivos las lleva a utilizar filiales propias en lugar de empresas conjuntas. A medida que incrementa la experiencia de la empresa, ésta tiende a convertirse en policéntrica y, consecuentemente, la propensión a utilizar empresas conjuntas también incrementa. Finalmente, en la última etapa del desarrollo internacional, la empresa tiene una gran confianza en sus posibilidades, actuando de forma geocéntrica a escala global, prevaleciendo de nuevo la utilización de filiales propias[3].

Por último, en los casos donde resulta muy difícil establecer un adecuado contrato con un socio, dado que el tipo de conocimiento transmitido desde la matriz a las filiales es tácito o no está lo suficientemente protegido, como puede ser una marca comercial o una determinada tecnología, las empresas preferirán como método de expansión internacional sus propias filiales.

2. *Condiciones del sector*

Se observa una mayor propensión a utilizar empresas conjuntas en el caso de aquellos sectores intensivos en recursos naturales controlados por firmas locales, normalmente sujetos a políticas gubernamentales que desincentivan e incluso prohíben la propiedad total a las empresas extranjeras, y en los que generalmente, el tamaño mínimo eficiente necesario es elevado. De igual forma ocurre en el caso de las industrias intensivas en I+D. El incesante ritmo de innovaciones tecnológicas y la mayor necesidad de adaptar

[3] Es interesante señalar que el análisis de Erramilli (1991) hace referencia al comportamiento de multinacionales de servicios y que, por tanto, los costes fijos de abrir una nueva filial y los costes de abandonar el mercado en caso de error son mucho menores que en las empresas industriales, y por ello, la extensión de dichas hipótesis a estas últimas empresas debe realizarse con cierta precaución.

los procesos y productos a las necesidades cambiantes de los clientes hacen que el éxito competitivo de las empresas dependa, más que en el pasado, de su capacidad para acceder a recursos complementarios.

Por último, es interesante señalar el impacto del grado y naturaleza de la competencia, aunque estos factores no hayan sido considerados en la literatura con tanta frecuencia como los anteriores. Gómez Casseres (1985) y Kogut y Singh (1988b) sugieren un incremento en el uso de empresas conjuntas conforme aumenta el número de competidores dado que su coste disminuye[4]. En relación a la naturaleza de la competencia (local versus global) podemos intuir una mayor propensión a utilizar empresas conjuntas en el caso de competencia local, debido al menor tamaño requerido y a la mayor necesidad de adaptación a los gustos locales, mientras que, la necesidad de coordinación entre las distintas unidades a nivel mundial y el mayor tamaño requerido implicará un mayor uso de las filiales en el caso de competencia global (Larimo, 1992; Kim y Hwang, 1992).

3.4.5.4. Filiales propias: adquisiciones *versus* filiales de nueva creación

Una vez asumida la elección de internacionalizarse mediante el uso de filiales propias, también se plantea la disyuntiva entre crear de nuevo una sucursal o adquirir alguna empresa existente en el mercado de destino.

1. *Variables de empresa*

Las adquisiciones ofrecen un beneficio más bajo pero menos incierto. El riesgo es menor porque la empresa adquirida está establecida en el mercado con el consiguiente conocimiento de éste y la correspondiente cartera de clientes, sin embargo, el beneficio también es menor debido a la competencia en el mercado de empresas, que tiende a incrementar el precio justo que debería pagarse en la operación de compra para satisfacer a los accionistas. Generalmente, se asume que el riesgo asociado a las operaciones internacionales disminuye conforme incrementa la experiencia de las empresas. En este sentido, cabe esperar que las firmas con mayor experiencia, al haber aumentado paulatinamente su capacidad para tratar con los diferentes entornos locales, prefieran invertir creando sus propias unidades, dada la mayor rentabilidad de esta opción. Por otra parte, las empresas más diversificadas tienden a entrar en los mercados externos vía adquisición, consecuencia de la mayor incertidumbre asociada a las nuevas actividades (Zejan, 1990).

2. *Condiciones del sector*

Las condiciones en el mercado de inversión y la naturaleza de la demanda también serán determinantes en la elección del tipo de filial. Concretamente, se espera que la probabilidad de entrar mediante adquisiciones sea mayor cuanto más bajo sea el grado de concentración del mercado (mejores condiciones en el precio a pagar dada la mayor oferta y mayor probabilidad de encontrar un adecuado candidato) y más bajo sea el crecimiento y la elasticidad de la demanda, ya que una demanda creciente diluiría los efectos de interdependencia entre las empresas ocasionando mayor margen de maniobra para las empresas de nueva creación (Zejan, 1990; Hennart, 1991b).

---

[4] Dicho argumento se justifica a partir de (a) la disminución del incentivo para la internalización conforme desaparece la oportunidad para la posible utilización de precios monopolísticos, y (b) la disminución de los costes de transacción en la transferencia de tecnología a medida que incrementa el número de competidores.

A propósito...

Inditex: tres modelos de implantación en el exterior

Fuente: adaptado de Inditex (2002) y Castellano (2002)

Inditex, la sociedad que engloba las cadenas Zara, Pull & Bear, Berskra, Massimo Dutti, Stradivarius, Oysho y Zara Home, desarrolla básicamente tres estrategias de implantación en el exterior. No obstante, cabe recordar, tal y como vimos en el Capítulo 2, que los formatos comerciales Massimo Dutti y Stradivarius fueron incorporados al grupo mediante adquisiciones, mientras que el resto han sido desarrollados por la propia empresa.

Dada la consolidación de la firma, la experiencia en la gestión de las tiendas y la búsqueda de una estrategia global que permita responder rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado, el modelo más común que utiliza Inditex es la penetración a través de tiendas propias, coordinadas mediante una dirección de filiales. Las otras fórmulas sólo se utilizan en aquellos mercados que por imperativos legales, o de otra índole, del país o bien las características del mismo hacen recomendable adoptar un modelo de gestión distinto.

En este sentido, los acuerdos de joint-venture con socios locales sólo se adoptan en los países en los que las características desde el punto de vista del negocio, como son el mercado inmobiliario o las especificidades de la actividad de distribución, recomiendan contar con socios locales que aporten un conocimiento previo. Inditex ha firmado acuerdos de joint-venture con Otto Versand en Alemania, Bigi en Japón y con Gruppo Percasi en Italia. El acuerdo con Otto Versand ha permitido aprovechar la experiencia del grupo alemán en el sector de la distribución, así como su conocimiento particular de uno de los mercados más importantes de Europa. Gracias a ello, la expansión en este mercado fue muy rápida. De igual modo, en el caso de Italia se buscó el aprovechamiento de la experiencia de ambas compañías en el sector de la distribución, así como el conocimiento del mercado inmobiliario por el Gruppo Percassi, elemento determinante para el desarrollo y expansión de los distintos formatos comerciales de Inditex. La participación en el capital social de cada uno de los socios es 50%. Las previsiones para el año 2004 eran llegar hasta el 85% en Zara Japan y al 80% en Zara Italia, ya que Inditex dispone de una opción de compra sobre el capital de estas empresas.

En algunos casos, las diferencias culturales, los riesgos asociados a la actividad económica en determinados países o el tamaño del propio mercado, desaconsejan la inversión directa. En estos casos se recurre al uso de franquicias. Este tipo de acuerdos se realiza con un solo socio para todo el país. Este socio debe ser un gran grupo nacional con una consolidada tradición y experiencia en la distribución de moda. Además de estos aspectos, otro de los requisitos claves es la disponibilidad de infraestructura y recursos humanos, técnicos y financieros que permitan el desarrollo del modelo de negocio de Inditex por el franquiciado de una manera rápida y eficaz. El modelo de franquicia asumido presenta algunas diferencias con el tradicional en cuanto que se lleva a cabo la integración en el sistema de oferta, pedido y distribución desde los centros logísticos de las distintas cadenas y en la posibilidad que tienen los franquiciados de devolver mercancía durante la temporada. Bajo este modelo, corresponde al franquiciado la inversión en activos fijos de la tienda y la contratación del personal para su gestión. Como compensación, se le otorga la exclusividad geográfica de la franquicia, por lo que no podrá haber otro franquiciado en la zona, si bien, Inditex se reserva el derecho a abrir nuevas tiendas en el mismo lugar bajo la implantación propia.

Es interesante señalar, que en el conjunto de tiendas del grupo ha habido un aumento del número de franquicias de la cadena Zara en los últimos años, ya que la marca ha realizado su expansión en Oriente Medio bajo esta fórmula comercial. Sin embargo, el resto de cadenas tienden a reducir el peso de las franquicias, tanto por el número de aperturas bajo gestión propia, como por la conversión de antiguas franquicias a tiendas en propiedad. Los siguientes cuadros detallan el número de tiendas propias y franquiciadas por formato y por países a 31 de enero de 2003, así como la contribución en ventas. Los mercados europeos son los que absorben la mayor parte del crecimiento internacional (34,1%), frente a un 13,2% de América y un 6,8% del resto del mundo. El porcentaje de participación de las ventas en España es de un 46%.

A propósito...

	Número de tiendas			% ventas		% ventas internacionales
Formato	**Gestión propia**	**Franquicias**	**Total**	**Gestión propia**	**Franquicias**	**Total**
Zara	487	44	531	92%	8%	62,5%
Kiddy's Class	59	—	59	100%	0%	14,7%
Pull & Bear	262	34	296	92%	8%	29,6%
Massimo Dutti	162	88	250	60%	40%	40,6%
Berskra	191	6	197	98%	2%	32,0%
Stradivarius	118	35	153	79%	21%	18,5%
Oysho	71	1	72	99%	1%	46,5%
Total	1.350	208	1.558		54%	

	Zara	KC	P & B	MD	BSK	Strad.	Oysho	Propios	Franquicias	Total
Europa										
Alemania*	21			3				24		24
Andorra	1			1					2	2
Austria	4							4		4
Bélgica	15		1	13	4			21	12	33
Chipre	3		2	1	2	2			10	10
Dinamarca	2							2		2
España	200	52	200	155	135	128	48	884	34	918
Finlandia	1								1	1
Francia	71			1		1		73		73
Grecia	23		7	3	5		1	39		39
Holanda	4			1				4	1	5
Irlanda			5						5	5
Islandia	1								1	1
Italia*	3						2	5		5
Luxemburgo	2			1				2	1	3
Malta	1		3						4	4
Noruega				1				1		1
Polonia	4								4	4
Portugal	35	7	38	32	20	14	9	122	33	155
Reino Unido	17			2				19		19
Rep. Checa	1							1		1
Suecia				2				2		2
Suiza	2			2	2			6		6
Turquía	8							8		8
Oriente Medio										
Arabia S.	8			4		3			15	15
Bahrain	1		1	1		1			4	4
Emiratos A.	4		4	4	4	2			18	18
Israel	11		14						25	25
Jordania			1	1					2	2
Kuwait	3		2	1		1	1		8	8
Líbano	2		1	2					5	
Quatar	1		1	1		1			4	4

(continúa)

(continuación)

	Zara	KC	P & B	MD	BSK	Strad.	Oysho	Propios	Franquicias	Total
América										
Argentina	5							5		5
Brasil	10							10		10
Canadá	9							9		9
Chile	3							3		3
El Salvador	1								1	1
EEUU	8							8		8
México	29		10	16	19		9	67	16	83
R. Dominicana	1								1	1
Uruguay	2							2		2
Venezuela	7		6	2	6		2	23		23
Asia-Pacífico										
Japón*	6							6		6
Singapur	1								1	1
Total								1.350	208	1.558

* Son tiendas propias pero gestionadas por las joint-venture firmadas en dichos países.
Fuente: Adaptado de Inditex (2002) y Castellano (2002).

Responda a las siguientes cuestiones:

1. Razone en función de las teorías vistas en el presente capítulo la elección de las distintas modalidades por el grupo Inditex.
2. ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes que le proporciona cada forma de entrada?
3. Según su opinión, ¿cuál será la evolución de Zara en un futuro en cuanto a la selección de mercados y formas de entrada?

Preguntas para la discusión

1. ¿Por qué las empresas conjuntas son tan utilizadas como forma de entrada?
2. ¿Qué formas de entrada consideraría más adecuadas para una empresa que no tiene experiencia internacional, pero cuenta con abundantes recursos financieros?
3. Busque en la prensa económica tres empresas que hayan utilizado distintas formas de entrada, y trate de identificar los factores que posiblemente hayan tenido más relevancia en dicha decisión.
4. ¿Qué modalidad/es de entrada aconsejaría en Rusia? ¿Y en Estados Unidos?
5. ¿Cuál ha sido la forma de entrada mayoritariamente utilizada por las grandes empresas multinacionales españolas en Latinoamérica? ¿Por qué?

CAPÍTULO 4

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: DE LA EMPRESA EXPORTADORA A LA EMPRESA MULTINACIONAL

OBJETIVOS

La lectura de este capítulo permite dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo influye la experiencia internacional en la selección de países y formas de entrada?
- ¿Qué es una *International New Venture*? ¿Y una red?
- ¿Hay diferencias en el comportamiento internacional entre las empresas manufactureras y las de prestación de servicios?
- ¿Por qué surgen las empresas multinacionales?
- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos de la empresa multinacional?

4.1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior analizábamos los métodos de entrada de manera separada. En el presente capítulo, ya vistas las características básicas de dichos métodos, se adopta una perspectiva dinámica. En este caso, los métodos de entrada son considerados como etapas dentro de un proceso de progresiva expansión internacional. Ahora bien, dicho proceso puede adoptar diferentes pautas.

En un primer apartado, se analiza el ciclo de vida del producto. Éste fue el primer modelo económico que incorporó el comportamiento de las empresas en la explicación de los flujos de inversión en el exterior. Seguidamente, se analiza la corriente que más ha contribuido en la explicación del proceso de internacionalización, el modelo secuencial de Uppsala, toda una serie de trabajos empíricos que lo avalan, así como las críticas vertidas en su contra.

En un tercer apartado, enlazando con las críticas al modelo secuencial, se explicitan tres perspectivas más acordes con el entorno global, a través del desarrollo de las propuestas establecidas por el enfoque de redes, la literatura relativa a la aceleración del proceso de internacionalización y la aparición de las *International New Ventures,* y la adaptación del proceso secuencial a las empresas de prestación de servicios. Por último para finalizar el capítulo, analizamos una de las consecuencias más visibles del proceso de internacionalización: la aparición de empresas multinacionales y la justificación económica de su existencia

4.2. EL MODELO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Vernon (1966) intenta combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales.

El modelo del ciclo de vida del producto, relaciona las decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto. Las distintas etapas por las que atraviesan estos nuevos productos, fruto de la innovación, condicionan las decisiones sobre la localización de la producción y, consecuentemente, tienen efectos sobre el proceso de internacionalización de la empresa.

En los países donde existen altos ingresos per cápita y altos costes salariales (como era el caso de los Estados Unidos cuando fue desarrollada la teoría) surge un fuerte incentivo en desarrollar nuevos productos para ahorrar dichos costes o satisfacer los requerimientos de una demanda más exigente. En la etapa de introducción de los productos innovadores, se necesita un cierto grado de flexibilidad para adaptar tanto los inputs necesarios en el proceso de producción, como los atributos del producto a los gustos de los consumidores, lo que implica la necesidad de comunicarse constantemente con los proveedores y con los clientes. Por otra parte, debido al grado de diferenciación del producto o a las ventajas monopolísticas derivadas de la innovación, la elasticidad precio-demanda es baja y, por tanto, la preocupación por los costes no es un aspecto determinante. Todo ello implica que la localización de la actividad productiva, al responder en mayor medida a dichas exigencias, tenga lugar en el mercado doméstico donde la innovación ha sido desarrollada.

En la etapa de madurez las condiciones cambian. El conocimiento de los clientes sobre el producto aumenta debido a la experiencia y, en consecuencia, también la elasticidad precio-demanda; la necesidad de flexibilidad declina estandarizándose la producción y apareciendo la posibilidad de obtener economías de escala. El mercado se extiende, surgiendo oportunidades en los países más avanzados. Inicialmente, dicha demanda será servida con exportaciones, hasta que el coste marginal de producción en el país donde se origina la innovación más los costes de transporte superen el promedio del coste de producir en los mercados importadores. En principio, la empresa buscará países con altos niveles de renta, en los cuales la demanda sea capaz de absorber la producción y asegurar la explotación de economías de escala, pero con un nivel de desarrollo inferior al del país de origen para que la innovación que se introduce no se enfrente a un alto nivel de competencia, y en los que los costes labo-

rales sean comparativamente más bajos. Como puede observarse, en la época en que se enunció la teoría, ésta explicaba perfectamente la inversión directa de las empresas norteamericanas en los mercados europeos occidentales, caracterizados por un comportamiento de la demanda similar a la americana pero con costes laborales inferiores.

En la etapa final de este modelo, la estandarización del producto ha provocado la entrada de muchos competidores que basan su estrategia en el precio. Ante esta situación, los países menos desarrollados pueden ofrecer ventajas competitivas en cuanto a la localización de la producción, sobre todo, para aquellas actividades más intensivas en mano de obra.

En posteriores ensayos, Vernon (1979) adaptó el modelo a las nuevas circunstancias del entorno que habían invalidado las hipótesis iniciales. Por una parte, el mercado americano no era el único en tamaño y configuración de costes y, por tanto, debía explicarse la expansión de las multinacionales europeas y japonesas; y por otra parte, algunas multinacionales habían establecido redes globales con sus filiales, siendo capaces de desarrollar, madurar y estandarizar productos casi al mismo tiempo. De cualquier modo, Vernon (1979) afirma que el modelo inicial sigue siendo útil para explicar las actividades innovadoras de las pequeñas empresas que todavía no han adquirido la capacidad de actuar globalmente a través de una red de filiales, así como en los procesos de absorción de las innovaciones en los países menos desarrollados.

4.3. EL ENFOQUE ESCANDINAVO: EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN SECUENCIAL

Según la literatura escandinava (Johanson y Valhne, 1977; Johanson y Wiedershein-Paul, 1975), la internacionalización de las empresas sigue un proceso secuencial que depende de la acumulación gradual de conocimientos sobre los mercados externos.

Desde este punto de vista, en primer lugar, la inversión de la empresa en un mercado en particular se realiza mediante una secuencia de distintas etapas, donde en cada una de ellas, a medida que se va adquiriendo experiencia en dicho mercado, el nivel de recursos comprometidos es mayor; y en segundo lugar, las empresas prefieren adquirir conocimientos sobre los mercados externos antes de competir en éstos y, por ello, en un principio, son preferibles los mercados similares al de origen.

La falta de conocimientos y recursos es el principal obstáculo para la internacionalización. Estos obstáculos se reducen a través de decisiones incrementales que permiten aprender sobre los mercados internacionales y la forma de operar en el exterior. El conocimiento del mercado y los compromisos en éste afectan a las decisiones sobre comprometer nuevos recursos y a la forma en que las actividades se desarrollan. Al mismo tiempo, el resultado de estas actuaciones cambia el conocimiento del mercado y el nivel de recursos comprometidos, y así sucesivamente, en nuevos ciclos de acontecimientos.

Johanson y Wiedershein-Paul (1975) realizaron un doble análisis en el estudio del proceso de internacionalización llevado a cabo por cuatro empresas suecas envueltas ampliamente en el entorno internacional. Por una parte, identificaron cómo se desarrolla este proceso en un país en concreto y, por otra parte, las pautas seguidas en sucesivas entradas en otros países.

A propósito...

Ángel Iglesias S. A.: IKUSI

Fuente: Ikusi y el *Exportador* (2003)

Ikusi es una empresa vasca líder en investigación y fabricación en el sector de la electrónica, informática y telecomunicaciones, con una plantilla que supera los 800 empleados y una cifra de ventas en 2002 de 60 millones de euros, de los cuales un 40% corresponde a las ventas en el exterior. Su negocio se ha diversificado en cuatro áreas de negocio: alta frecuencia (fabricación y desarrollo de equipos de recepción, proceso y distribución de señales audiovisuales), telecontrol (desarrollo y fabricación de equipos de control remoto para máquinas), sistemas de información al público (diseño, fabricación, instalación y mantenimiento de paneles de información y megafonía para aeropuertos, estaciones de ferrocarril, etc.) e integración de sistemas de comunicaciones (diseño e implantación de sistemas tecnológicamente avanzados de seguridad integral, como por ejemplo, control de accesos, tráfico en carreteras, comunicaciones de vídeo, etc). En la actualidad está presente en más de 80 países con una red de representantes y distribuidores en exclusiva, además de contar con filiales comerciales en Francia, Portugal, Australia, Chile, México y Estados Unidos. No obstante, a pesar de esta fuerte implantación internacional, Mikel Echeberría, su director de Marketing, consideraba que el desarrollo de su estrategia internacional había sido «de libro". En los años setenta, acudieron por primera vez como expositores a una feria del sector de la electrónica en Burdeos. Establecieron un primer contacto, y gracias a él, iniciaron sus primeras ventas en Francia. Comenzaron, por tanto, con exportaciones esporádicas dirigidas a mercados próximos geográfica y culturalmente, y que podían considerarse como naturales, como Francia y Portugal, con algunas excepciones curiosas como Nigeria y Suecia. A medida que estas exportaciones se incrementaron, se estableció una pequeña representación comercial que más tarde derivó en una sociedad constituida en el propio país, un paso que abría puertas para alcanzar ciertos volúmenes de facturación.

La internacionalización y la diversificación han sido los pilares básicos de la estrategia de Ikusi. El mercado nacional para Ikusi estaba saturado, ya que sólo podían crecer vía mantenimiento o con nuevos proyectos (aeropuertos, edificios públicos, etc.) que, en muchas ocasiones, no se sabía cuándo iban a desarrollarse. Una vez abordados los mercados europeos, la siguiente opción fue Iberoamérica, ya que el idioma común facilita el desarrollo del software, y los trabajos de mantenimiento y teleasistencia. En la actualidad, Ikusi está presente con sus sistemas en 28 aeropuertos de la zona. Con la ampliación de la Unión Europea, Ikusi va de la mano de las grandes constructoras españolas, así, por ejemplo, la compra de la empresa polaca Budimex por Ferrovial, ha facilitado su participación en las obras del aeropuerto de Varsovia.

El tener «cuatro patas» en distintos mercados, distintos países y con distintos tipos de clientes ha permitido a Ikusi compensar, en cierta medida, la desaceleración económica derivada de la paralización de grandes proyectos tras los acontecimientos del 11 de Septiembre. ■

La estrategia de entrada de Freixenet en Estados Unidos

Fuente: Jarillo y Martínez (1991)

Freixenet es uno de los grandes productores mundiales de vino espumoso obtenido por el método tradicional de Champagne.

A principios de los años setenta, José Ferrer, después de algunas operaciones en Inglaterra y Alemania, viajó a Estados Unidos para explorar el mercado. Su producto tuvo tan buena acogida que firmó un contrato en exclusiva con un importador de New Jersey para distribuir sus productos por todo el país. Este sistema inicial, con un solo importador-distribuidor, no resultó adecuado, ya que desde la Costa Este el distribuidor no podía cubrir con garantías un mercado tan vasto y con mercados regionales tan importantes. En 1980, terminó el contrato y Freixenet no lo renovó. Al año siguiente, recurrió a la firma de casi 50 contratos de importación-distribución, prácticamente uno para cada estado, con lo que se facilitaba muchísimo las ventas al estar los distribuidores más involucrados en sus respectivos mercados. Más tarde, debido a las dificultades de la central para tratar con cada uno de los distribuidores se creó la filial comercial Freixenet USA en New Jersey. La filial se encargaba de dar apoyo comercial y logístico a los distribuidores. Dado el gran éxito que tuvo esta estrategia, posteriormente se creo otra filial comercial para prestar apoyo a los distribuidores de la costa Oeste. Finalmente, para adaptarse mejor al gusto del mercado estadounidense, Freixenet estableció una filial de producción con viñedos propios en California. ■

Chupa-Chups: el caramelo global

Fuente: Chupa Chups y recopilación en prensa

Chupa-Chups consiguió en el año 2002 unas ventas de 450 millones de euros, de los cuales el 90% provenía de sus ventas en el exterior. La genial idea del caramelo con palo que Enric Bernat, su fundador, tuvo en los años cincuenta, pronto otorgó a Chupa Chups una presencia dominante en el mercado español. El paso siguiente, tras dominar el mercado nacional era seguir creciendo fuera o buscar la diversificación en otros productos del sector alimentario para el mercado español. La elección fue clara, la concentración en un producto dirigida a todos los posibles mercados, intentando reproducir el éxito que había tenido en España.

En los años setenta, su expansión internacional se desarrolló básicamente a través de exportaciones, con la excepción de una filial comercial, La Societé Bernat et Cie, con sede en París y una fábrica en Bayona.

Una década después inició la puesta en marcha de filiales de distribución en el exterior (Chupa Chups USA Corp. en Atlanta en 1980; Chupa Chups GMBH en Bonn en 1982; Chupa Chups UK Ltd. en Berkshire en 1983). Esta decisión fue consecuencia de la mayor experiencia internacional, así como de la necesidad de ejercer un mayor control sobre las ventas en aquellos mercados que lo requieren por su tamaño o importancia.

Finalmente, los años noventa están marcados por la globalización de la compañía y el lanzamiento de dos nuevas marcas (Smint, mini mentas sin azúcar destinadas a adultos, y Crazy Planet, una gama de confitería innovadora e interactiva para los consumidores infantiles).

En esta década, Chupa Chups culminó su proceso con la instalación de filiales de producción primero en Francia (donde ya contaba con una filial de producción en Bayona desde 1967), y después en los grandes mercados emergentes Rusia, China, México, Brasil, India y Colombia. Así donde se establece, generalmente lo hace de la mano de un socio local, y de manera integral, como empresa comercial que fabrica una parte de los productos en su filial local, y que a veces, incluso exporta desde estas plantas a otros países. De hecho, la filial mexicana se utilizaba para abastecer los mercados de Estados Unidos y Canadá, así como las necesidades de algunos países latinoamericanos hasta que en 1998 se firmó el acuerdo para fabricar en Brasil (Chupa Chups do Brasil, Lta, en Sao Paulo). En este tipo de operaciones, Chupa Chups aporta la tecnología, la maquinaría y la asistencia técnica (proveniente de Confipak S.A., su filial de I+D), así como su know-how de distribución y gestión, mientras que la empresa local, normalmente aporta, los terrenos, locales, instalaciones e infraestructura en general.

Con el nuevo siglo, la ampliación de la capacidad industrial y el desarrollo de alianzas comerciales y estratégicas concentran el desarrollo estratégico de esta empresa. Ha firmado acuerdos de distribución con Pepsico en México y Brasil, Morianga en Japón, Van Melle en Alemania y Benelux, Haribo en Italia y Austria, Warner Lambert y Kent en Rusia, Cadbury en Australia y M&M/Mars en Estados Unidos. A éstos, recientemente se le ha sumado el firmado con CSM para potenciar en los países escandinavos su producto tradicional, pero, sobre todo, sus otras dos marcas Smint y Crazy Planet. A su vez, su filial de distribución para el mercado nacional, Chupa Chups Diversificación, también importa y distribuye productos de confitería de algunos de sus socios: los productos Cadbury, los Kinder de Ferrero Rocher, los productos «Mon Cheri", los chicles Wrigley's, etc. Por otra parte, gracias al conocimiento mundial de la marca, se están concediendo licencias en diferentes ámbitos: óptica, ropa infantil, zapatos, perfumería, etc. ■

1. Respecto al primer análisis, reflejaron la regularidad de las empresas suecas al seguir un modelo de entrada en un determinado país mediante la adopción escalonada de las siguientes etapas:

- Exportación irregular
- Exportación vía agentes
- Filiales de ventas
- Filiales de producción

Conforme se adoptan nuevas etapas y se adquiere más experiencia, los recursos comprometidos y los niveles de información, hacia y desde el mercado, son mayores. En la

primera etapa, la empresa no realiza ningún tipo de inversión en el mercado de destino ya que no posee la suficiente información sobre éste. En la segunda etapa, la empresa crea un canal de información (un agente) sobre el cual ejercer influencia y mejorar el control de las ventas. En la tercera etapa, la empresa crea su propio canal de información a través de la filial de ventas, lo que permite mejorar sustancialmente el control y la información que se recibe del mercado. Por último, en la cuarta etapa, la empresa realiza una sustancial inversión que no sólo le permite controlar en el mercado exterior las ventas, sino también la producción.

Desde este punto de vista, debemos distinguir entre forma de entrada (que sería la modalidad elegida para penetrar en un mercado) y modo de operación en un mercado (que sería las sucesivas operaciones utilizadas en un mercado para consolidar su presencia). Como se observa, la empresa puede estar revisando continuamente la modalidad que ha seleccionado para entrar en un mercado.

2. Para explicar la extensión de estas operaciones a nuevos mercados, utilizaron el concepto de *distancia psicológica*, que incluye aquellos factores tales como las diferencias de lenguaje, culturales, políticas, educacionales, etc., que dificultan los flujos de información entre las empresas y los mercados. De forma general, el estudio confirmó una correlación negativa entre la distancia psicológica y el establecimiento de filiales, es decir, se espera que las filiales se desarrollen primero en países vecinos o similares donde la percepción de dicha distancia es menor. En dos firmas también se produjo una correlación positiva entre las etapas con mayor grado de compromiso y el tamaño del mercado.

Investigaciones posteriores han revelado un alto grado de consistencia, al menos durante la década de los setenta, con el modelo de internacionalización a través del proceso secuencial, así, por ejemplo, Luostarinen (1994), en un estudio sobre las operaciones exteriores de las empresas industriales finlandesas, encontró que alrededor del 65% de las compañías de su muestra, realizaban operaciones que no implicaban un alto nivel de compromiso de recursos (exportación, agentes de venta, etc.), un 33%, después de tener presencia en los mercados externos con los métodos anteriores, habían empezado también a producir, mientras que tan sólo un 2% producía directamente en el exterior sin haber pasado previamente por las etapas de menor nivel de compromiso. En el Anexo 1 reflejamos los resultados obtenidos de la aplicación de este modelo en el caso de las empresas españolas.

En los cuadros de las dos páginas anteriores mostramos ejemplos de procesos de internacionalización de empresas españolas de carácter secuencial.

Actualmente, la mayor complejidad y dinamismo del entorno internacional obliga a las empresas a competir de distinta forma. Como consecuencia, se han desarrollado toda una serie de trabajos empíricos que analizan estas nuevas circunstancias y, en algunos casos, la pérdida de poder explicativo del modelo escandinavo.

De hecho, en los últimos años los mismos autores del enfoque escandinavo han matizado sus posiciones. Así, por ejemplo, Welch y Luostarinen (1988) consideran que la ausencia de alguna de las etapas en el proceso de internacionalización de una empresa, en un mercado en concreto, no significa que el modelo secuencial pierda su validez, sino que dicha ausencia se justifica por el proceso de aprendizaje de la empresa en otros mercados foráneos. La experiencia y el conocimiento en el uso de las formas más avanzadas en determinados mercados pueden difundirse a lo largo de la firma, y permitir una penetración más rápida en los mercados externos considerados en períodos de tiempo posteriores.

Profundizando en este aspecto, los mismos Johanson y Vahlne (1990) señalan que el proceso de expansión secuencial en un mercado determinado puede ser matizado en la actualidad por tres excepciones:

a) cuando las empresas cuentan con grandes recursos o recursos sobrantes, ya que el proceso podría acortarse dado que las consecuencias de una inversión errónea son menores.
b) cuando las condiciones de los mercados son estables y homogéneas, porque el conocimiento sobre éstos puede adquirirse de otras formas distintas a la experiencia.
c) cuando la empresa tiene experiencia en otros mercados con similares condiciones, dado que dicha experiencia podría utilizarse en la expansión en otros mercados.

4.4. NUEVOS ENFOQUES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La idea común en torno a la cual giran estos nuevos trabajos es que el enfoque escandinavo implica una descripción determinista de la evolución de la empresa a lo largo del tiempo, mientras que en la realidad, los fenómenos empresariales son a menudo de una naturaleza más cualitativa, de ahí, las dificultades para observar parámetros fijos, tal y como determina el proceso de internacionalización secuencial. Este modelo de internacionalización redujo a la mínima expresión la influencia de factores individuales y contingentes, cuando actualmente, se observa su importancia y la diferente incidencia que tienen sobre cada empresa. En los siguientes apartados mostramos algunas de estas nuevas corrientes.

4.4.1. El enfoque de red

Desde otra perspectiva, el enfoque de red (Johanson y Mattson, 1988) considera la internacionalización de las empresas como un proceso interactivo entre las ventajas competitivas de la empresa y aquéllas pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que la empresa está inmersa y, también, entre el conjunto de estas ventajas y las ventajas de localización de los países.

Durante los últimos años, ha crecido el interés por demostrar que la simple dicotomía entre el mercado y las empresas, como mecanismos alternativos de coordinación de actividades económicas, son, tan sólo, dos de las numerosas posibilidades que existen. Las actuales multinacionales están envueltas en un amplio conjunto de relaciones, no sólo con sus proveedores y clientes, sino también con la competencia y con toda una serie de instituciones, tales como los gobiernos, las universidades o las instituciones financieras, las cuales van a condicionar sus estrategias. En ocasiones, dichas relaciones también se extienden indirectamente a los proveedores de sus proveedores, los clientes de sus clientes, etc. En general, todo este entramado de relaciones comerciales, informativas y sociales que bien, directa o indirectamente, conectan los diferentes miembros pertenecientes a un sistema industrial, definen lo que entendemos por una red o «*network*».

Cada uno de los anteriores participantes desempeñará un papel relevante en la construcción efectiva de estas redes. En este sentido, se espera un incremento en la generación de valor añadido tanto por parte de los proveedores como de los clientes; los proveedores pueden desarrollar nuevos materiales y nuevos componentes ajustados a las necesidades de los clientes, y éstos últimos, a su vez, tratarán de optimizar la prosperidad de las relaciones en el largo plazo, mediante la mejora de los procesos y de los canales de comunicación. Las nuevas formas de establecer relaciones con los competidores serán más variadas que las formas tradicionales de establecer empresas conjuntas como negocios separados, o de elaborar acuerdos contractuales cuyo proceso de negociación es muy costoso. Con estas nuevas relaciones, se persigue la integración mediante la interacción día a día de los directivos de ambas partes, trabajando conjuntamente para alcanzar beneficios mutuos. Por último, el resto de instituciones integrantes de la red participarán como impulsoras del proceso, favoreciendo el incremento de la competitividad de las empresas, mediante la mejora de la calidad y la reducción de los costes de sus servicios.

Casson (1996) especifica las dos características fundamentales que toda red debe presentar. Por una parte, la confianza de cada uno de los miembros de la red en el correcto comportamiento de los demás, ya que ello significa asegurar la calidad de los flujos de información dentro de la red a un bajo coste y, por otra parte, la independencia de los distintos miembros, en el sentido de que cada integrante posee y controla sus propios recursos. Combinando estas dos características, obtenemos la tipología de empresas, mercados y redes mostrada en la Tabla 4.1. La diferencia entre el mercado y las empresas subyace en la distribución de la propiedad y competencias, mientras que la diferencia entre éste y las redes depende del grado de confianza implícito en las transacciones.

Los participantes de una red son mutuamente interdependientes y, consecuentemente, sus actividades necesitan ser coordinadas, sin embargo, en lugar de realizarse dicha coordinación por el mercado o por jerarquías individuales, ésta ocurre a través de la propia urdimbre de transacciones desarrollada por las empresas, donde lejos de buscarse el beneficio inmediato, se intenta preservar la eficiencia de la red como un todo y, en definitiva, la eficiencia de la empresa en el largo plazo. La coordinación de estas actividades económicas a través de las redes, evita una gran parte de los costes de transacción que frecuentemente surgen con los mecanismos de mercado pero, al mismo tiempo, también los potenciales altos costes burocráticos resultantes de la internalización de dichas actividades en el seno de la empresa. Para ello, es necesario que los agentes implicados tengan con-

TABLA 4.1. *Empresas, redes y mercados.*

Intensidad de la confianza	**Distribución de la propiedad y competencias**	
	Difusa	**Concentrada**
Alta	*RED*	*EMPRESA con alto grado de confianza* (ej. paternalística, teoría «Y», emp. japonesa)
Baja	*MERCADO*	*EMPRESA con bajo grado de confianza* (ej. burocrática, teoría «X», emp. americana)

Fuente: adaptado de Casson (1996).

fianza en que todos los miembros de la red actuarán respetando los acuerdos previamente pactados. No obstante, lo que resulta más interesante para nuestros propósitos, está relacionado con el desarrollo de estas redes, ya que si dichas redes pueden mantener su integridad conforme se expanden, surge la posibilidad de que en situaciones donde la coordinación resultaría compleja (por ejemplo, los negocios internacionales), ésta pueda llevarse a cabo con una relativa poca internalización formal de la toma de decisiones.

Este enfoque es particularmente interesante porque explica el proceso de internacionalización prestando atención a las posibles influencias externas e interacciones con otras empresas. Sin embargo, su contrastación empírica ha sido bastante limitada. Desde esta perspectiva, el proceso de internacionalización supone la entrada en diferentes mercados, cada uno de los cuales tiene una red de diferentes actores y relaciones. Así, por ejemplo, en los mercados de economías desarrolladas las relaciones entre los actores son duraderas y ya establecidas, lo que dificultará a los nuevos entrantes introducirse en alguna red que no esté suministrando los productos de la competencia. Por el contrario, aunque en los mercados emergentes pueden existir mayores oportunidades, sin embargo, es más difícil identificar al socio o colaborador adecuado.

Desde esta perspectiva, Johanson y Mattsson (1988) explican el proceso de internacionalización de las empresas a partir de la interacción de las ventajas competitivas de la empresa y aquéllas correspondientes a las redes. De acuerdo con el modelo, la empresa establece y desarrolla posiciones en los mercados foráneos dependiendo de sus características, ya que éstas son diferentes si la empresa está altamente internacionalizada o no, y del grado de internacionalización de la red a la que pertenece. La Tabla 4.2 refleja las alternativas existentes al respecto.

- Determinada empresa puede considerar ventajoso explotar en el exterior alguno de sus activos y, por lo tanto, la posibilidad de internacionalizar sus actividades, aunque, ni ésta, ni las demás firmas de la red a la que pertenece, tengan establecidas relaciones con otras empresas en el exterior. Esta empresa «iniciadora» tiene un escaso nivel de conocimientos sobre las condiciones de los mercados exteriores y, además, tampoco puede utilizar sus relaciones con los otros miembros de la red para adquirirlos, ya que éstos no se han internacionalizado. Ello implica la asunción de determinado riesgo que la empresa intenta minimizar utilizando una estrategia de penetración consistente en cubrir los mercados cercanos mediante métodos de entrada que implican un bajo nivel de compromiso. Este estadio requerirá la adopción de un modelo de desarrollo secuencial, minimizando el riesgo a través de la adquisición de experiencia y la acumulación de know-how.

TABLA 4.2. *La internacionalización y el modelo de red.*

		Grado de internacionalización de la red	
Grado de internacionalización de la empresa		***Bajo***	***Alto***
	Bajo	*La empresa «iniciadora»*	*La empresa «rezagada»*
	Alto	*La empresa «solitaria»*	*La empresa global «junto con las otras firmas»*

Fuente: Johanson y Mattson (1988).

- Dicho proceso puede conducir a una situación donde la firma esté altamente internacionalizada pero la red continúa teniendo bajos niveles de internacionalización. En tal situación, esta empresa «*solitaria*» ha adquirido conocimientos sobre nuevos entornos, en ocasiones muy diferentes al local, con lo que el riesgo de entrar en nuevos mercados es percibido como menor y, por ello, la entrada en mercados similares no es tan necesaria como en el caso anterior. La experiencia y los recursos permiten a esta empresa efectuar inversiones que implican mayor nivel de compromiso, actuando, al mismo tiempo, como promotora de la internacionalización de los demás miembros de la red (proveedores, clientes e incluso competidores) mediante las relaciones establecidas con otras redes nacionales.
- En la situación contraria, cuando los proveedores, clientes y competidores de una red están altamente internacionalizados, incluso la firma doméstica pura está inmersa en un conjunto de relaciones indirectas con redes foráneas que, de alguna forma, pueden actuar como impulsoras de su propia internacionalización. En tales circunstancias, dichas «*empresas rezagadas*» no necesitan acudir primero a los mercados más cercanos, ya que el modelo de internacionalización está más guiado por las relaciones internacionales ya establecidas y la existencia de oportunidades de entrada. Como característica general, nos podemos encontrar con pequeñas firmas, altamente especializadas, que contribuyen a la solución de problemas específicos de alguna parte de la red.
- Finalmente, cuando la empresa y el entorno están altamente internacionalizados, la posición internacional de las empresas está profundamente condicionada por los demás miembros de la red. En esta situación, predomina el uso de filiales de venta y fabricación, siendo fundamental la coordinación de todas las unidades dado que la empresa considera los mercados como un «todo», transfiriendo recursos de unas unidades a otras. Otro aspecto importante sería el incremento de las posibilidades de «externalización», dado que las relaciones entre las diferentes firmas ya han sido ampliamente consolidadas.

4.4.2. El proceso de internacionalización acelerado: el caso de las *International New Ventures*

En el entorno actual, la disminución de los costes de comunicación y transporte, así como el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información, la mayor integración de las distintas economías nacionales y la disponibilidad en los mercados laborales de directivos con experiencia internacional han propiciado que algunas empresas puedan realizar actividades internacionales desde prácticamente el momento de su creación.

La literatura sobre las «*International New Ventures (INV)*»[1], empresas que desde sus inicios son internacionales, es un caso extremo de estas nuevas corrientes que tratan de explicar el proceso de internacionalización de forma diferente al enfoque tradicional. (McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Oviatt y McDougall, 1997). La aparición de este tipo de empresas que siguen un proceso de internacionalización más rápido rompe con el

[1] Otros términos equivalentes son el de «Born-Global», «Born-International», «International Start-up». En español podría traducirse por «empresas internacionales de reciente creación».

factor fundamental sobre el que se sustenta la teoría escandinava: la experiencia. Estas empresas, en un período muy corto de tiempo, llegan a situarse en la etapa de exportadores activos sin haber pasado por las etapas previas, es decir, que «prácticamente desde su nacimiento obtienen ventajas competitivas por el uso de recursos y/o la venta de productos en múltiples países» (Oviatt y McDougall, 1994: 49). El factor básico es la edad de las empresas cuando se convierten en internacionales y no su tamaño, como ocurre con el enfoque gradual. De igual forma, es más importante el creciente compromiso exportador que el progreso sistemático desde la exportación hacia otras formas de entrada (Madsen y Servais, 1995).

Sin embargo, dado que es un fenómeno de reciente implantación existen discrepancias en los diferentes estudios, sobre todo, en relación a la operativización de la definición. Oviatt y McDougall (1997) consideran que la variable clave es la existencia de un elevado porcentaje de ventas provenientes del exterior durante un período corto de tiempo después de su fundación. Este período corto en los estudios más antiguos se sitúa alrededor de los ocho años, mientras que en los más recientes dicha cifra baja a dos años o incluso menos.

Pero, ¿cuáles pueden ser los factores clave que permiten la aceleración del proceso de internacionalización, y, consecuentemente, la aparición de las INV? Estas variables exógenas, podríamos clasificarlas en tres grandes grupos: (a) actitud frente a la internacionalización del equipo directivo, (b) características de la estrategia de la empresa y (c) características del sector en el que compite la empresa.

a) El papel clave que desempeña la actitud de los directivos en relación a la estrategia internacional ha sido ampliamente reconocido. Algunas empresas se ven envueltas en actividades exportadoras porque han sido presionadas por algún agente externo; otras simplemente aprovechan cierta oportunidad que se les presenta, aunque realmente no consideren la exportación como un objetivo; por último, existen una serie de empresas motivadas deliberadamente hacia la exportación. En este último grupo de empresas, las expectativas, creencias y actitudes emprendedoras y positivas hacia los mercados exteriores de los directivos o empresarios favorecerán el proceso de consolidación de la empresa en el exterior. Dichas percepciones positivas, como hemos visto en el Capítulo 2, han sido clasificadas como factores «pull», los cuales confieren a la estrategia internacional un carácter proactivo orientada al crecimiento y desarrollo de la empresa en el ámbito internacional. La internacionalización requiere de un equipo directivo emprendedor, activo y comprometido con los negocios internacionales. Estos directivos emprendedores persiguen oportunidades agresivamente, tienen preferencia por proyectos arriesgados y buscan ser los primeros en desarrollar nuevos mercados. Para estos exportadores emprendedores la exportación tiene un papel central en sus políticas de crecimiento.

b) Por otra parte, el éxito de las empresas en la era de la globalización depende de la formulación e implementación de estrategias adecuadas. Las empresas que entran por primera vez en un mercado foráneo tienen ciertas desventajas respecto a las firmas locales, y por tanto, deben poseer algún tipo de ventaja competitiva que les permita superar dichos inconvenientes. Estas ventajas pueden surgir porque la empresa ofrece un producto o servicio único, originado a partir de una adecuada estrategia de marketing (marca, diseño, calidad, etc.) o a través de una política acertada de innovación tecnológica. Dichos activos pueden convertirse en plataformas que faciliten el crecimiento y la expansión futura de la empresa, dada su novedad y/o dificultad para ser imitados. En el

caso de las INV, estas ventajas competitivas son mucho más importantes que las economías de escala u otro tipo de ventajas asociadas al tamaño o a la experiencia. Adicionalmente, el corto período de tiempo en el que se tarda en explotar dichas innovaciones, en muchos países permite alcanzar cierta ventaja adicional respecto a competidores o posibles imitadores.

Adicionalmente, también suele señalarse como un factor asociado a la aceleración del proceso de internacionalización la transmisión por parte del equipo directivo de una visión global de la estrategia. El equipo directivo, lejos de pensar en una estrategia centrada en un país o en una cultura particular, intenta trasladar a toda la organización la idea de que la estrategia está orientada a competir sobre una base mundial, y por tanto, se consideran similares la mayoría de los mercados, se diseña el producto/servicio de forma que pueda ser ofrecido prácticamente sin modificaciones a los mayores segmentos de mercado en una gran cantidad de países, se mecaniza el proceso operativo y se establecen los precios de acuerdo con la expectativa de un rápido crecimiento de las ventas. Por ello la posición competitiva de la empresa en un país está afectada en gran medida por su posición competitiva en otros países, y viceversa; de ahí que la empresa pretenda aprovechar sus ventajas competitivas en la mayoría de los países de la forma más rápida posible.

c) Las empresas que compiten en un determinado sector, como hemos visto en el apartado anterior, se ven envueltas en un amplio conjunto de relaciones, no sólo con sus proveedores y clientes, sino también con la competencia y con toda una serie de instituciones, tales como los gobiernos, las universidades o las instituciones financieras, las cuales van a condicionar sus estrategias. Las relaciones establecidas con el resto de miembros de la red permite acceder a nuevas experiencias, recursos y conocimientos que no hubieran podido conseguirse si se hubiera actuado aisladamente, de manera que éstas pueden ejercer un efecto apalancamiento en la habilidad de las empresas para penetrar en los mercados internacionales. Por tanto, en aquellas empresas que desarrollan un proceso de internacionalización acelerado, el conjunto de relaciones que los empresarios/directivos puedan haber establecido con los miembros de la red permite mitigar el efecto desfavorable de la escasa experiencia internacional.

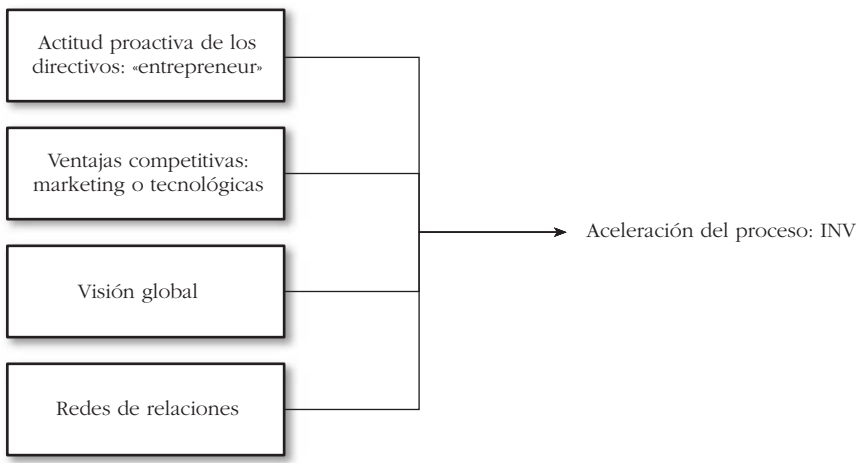


FIGURA 4.1. *Algunos factores característicos de las INV.*

Por otra parte, además de las relaciones que se establecen en el sector en el que se compite, la naturaleza de éste también se ha señalado tradicionalmente como un factor que puede influir en la aceleración del proceso de internacionalización. La aparición de INV se asoció en los trabajos iniciales a sectores intensivos en tecnología tales como el sector informático, el de equipamientos médicos, el óptico o el de telefonía móvil. Sin embargo, la evidencia más reciente muestra cómo las INV están surgiendo en industrias muy diversas e independientemente de su intensidad tecnológica; incluso se observa que muchas INV son simplemente compañías especializadas de comercio (Madsen y Servais, 1997). En este sentido, parece ser que la lógica del proceso acelerado de internacionalización no está limitado exclusivamente a un tipo especial de sectores.

De hecho, algunos trabajos recientes (Oviatt y McDougall, 1994) han tratado de ilustrar una tipología de INV. Este modelo considera dos variables: (a) el número de actividades de la cadena de valor que están coordinadas en diferentes países, y (b) el número de países en los cuales la empresa está presente. La tabla muestra tipos particulares de INV en los extremos de dos dimensiones continuas, pero evidentemente podemos encontrarnos con empresas situadas entre ambos extremos.

Algunas INV coordinan activamente la transformación de recursos en productos a lo largo de distintas partes del mundo que son vendidos en aquellos países donde están más valorados. La ventaja competitiva básica de este tipo de empresas es la coordinación de diferentes actividades de la cadena de valor (diseño, recursos humanos, producción) y la dificultad con la que se encuentran otras empresas para imitarlas, debido a que se sustentan sobre complejas relaciones sociales y conocimientos tácitos.

Otras, sin embargo, básicamente son empresas exportadoras que añaden valor colocando productos desde unas localizaciones a otras donde estos productos se necesitan. Las actividades más importantes de la cadena de valor en estas empresas son las relacionadas con la logística, tanto interna como externa. Las transacciones que implican otras actividades tienden a ser externalizadas, y la inversión directa en otros países mantenida al mínimo. Sus ventajas competitivas básicas son las habilidades que tienen para descubrir oportunidades de mercado antes que la competencia o para crear mercados, el conocimiento de los mercados y de los proveedores y la habilidad para crear y mantener una red estable de empresas colaboradoras, tanto de clientes como de proveedores.

TABLA 4.3. *Tipología de INV.*

		Número de países	
		Pocos	**Muchos**
Coordinación de las actividades de la cadena de valor	**Pocas actividades coordinadas entre países (principalmente logísticas)**	INV exportadora/importadora	INV comercializadora mundial
	Muchas actividades coordinadas en diferentes países	INV focalizada	INV de alcance global

Fuente: Ovitatt y McDougall (1994).

A propósito...

Ostra Delta: la identidad de los canales de televisión

Fuente: Ostra Delta y el Exportador (2001)

Ostra Delta es una productora de asesoramiento, diseño y producción para la televisión, especializada, sobre todo, en el diseño de la identidad de los canales.

En 1988, un creativo americano, otro francés, un productor español y un financiero, también español, crearon la primera empresa española dedicada al diseño gráfico para la televisión. En aquella época, este servicio fue totalmente innovador en España, aunque la idea imitaba la estrategia de algunas pocas empresas que ya habían surgido en Inglaterra. Ese mismo año, el primer cliente que contrató sus servicios fue el principal canal de la televisión privada marroquí, 2M, que en la actualidad todavía confía en sus servicios.

En 1995 diseñaron la identidad corporativa del canal público francés France 2, posteriormente trabajaron en este país para France 3, France Supervisión y CSTV, de forma que, dada la gran cantidad de contratos, montaron una oficina comercial y de producción en París. Otras cadenas europeas para las que han trabajado han sido la polaca Nasza TV, la alemana RTL, la italiana Videomusic, la belga VTM y la inglesa Super Channel. En el continente americano, su desarrollo ha sido similar al acontecido en Europa, empezaron con la cadena de deportes PSN, que puede verse en toda Sudamérica y con Warner TV para los que realizaron una campaña de Navidad. A raíz de estos primeros contactos, crearon una oficina en Miami con creativos españoles para poder controlar mejor la expansión en estos mercados. La última oficina que han creado está ubicada en Doha, y permite controlar las operaciones en los mercados árabes, ya que a su cartera de clientes se ha incorporado el canal de televisión internacional marroquí, Al Maghrebia, que emitirá para todo el mundo, y dos canales televisivos en Qatar. En la actualidad, más del 50% de su cifra de ventas corresponde a los mercados exteriores.

Fuentes de la empresa señalan como pilares básicos de su éxito: (a) haber nacido con una clara vocación internacional, (b) formar parte desde el año 2000 de un gran grupo multinacional de Tecnología, Media y Comunicaciones (Avanzit), (c) haber montado una estrecha red de relaciones entre el colectivo de creativos y empresas mediante la organización de certámenes de infografía, y la asistencia a festivales nacionales e internacionales en los que han ganado varios premios, lo que les permitió ser conocidos, de manera que ante cualquier concurso que convoca una televisión siempre son tenidos en cuenta, (d) tener en el exterior una red de corresponsales o comerciales locales que conocen el mercado, de forma que pueden adaptar mejor cada proyecto a las características culturales de sus clientes, (e) la reputación que obtuvieron con algunos de sus clientes en España, ya que en 1992 realizaron el vídeo del pabellón español en la Expo de Sevilla, el diseño de las cortinillas para la continuidad del canal de televisión de los juegos olímpicos de Barcelona o, más tarde en 1995, el lanzamiento de Eurosport España. ■

Responda a las siguientes cuestiones:

1. ¿Cómo explicaría el modelo de redes, la internacionalización de Ostra Delta?

2. ¿Cómo se explicaría con el enfoque de las INV? ¿Qué tipo de INV podría considerarse Ostra Delta?

4.4.3. El proceso de internacionalización en empresas de servicios

Los modelos vistos anteriormente básicamente han sido desarrollados para empresas fabricantes, las cuales requieren grandes cantidades de capital si desean invertir en el exterior. Pero, ¿qué ocurre en los sectores de prestación de servicios? ¿Pueden trasladarse los mismos modelos o necesitamos realizar alguna adaptación?

La primera idea que debemos retener es que en el sector servicios conviven una multitud de subsectores muy heterogéneos. Una de las clasificaciones más aceptadas es la de Erramilli (1990) que distingue entre servicios *hard* y servicios *soft*.

En los servicios *hard*, aunque tienen cierto carácter intangible, es posible separar la producción y el consumo, de forma que las empresas que los proporcionan pueden utilizar la exportación como primer paso para su internacionalización. En esta categoría, encontraríamos servicios como los proporcionados por los estudios de arquitectura, consultoría, ingeniería, etc. Estos servicios pueden exportarse porque generalmente tienen un componente físico similar a un producto y un componente de servicio. Por ejemplo, un contable o un arquitecto puede trabajar en su mercado local y enviar a su cliente internacional la contabilidad o los planos. Internet y las videoconferencias han incrementado las posibilidades de exportar estos servicios a través de las fronteras.

Por otra parte, los servicios *soft*, como la sanidad, los restaurantes, el alquiler de coches, las empresas de distribución, los hoteles, etc., son servicios con un alto componente intangible, donde producción y consumo se producen simultáneamente. Estos servicios son difíciles de exportar, siendo necesario, en la mayoría de los casos, la firma de acuerdos contractuales como la franquicia o la propia inversión en el exterior. Por tanto, la primera conclusión es que los servicios *hard*, si se internacionalizan, lo hacen de manera más arriesgada y comprometida que los servicios *soft*, necesariamente eludiendo alguna de las etapas iniciales propuestas por el modelo escandinavo.

Un análisis más particular para el caso de las empresas de servicios *soft* que, en la mayoría de los casos, recurren en su internacionalización a la inversión directa, muestra una relación entre la experiencia y el uso de las formas de mayor compromiso en forma de U (Erramilli, 1991). En las etapas iniciales, la incertidumbre provoca que las empresas se muestren inseguras para evaluar el riesgo de comportamientos oportunistas si se recurre a algún socio local y, por tanto, optan por métodos que proporcionan un control total. Esta circunstancia también se ve favorecida porque el capital necesario para montar una filial en el caso de las empresas de servicios, en muchas ocasiones, es sustancialmente menor que en el caso de empresas industriales. A medida que incrementa la experiencia, los directivos establecen relaciones locales, familiarizándose con las prácticas empresariales, lo que supone un mayor grado de confianza y una mayor predispo-

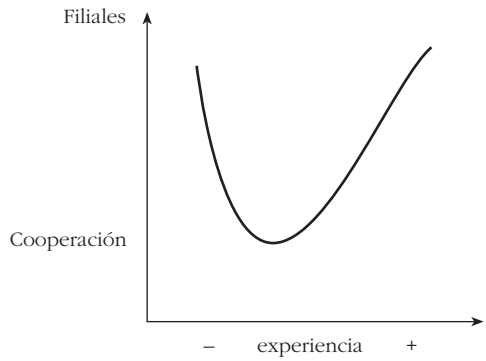


FIGURA 4.2. *Relación experiencia-proceso internacionalización en servicios.*
Fuente: Erramilli (1991).

sición a delegar y cooperar en el país de destino a través de contratos de licencia, como pueden ser las franquicias, o incluso, empresas conjuntas. En la última etapa de expansión, la empresa puede recuperar el control total de las operaciones, optando por modos de mayor integración, ya que cuenta con mayor experiencia, recursos suficientes y el conocimiento necesario para buscar por sí misma el máximo rendimiento a sus operaciones.

En el caso de las empresas de servicios *hard* se suele seguir un patrón lineal, similar al observado en las empresas industriales, utilizándose la exportación en las etapas iniciales de internacionalización y las formas más avanzadas, como son el uso de empresas conjuntas o filiales propias, a medida que incrementa dicha experiencia.

4.5. LA EMPRESA MULTINACIONAL: NATURALEZA Y TEORÍAS EXPLICATIVAS

Una de las consecuencias más visibles de la consolidación del proceso de internacionalización de una empresa es el hecho de convertirse en multinacional. A lo largo de la historia han surgido distintas teorías económicas que tratan de dar respuesta a la existencia de este tipo específico de empresa. Los modelos vistos hasta ahora, desde una perspectiva directivista, dan respuesta a la pregunta de cómo se desarrolla el proceso de internacionalización, las teorías que analizamos a continuación se centran en explicar cuáles son las razones económicas para que existan empresas multinacionales, es decir, responden al *porqué* de la empresa multinacional. En primer lugar, debemos definir qué entendemos por empresa multinacional.

La empresa multinacional es uno de los modelos de empresa más desarrollados y pujantes en la economía global. Ha sido, en buena medida, responsable del crecimiento económico, tanto en los países más avanzados como aquellos en vías de desarrollo. De hecho, la globalización y la empresa multinacional son dos fenómenos económicos que se refuerzan mutuamente. La principal vía de desarrollo de la globalización es la empresa multinacional, pero a su vez, la globalización es un factor que favorece la creación de empresas multinacionales.

Una de las ideas que debemos alejar de nuestra mente es que las empresas multinacionales son enormes conglomerados empresariales presentes en la gran mayoría de los países, con unos volúmenes de ventas y trabajadores extraordinarios. Esto es cierto en parte, porque junto a las grandes empresas multinacionales conocidas por todos, como Microsoft, GM, Ford, Toyota, o en el caso español, Telefónica, Endesa, Repsol, BBVA, etc., conviven empresas multinacionales de pequeño tamaño, las llamadas «multinacionales de bolsillo» que se han atrevido a invertir en otros países. De hecho, en un reciente estudio se observaba, por ejemplo, que dos de cada tres empresas multinacionales catalanas tenían un volumen de negocio inferior a 60 millones de euros (Fontrodona y Hernández, 2001).

La importancia de las pequeñas y medianas empresas en estas estadísticas sobre empresas multinacionales, también se ha visto reflejada en la evolución de la definición de empresa multinacional.

El primer proyecto de investigación relevante sobre empresas multinacionales norteamericanas tuvo lugar en Harvard a finales de los años sesenta. En dicho estudio se definía la empresa multinacional como una empresa que posee activos de producción en

varios países. Esta definición, que se volvió estándar en la literatura de Dirección Internacional, fue el resultado del predominio de los paradigmas económicos, siendo la producción exterior la característica definitoria.

La emergencia de la competencia global en los años setenta estimuló el replanteamiento de este enfoque. Los investigadores destacaron que dicha definición no sólo hacía difícil la inclusión, en teorías de la empresa multinacional, la creciente internacionalización de empresas de servicios, tales como bancos, agencias de viajes y servicios profesionales, sino que también ignoraba la importancia de pequeñas y medianas empresas que extienden otras funciones a través de las fronteras, especialmente la distribución y la red de servicios; tampoco reflejaba, en particular, el éxito de empresas japonesas las cuales a menudo concentraban su producción doméstica, pero hacían fuertes inversiones en ventas y distribución para competir en los mercados exteriores.

En 1973, las Naciones Unidas definían la empresa multinacional como una empresa que controla activos generadores de valor añadido (tales como fábricas, minas, oficinas de venta y similares) en dos o más países. La definición actual refleja la complejidad de este modelo de empresa: 1) que comprende entidades en dos o más países, sin tener en cuenta la forma legal y los campos de actividad de tales entidades, 2) que opera bajo un sistema de toma de decisiones, desarrollando políticas coherentes y una estrategia común, a través de uno o más centros de toma de decisiones, y 3) en el que las entidades están relacionadas, por propiedad o de otra forma, de manera que una o más de ellas son capaces de ejercer una influencia significativa sobre las actividades de otras, y en particular, que comparten conocimientos, recursos, y responsabilidades con otras.

En este sentido, la empresa multinacional es un caso especial de empresa multiplanta, donde al menos una de estas plantas generadoras de ingresos está localizada fuera del país de origen. Desde esta óptica, si se compara con la empresa exportadora, al igual que ésta realiza operaciones fuera de sus fronteras nacionales, sin embargo, dichas actividades implican la transferencia de factores y la realización de la mayoría de los intercambios dentro de la propia firma y no entre agentes independientes.

Básicamente existen tres tipos de empresas multinacionales (Jarillo y Martínez, 1991): multinacionales integradas horizontalmente, multinacionales integradas verticalmente y multinacionales diversificadas.

Las empresas multinacionales integradas horizontalmente poseen plantas de producción en distintos países en los cuales producen básicamente las mismas líneas de productos. Estas empresas reproducen en el exterior el modelo de la casa matriz para explotar y proteger sus activos intangibles que les confieren ventajas sobre las empresas locales. Muchas empresas multinacionales que fabrican bienes de consumo como bebidas, artículos de higiene o limpieza del hogar siguen este modelo. También podemos encontrar dentro de este tipo de empresas, algunas que especializan a cada filial en la producción de una línea específica de productos dentro de la gama, en lugar de producir todos los productos en todas las plantas, y luego se producen intercambios entre ellas de manera que se venden todos los productos en todos los países.

Las empresas multinacionales integradas verticalmente son empresas que tienen distintas etapas del proceso de producción localizadas en diferentes países. Las ventajas comparativas de los países en cuanto al precio de algunos de los factores clave de producción suelen ser el factor determinante. La mano de obra más barata o ciertos recursos naturales han sido tradicionalmente la causa más importante. Sin embargo, en los últimos años emerge con fuerza la búsqueda de recursos relacionados con la investigación y el desarrollo, que suelen estar localizados en los países más avanzados.

Por último, las empresas multinacionales diversificadas suelen ser una colección bastante independiente de distintos negocios locales, en distintos sectores, los cuales sólo comparten la propiedad común.

Estos tres tipos son modelos puros, cada vez menos frecuentes en la economía global. En la realidad nos podemos encontrar empresas multinacionales de muy distinta naturaleza. Algunas integradas horizontalmente también poseen algunas actividades de la cadena de valor integradas verticalmente, por ejemplo, algunas sólo fabrican los productos de más valor añadido, e importan otros productos de otras filiales, otras son sólo empresas ensambladoras o se limitan sólo a comercializar productos terminados, importados de otras empresas del grupo.

Una vez vista la naturaleza de este tipo especial de empresa, vamos a dar respuesta a la pregunta de ¿por qué existen empresas multinacionales? La justificación económica de este fenómeno nos podrá ayudar a identificar cuáles son los elementos diferenciadores de una multinacional, y si nuestra empresa dispone de las condiciones necesarias para convertirse en una empresa multinacional.

4.5.1. La aportación de Hymer y el enfoque industrial

El trabajo de Hymer (1976) se considera uno de los pioneros en el estudio de la empresa multinacional. Asumiendo que el control de los activos en el exterior es lo que diferencia la simple inversión de cartera de la verdadera empresa multinacional y que las posibles empresas que desean competir en un país dado tienen ciertas desventajas sobre las firmas locales —básicamente, costes de información del país (economía, idioma, legislaciones, acceso a los canales de distribución etc.)— y discriminaciones por parte de los gobiernos, consumidores y proveedores nacionales, este autor justifica la existencia de las multinacionales basándose en un argumento fundamental: la posesión de ciertas ventajas competitivas.

Esta primera justificación parte de una simple proposición. Una empresa puede tener una ventaja competitiva tal que le permita superar los inconvenientes de ser foránea y, consecuentemente, resultarle lucrativo explotarla en otros países. El tipo de acuerdo contractual que utilizará, básicamente filiales propias o licencias, dependerá del grado de imperfección de los mercados para esta ventaja. Normalmente, dichas ventajas, se originan por la posesión de habilidades específicas de marketing o directivas, por el acceso a conocimientos o recursos financieros de disponibilidad restringida, o por la posibilidad de lograr economías de escala. En definitiva, tal y como hemos visto en el Capítulo 2, ventajas que les permiten fabricar un producto mejor al mismo coste que sus competidores, o el mismo producto a un coste inferior.

4.5.2. La teoría de la internalización

Las aportaciones realizadas desde el enfoque de la teoría de la internalización (Buckley y Casson, 1976, 1985; Hennart, 1986) han supuesto uno de los mayores avances en el conocimiento de la internacionalización de las empresas. Esta teoría explica por qué existen las empresas multiplanta, y desde esta perspectiva, la existencia de las multinacionales como un caso especial de empresa multiplanta que, bajo una misma propiedad y control agrupa varias actividades interdependientes, desarrolladas en distintos países,

y unidas por flujos de productos intermedios (Buckley y Casson, 1976). Para comprender esta simple idea hay que definir qué se entiende por (1) productos intermedios, explicar (2) por qué van a ser coordinadas dichas actividades interdependientes dentro de la empresa y no en el mercado y, finalmente, (3) por qué este proceso de internalización de mercados lleva a la aparición de las multinacionales.

1. **El concepto de producto intermedio**. En las empresas actuales, además de la producción de bienes y servicios, se desarrollan toda una serie de actividades de gran importancia, como pueden ser las relacionadas con el marketing, la I+D, la formación del personal, la búsqueda de financiación, o el desarrollo de un equipo directivo. Todas estas actividades interdependientes están conectadas por flujos de productos intermedios. En ocasiones, son simplemente materiales semiprocesados que pasan de una empresa a otra, pero en la mayoría de los casos, se trata de determinado tipo de conocimiento o experiencia. Esta distinción permite clasificar a los productos intermedios en: (a) productos intermedios tangibles, que serían aquellos que conectan las distintas etapas de la cadena de producción y (b) productos intermedios intangibles (o «know-how») que harían referencia a la forma específica en que la empresa produce los bienes y servicios que aporta (know-how tecnológico), a la forma específica que tiene la empresa de comprar y vender (know-how de marketing) y a la forma específica en que se toman las decisiones en la empresa (know-how directivo).

2. **La internalización de los mercados de productos intermedios**. El intercambio de productos intermedios puede tener lugar en el mercado o en el interior de la empresa. En ocasiones, el intercambio de productos intermedios en el mercado es difícil de organizar debido a las imperfecciones de éste, y por ello, la firma intenta evitarlas coordinando estas transacciones en su interior. Dichas imperfecciones del mercado pueden originarse por: (1) retardos de tiempo al tener distintas actividades ligadas por el mercado, (2) la imposibilidad para poner precio a determinadas transferencias, (3) los conflictos que surgen en las negociaciones cuando existe una concentración bilateral de poder, (4) las diferencias de información entre vendedor y comprador respecto a la naturaleza o valor del producto, (5) aspectos específicos relacionados con los mercados internacionales, tales como las intervenciones de los gobiernos, los aranceles, las restricciones a los movimientos de capital, etc. Dicho proceso de internalizar mercados también implica incurrir en unos costes adicionales. Al internalizar una actividad, es necesario ajustar su escala con la escala de las otras actividades de la empresa, lo que en principio, supone determinados costes de adaptación. Por otra parte, también se incrementan los costes de comunicación y los de administrar estos mercados internos. A dichos costes, debemos añadir en el caso de las multinacionales, los específicos de ser internacional, derivados de los problemas políticos respecto a la propiedad y el control de activos por parte de empresas foráneas (Buckley y Casson, 1976).

La creación de estos «mercados internos» implica la integración de actividades interdependientes bajo una misma propiedad y control. Este razonamiento explica el crecimiento de la firma dependiendo del balance entre el ahorro que supone evitar los costes de transacción, derivados de las imperfecciones del mercado, y los costes adicionales de internalizar dichas transacciones de productos intermedios. Esta teoría advierte la existencia de mercados, como los de tecnología o innovaciones, en los cuales los incentivos para internalizar son muy fuertes, dadas las elevadas imperfecciones que se producen derivadas de la naturaleza de los productos intermedios que en ellos se negocian. Desde

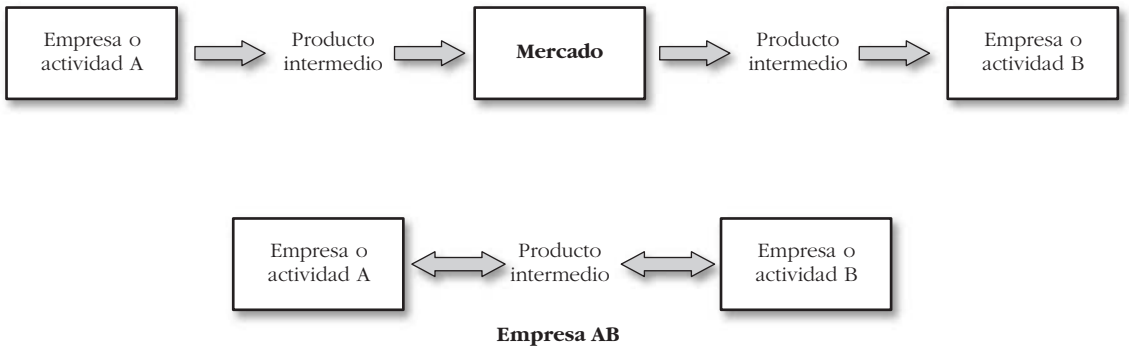


FIGURA 4.3. *Alternativa mercado/empresa.*
Fuente: Elaboración propia.

este punto de vista, los mercados y las empresas son considerados como modos alternativos de organizar las transacciones. La Figura 4.3 representa dichas alternativas.

Hennart (1986) explica cómo son organizadas las actividades económicas por estos dos mecanismos alternativos. Mientras que los mercados utilizan los precios para organizar los intercambios, las empresas recurren a las jerarquías. En una jerarquía, los participantes no son recompensados por su habilidad para el intercambio, sino por llevar a cabo las actividades de acuerdo a las directrices de un poder central y, consecuentemente, bajo determinadas circunstancias, son más efectivas que los mercados al romper la conexión entre el output aportado y la retribución. Según este autor, la existencia de altos costes de transacción en un mercado es una condición necesaria, pero no suficiente, para la internalización. La empresa, al desplazar los mercados, debe poseer una habilidad para reducir los costes internos, sobre todo en las transacciones de los mercados de factores, que permita disminuir «el pasotismo» y aumentar la cooperación de los empleados. Desde este punto de vista, los fallos del mercado derivan de los altos costes de transacción para adquirir productos intermedios, mientras que los fallos de la firma son debidos a los altos costes de contratar y coordinar los servicios de los factores.

3. **El proceso de internalización conduce a la internacionalización de la firma**. La empresa multinacional aparece cuando este proceso de internalizar mercados de productos intermedios traspasa las fronteras nacionales. Dicho razonamiento asume el cumplimiento de dos condiciones: (1) la existencia de ventajas de localizar las actividades en el exterior, y (2) organizar estas actividades dentro de la empresa resulta más provechoso que venderlas o alquilarlas a firmas locales. Las decisiones de localización están influidas en la práctica por muchas circunstancias, tales como la posibilidad de obtener economías de escala en determinadas actividades y la complejidad de éstas, el tipo de estructura de mercado, los costes de transporte, la intervención de los gobiernos, etc., mientras que las ventajas de internalizar, como hemos visto anteriormente, dependen de las imperfecciones en determinados mercados y los consiguientes costes de transacción. De acuerdo a este razonamiento, podemos encontrarnos con distintos tipos de multinacionales según el mercado de productos intermedios que se haya internalizado:

TABLA 4.4. *Internalización/internacionalización.*

Tipo de multinacional	Mercado internacionalizado
• Integración horizontal por firmas intensivas en I+D. • Integración horizontal por firmas intensivas en publicidad. • Integración vertical «hacia delante». • Integración vertical «hacia atrás».	• Know-how técnico y de management. • Reputación, habilidades en control de calidad y marketing. • Distribución y servicios de marketing. • Materias primas y componentes.

4.5.3. El paradigma ecléctico

Este enfoque trata de reconciliar los puntos de vista de las teorías revisadas anteriormente. Su principal contribución ha sido ensamblar dentro de un sistema las aportaciones de los teóricos de la organización industrial (para quienes la posesión de una ventaja competitiva explicaba la aparición de la empresa multinacional), el paradigma de los costes de transacción (que buscaba en la internalización la razón de ser de las multinacionales), y las teorías de la localización y el comercio internacional (donde se incidía en la importancia de las dotaciones de factores en determinadas localizaciones).

Según Dunning (1992), una firma elegirá explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, lo que implica convertirse en una multinacional, cuando se den las siguientes circunstancias:

- Que posea ventajas propias frente a las firmas de otras nacionalidades sirviendo determinados mercados. Éstas son clasificadas en ventajas derivadas de la posesión de derechos de propiedad o activos intangibles (estructura de la empresa, capacidad organizativa, equipo humano, know-how, etc.) y ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos. Estas últimas se dividen en ventajas de las firmas establecidas frente a las nuevas (tamaño, diversificación, experiencia, economías de alcance, acceso favorable a los recursos, etc.) y ventajas específicas asociadas a las características idiosincrásicas de ser multinacional (flexibilidad operacional que posibilita el arbitraje, los cambios en la producción y el abastecimiento global de inputs, habilidad en aprovecharse de las diferencias geográficas en las dotaciones de factores o de las intervenciones de los gobiernos, habilidad para diversificar o reducir los riesgos, etc.).
- Que pueda resultar rentable para la empresa localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a sus dotaciones específicas de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras. Estas variables específicas de localización reflejan aspectos tales como la distribución espacial de las dotaciones de recursos, el precio, calidad y productividad de éstos, los costes de transporte y las comunicaciones a nivel internacional, las barreras artificiales al comercio de bienes y servicios, las infraestructuras de los países, las diferencias ideológicas y culturales, etc.
- Que sea mejor, para la empresa que posee dichas ventajas propias, usarlas por ella misma que venderlas o alquilarlas a otras empresas localizadas en otros países, es decir, internalizar dichas ventajas a través de la extensión de su cadena de valor

añadido o de la adición de nuevas. Las ventajas de internalizar este mercado reflejan la mayor eficiencia de las jerarquías en organizar dichas actividades frente a los mecanismos de mercado. Los factores que conducen a la internalización de los mercados de las ventajas propias son aquéllos derivados de la reducción de los costes de transacción. Entre otros, podemos señalar: la necesidad del vendedor de proteger la calidad de los productos, el evitar los costes de búsqueda, negociación y ruptura de los contratos, el compensar la ausencia de mercados, evitar o explotar intervenciones gubernamentales, etc.

- Por último en Dunning (1992) se introduce una nueva condición. Dada la configuración de ventajas (propias, de internalización, y de localización) en una empresa determinada, es asimismo relevante que sus directivos consideren la producción foránea consistente con la estrategia de la empresa a largo plazo.

En conclusión, la principal contribución del profesor Dunning al estudio de la internacionalización de la empresa es la aportación de una respuesta ecléctica a la cuestión de por qué existe la empresa multinacional, en la medida en que integra todos los factores que con anterioridad habían sido esgrimidos como razones económicas de su existencia.

Sin embargo, la teoría de la internalización sostiene que la posesión de una ventaja competitiva no es condición necesaria para explicar por qué existe la empresa multinacional, en la medida en que, por ejemplo, en un sector donde los recursos son obtenidos en un país y procesados en otro, las economías de la integración vertical hacia atrás y las ventajas de localización pueden ser un incentivo para internalizar estos mercados de productos intermedios, creándose así una multinacional sin la condición previa de poseer una ventaja monopolística, que es el centro de la explicación del paradigma ecléctico y de la organización industrial.

En nuestra opinión, existe una posibilidad de acercamiento entre las diferentes perspectivas si se tiene en cuenta la distinción entre dos tipos de empresas multinacionales: las integradas verticalmente —las que fabrican en el exterior productos intermedios que constituyen, a su vez, inputs de otras plantas localizadas en terceros países— y las integradas horizontalmente —las que tienen, en esencia, la misma línea de productos en cada localización.

Para el caso de las multinacionales integradas verticalmente las economías de localización y de internalización son suficientes para explicar la realización de una inversión directa en el exterior, ya que la secuencia teórica de cuestiones que se plantearía la empresa sería: en primer lugar, ¿podemos fabricar un determinado producto intermedio mejor o más económicamente en el extranjero? Esto es, ¿existen economías de localización? Y en segundo lugar, si la respuesta anterior es afirmativa, ¿obtendremos economías de la fabricación propia o será más eficiente comprarlo en el mercado extranjero concreto? De esta forma, si efectivamente existen economías de internalización, la empresa realiza la inversión directa en ese país para fabricar dicho producto intermedio; en caso contrario, la empresa optará por acudir al mercado.

Las ventajas comparativas de los países suelen ser un elemento fundamental en la explicación de la existencia de empresas integradas verticalmente. La existencia de recursos naturales o mano de obra barata, recursos que no pueden transferirse a lo largo de las fronteras han motivado la aparición de muchas empresas multinacionales. Las empresas petroleras como Repsol, necesitan tener sus propios pozos de petróleo para que su suministro básico no tenga que negociarse en un mercado, y por tanto, estar sometidos

a las imperfecciones de éste: comportamiento oportunista del proveedor (ya que existen pocos), retardos en el aprovisionamiento, calidad, etc. Evidentemente los pozos de petróleo sólo se ubican en determinadas localizaciones (ventajas de localización). Por tanto, este ejemplo nos muestra cómo la conjunción de ventajas de internalizar y ventajas de localizar llevó a Repsol a pagar más de 20.000 mill. de dólares por la compra de los pozos petrolíferos de la compañía argentina YPF. Consideremos otro ejemplo donde la lógica de la internalización funciona en sentido contrario. Los fabricantes del sector textil necesitan aprovisionarse de diferentes tipos de hilo, algunos de los cuales sólo se producen en países como India o Pakistán. Sin embargo, el mercado para estos productos funciona bastante bien. Existen muchos productores de estas materias, al ser productos bastante homogéneos hay precios internacionales más o menos estándares, y además, no hay problemas de suministro, dado que existen muchas compañías intermediarias todas compitiendo por los mismos clientes. Si el suministro no funciona, el fabricante rápidamente puede cambiar de proveedor, incluso hay proveedores nacionales que podrían suplir la falta temporal de suministro. Por tanto, en este ejemplo, aunque se dan las ventajas de localización, la lógica de la internalización no aconseja integrar las actividades internacionalmente.

Por otra parte, en el caso de las empresas multinacionales integradas horizontalmente sería más adecuado considerar la secuencia «ventajas competitivas, ventajas de internalización y ventajas de localización». El orden de los interrogantes que permiten justificar la inversión directa en el exterior sería el siguiente: en primer lugar, ¿encaja el desarrollo internacional con la visión de la empresa? Si la respuesta es afirmativa, ¿tiene la empresa alguna ventaja competitiva que explotar internacionalmente? Si es así, para poder explotar dicha ventaja ¿debe exportar el producto o localizarse en el país de destino?, respuesta que dependerá de las economías de localización. Y finalmente, ¿obtendrá economías por fabricarlo o prestar el servicio ella misma, o será más eficiente licenciar la fabricación o la prestación del servicio a una empresa de dicho país? En el primer caso, es decir, si existen economías de internalización, debería optar por la inversión directa y, en caso contrario, por la internacionalización a través de licencias. El siguiente caso nos ayudará a ilustrar este aspecto.

Consideremos, por ejemplo, el caso de las empresas hoteleras españolas que, dadas las ventajas de localización que supone instalar hoteles en el Caribe (recursos naturales no transferibles) han internacionalizado sus actividades en esta área.

Evidentemente, estas empresas deben poseer ciertas ventajas competitivas que les permitan superar las ventajas de ser extranjeras y, por tanto, estar en condiciones para competir con las empresas locales o con otras multinacionales ya ubicadas.

No es difícil pensar que las ventajas competitivas de estas empresas españolas radican en la experiencia que tienen en prestar estos servicios en un país de una larga tradición hotelera. Las empresas hoteleras españolas suelen obtener ventajas competitivas por medio de sus inversiones en activos físicos idiosincrásicos y/o especializados (tales como, software, mobiliario, sistemas de reserva e información, etc.) o en activos humanos a través de formación y entrenamiento especializado. Normalmente, estos activos no son fácilmente transferibles a otras compañías por su carácter intangible y complejo.

En la industria hotelera la intangibilidad aumenta a medida que la empresa tiene una mayor «orientación al servicio», mientras que la complejidad organizativa incrementa con el tamaño del hotel. La diferenciación y sofisticación del servicio prestado por los hoteles que poseen un número mayor de estrellas requieren inversiones en activos físicos y humanos (formación y socialización) difícilmente transferibles a otras situaciones debido

a la dificultad de estandarizar dichos servicios por medio de manuales o rutinas explícitas. Por otro lado, normalmente en los hoteles, sobre todo en los de mayor tamaño, se utilizan toda una serie de procesos logísticos bastante complejos, como por ejemplo, los sistemas de precios dinámicos, sistemas de reservas globales, control de inventarios y ratios de ocupación por servicios, etc. Rutinas complejas y habilidades directivas aprendidas por la organización y difícilmente transferibles. En ambos casos, el mayor grado de control sobre las operaciones internacionales permitirá que las actividades sean desarrolladas de acuerdo a los estándares exigidos por la matriz, y por tanto, se preservará de la posible incapacidad de los socios locales para ejecutar correctamente las rutinas implícitas y procedimientos requeridos.

Por tanto, lo que observamos en la internacionalización de las cadenas hoteleras españolas es que cuando los hoteles gestionados en el exterior son más pequeños o tienen un número menor de estrellas, la transferencia del know-how en los mercados intermedios pueden funcionar bien, y por tanto, se puede recurrir al uso de empresas locales a través de franquicias o incluso empresas conjuntas; sin embargo, cuando incrementa el tamaño o la categoría, las dificultades para transferir dichas ventajas en un mercado sin incurrir en elevados costes de transacción, hace que las empresas prefieran gestionar la operación exterior con filiales propias, lo que implica internalizar la transacción exterior, y, por tanto, el mercado para esos productos intermedios (marca, know-how, etc.).

TABLA 4.5. *Justificación económica de la empresa multinacional.*

¿Por qué existen las empresas multinacionales desde una perspectiva económica?

Empresa multinacional integrada horizontalmente	Empresa multinacional integrada verticalmente
• La empresa posee ventajas competitivas propias. • Existen ventajas de localizar en el país de destino. • Existen ventajas de internalizar la transacción en el seno de la empresa.	• Existen ventajas de localizar en el país de destino. • Existen ventajas de internalizar la transacción en el seno de la empresa.

ANEXO 1

El proceso de internacionalización de la empresa española

En un estudio realizado en 1996 sobre el proceso de internacionalización de las empresas españolas más activas en los mercados internacionales (todas las empresas de la muestra final, o bien exportaban más del 25% de sus ventas, o bien habían realizado alguna inversión directa en el exterior), se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. *Métodos de operación*

Se observaba un proceso escalonado de adición de métodos con mayor compromiso internacional a medida que incrementa la experiencia en los mercados internacionales. Todas las empresas que habían creado filiales de ventas en el exterior (un 23% de la muestra), antes habían tenido alguna experiencia exportadora. De igual modo, la mayoría de las empresas que tenían filiales de producción en el exterior (un 11% de la muestra), con anterioridad habían creado filiales de ventas y habían utilizado la exportación. Sólo el 4% de empresas de la muestra (12) había creado filiales de producción directamente en el exterior sin pasar por las etapas previas. Estas últimas empresas básicamente se enmarcan en sectores de prestación de servicios (construcción, distribución de energía, financiero). Asimismo, se encuentran diferencias en las modalidades de cooperación.

Los acuerdos de cooperación en el grupo de empresas exportadoras son acuerdos de distribución a largo plazo y consorcios; en el grupo de filiales de venta son acuerdos de distribución y joint-ventures de venta, mientras que en el grupo de filiales de producción son, sobre todo, joint-ventures de producción.

Métodos de entrada

Métodos de entrada	Frecuencias	%
Grupo *X*: Exportación	**201**	**62**
Exportación	163	51
Exportación + cooperación (acuerdos de distribución/consorcios)	38	11
Grupo *FV*: Filiales de ventas	**76**	**23**
Exportación + filiales de venta	53	16
Exportación + filiales de venta + cooperación (acuerdos distribución/joint ventures)	23	7
Grupo *FP*: filiales de producción	**46**	**15**
Exportación + filiales de venta + filiales de producción	19	6
Exportación + filiales de venta + filiales de producción + cooperación (joint ventures)	15	5
Directamente filiales de producción	12	4
Total	323	100

1. *Países de destino*

La primera área geográfica donde la mayoría de las empresas de la muestra dirigían su actividad internacional fue algún país de la Unión Europea (74,5%). El segundo mercado inicial destacado era Latinoamérica (10%), mientras que Norteamérica se situaba en tercer lugar (tan sólo 5%). En general, las empresas españolas prefieren como primer paso dirigirse a los países vecinos de la Unión Europea donde las condiciones económicas y culturales son similares y donde la distancia geográfica no es sustancial. La lengua y los nudos históricos entre Latinoamérica y España han influido en que dicha área se configurase como la segunda en importancia. No obstante, la inestabilidad económica y social de estos países, así como, la elevada distancia geográfica han sido barreras que, de alguna forma, han limitado el desarrollo de dicho proceso de internacionalización en esta área, más de lo que en principio cabría esperar.

Países de destino

	Primer país		Principal país actual	
	N	**%**	***N***	**%**
Unión Europea	231	74,5	218	69,4
Resto de Europa	2	0,6	6	1,9
Norteamérica	17	5,5	35	11,2
Latinoamérica	33	10,7	26	8,3
África	10	3,2	6	1,9
Oriente Medio	10	3,2	10	3,2
Resto de Asia y Oceanía	7	2,25	13	4,1
	310		*314*	

Profundizando en este análisis se observaba, adicionalmente, que los primeros países de destino de la Unión Europea fueron también aquellos donde tanto la distancia psicológica como la distancia geográfica eran menores; Francia en un 41,85% de los casos y Portugal con un 16,4%, ocurriendo lo mismo con el establecimiento de las primeras filiales de venta, y con la valoración de los principales países actuales.

Países de destino (Unión Europea)

	Primer país		Principal país		Primera filial de ventas	
	N	%	*N*	%	*N*	%
Alemania	35	15,4	57	26,8	11	13,6
Austria	—	—	1	0,5	—	—
Bélgica	5	2,2	4	1,9	1	1,2
Dinamarca	1	0,5	1	0,5	—	—
Francia	95	41,9	65	30,5	35	43,2
Grecia	3	1,3	1	0,5	—	—
Holanda	9	3,9	8	3,7	1	1,2
Italia	16	7,1	21	9,8	3	3,7
Portugal	38	16,8	33	15,5	20	24,7
Reino Unido	21	9,2	21	9,8	10	12,4
Suecia	4	1,7	1	0,5	—	—
	227		*213*		*81*	

Por otra parte, las empresas que entraron primero en algún mercado de Sudamérica, eligieron básicamente tres países: Argentina (30%), Venezuela (23,3%) y México (16,6%). En principio, parece ser que estos tres países son los que presentaban un mayor grado de desarrollo económico y estabilidad, y por tanto, de mayores posibilidades de negocio. De hecho, cuando se señala el principal país actual, estos países continúan siendo los más valorados.

Países de destino (Sudamérica)

	Primer país		Principal país actual	
	N	**%**	***N***	**%**
Argentina	9	30,0	5	29,4
Brasil	—	—	1	5,9
Chile	2	6,7	—	
Colombia	3	10,0	1	5,9
Cuba	1	3,3	—	
Ecuador	—	—	1	5,9
México	5	16,7	4	23,5
Paraguay	—	—	1	5,9
Perú	1	3,3	1	5,9
República Dominicana	2	6,7	—	
Venezuela	7	23,3	3	17,6
	30		*17*	

Por último, en la siguiente tabla analizamos si el segundo mercado de destino estaba condicionado por el mercado en el que se había penetrado en primer lugar. Se observa cómo en la diagonal se concentran las frecuencias en mayor medida que lo que cabría esperar si las variables fueran independientes. En este sentido, el haber entrado en primer lugar en una determinada área condiciona sustancialmente las sucesivas entradas, de forma que la empresa aprovecha los conocimientos que va adquiriendo en dichos mercados y los traslada a los adyacentes. Esta pauta se repite en el tercer país de destino condicionado por el segundo país.

% Segundo país de entrada condicionado primer país

Segundo país / **Primer país**	Unión Europea	Resto Europa	Norte-américa	Latino-américa	África	Oriente Medio	Resto Asia y Oceanía	Ninguno	Total
Unión Europea	72,4 (1,9)	2,6	3,9	7,3	3	1,7	1,7	7,3	75,1
Resto de Europa	50	50 (3,8)							0,6
Norteamérica	64,7	5,9	17,6 (2,4)	5,9				5,9	5,5
Latinoamérica	19,4		3,2	67,7 (7,7)	6,5			3,2	10
África	30	10		20	30 (4)	10			3,2
Oriente Medio	44,4		11,1			44,4 (7)			2,9
Resto Asia y Oceanía	28,6		14,3	28,6				28,6	2,3
Total	63,1	2,9	4,9	14,2	3,9	2,9	1,3	6,8	

Chi-cuadrado: $p < 0{,}001$ 193,82
(X) Residuos tipificados más significativos
Fuente: Pla Barber (2000)

Preguntas para la discusión

1. Analice mediante el estudio de algún caso la relevancia actual del enfoque escandinavo.

2. ¿En qué sectores es más probable que aparezcan Internacional New Ventures?

3. ¿Qué aporta la teoría de redes al planteamiento escandinavo?

4. ¿Es igual el proceso de internacionalización para una empresa pequeña, para una empresa grande o para una empresa de prestación de servicios?

5. ¿Qué modelo explicativo de la aparición de la empresa multinacional es más general: la teoría de la internalización o el paradigma ecléctico?

PARTE III

CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL. LAS VARIABLES ORGANIZATIVAS

CAPÍTULO 5

LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL

OBJETIVOS

La lectura de este capítulo permite dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué es una estructura organizativa?
- ¿Cómo debe adaptarse ésta al proceso de internacionalización?
- ¿Qué modalidades de estructuras organizativas existen? ¿Cuáles son sus ventajas e inconvenientes?
- ¿Qué es un *keiretsu*? ¿Y un *chaebol*?
- ¿Cómo coordina y controla la casa matriz el trabajo que se ejecuta en las filiales?

5.1. INTRODUCCIÓN

La empresa internacional debe coordinar operaciones geográficamente dispersas, diferentes condiciones económicas y políticas, y personas de diferentes culturas; circunstancias que no ocurren cuando una empresa es puramente doméstica. Consecuentemente, los aspectos organizativos que han sido diseñados para atender unas condiciones determinadas de un país, posiblemente, no sean los más apropiados cuando se establecen operaciones internacionales. Teniendo en cuenta este hecho, debemos examinar las distintas formas estructurales que las empresas internacionales pueden utilizar y los procesos organizativos que ayudan a que dichas estructuras funcionen eficientemente.

Con el estudio de las estructuras analizaremos qué actividades se desarrollarán en cada parte de la organización y cómo pueden evolucionar dichas estructuras conforme cambia la orientación estratégica de la empresa. Con el análisis de los procesos observamos quién tomará las decisiones, de qué forma se controlará su ejecución y cómo se transmitirá la información a lo largo de la organización. La distinción entre estructuras y procesos puede ser, en algunos aspectos, más conceptual que real, ya que se entrelazan de una forma muy difícil de separar. La estructura sería la base sobre la que los procesos desarrollarían el modo de ser de la organización.

En un primer apartado, describimos las características, ventajas e inconvenientes de las estructuras clásicas utilizadas con más frecuencia por las empresas, y mostramos algunos ejemplos reales. Este apartado finaliza presentando dos nuevas estructuras que tienden a consolidarse en el nuevo escenario internacional: la organización virtual y la organización federal. En la segunda sección, se revisan los modelos que prescriben, dependiendo del tipo de crecimiento que haya desarrollado la empresa, cierto ajuste con las estructuras organizativas utilizadas. Por último, se analizan los mecanismos de coordinación y control que fluyen a lo largo de la estructura y que favorecen que la estrategia internacional se implemente de acuerdo a las directrices de la casa matriz.

5.2. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

La estructura organizativa suele definirse como la red de relaciones de responsabilidad, autoridad e información que suele existir en toda empresa, es decir, definiendo la estructura estamos delimitando quién es responsable de cada actividad, quién manda sobre cada persona y cómo fluye la información en la empresa.

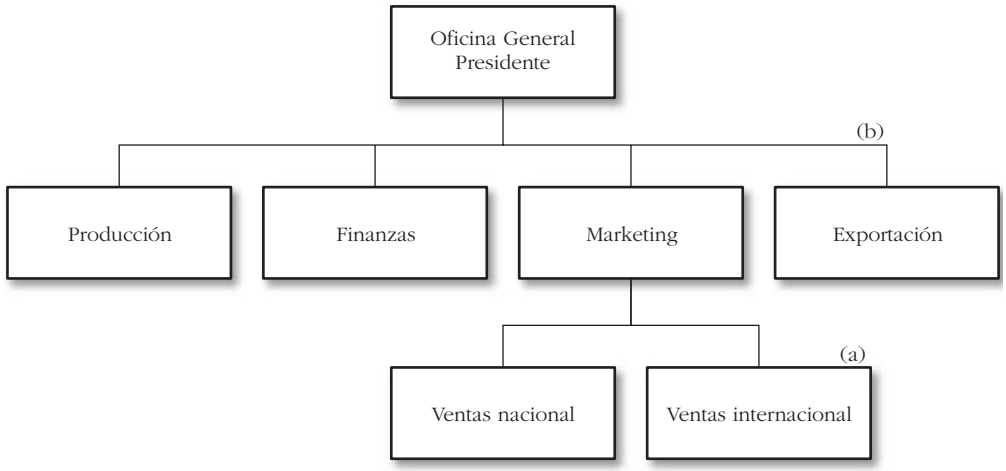
Desde otra perspectiva, la estructura también nos permite observar de qué forma la empresa diferencia las actividades que realiza, agrupándolas en unidades organizativas o departamentos. El criterio más sencillo para desagregar las actividades suele ser por procedimiento, es decir, buscando la especialización por funciones o procesos (producción, comercialización, etc.), sin embargo, a medida que incrementa la complejidad suele optarse por un criterio de diferenciación por propósito (productos, áreas, clientes, etc.).

El análisis de esta diferenciación puede realizarse en dos niveles: el nivel horizontal y el nivel vertical. A nivel horizontal, se observa la división del trabajo en tareas y subtareas (unidades organizativas) a un mismo nivel organizativo. La diferenciación horizontal dota a la organización de una mayor especialización, sin embargo le resta flexibilidad ante las condiciones cambiantes del entorno. A nivel vertical, la diferenciación determina la jerarquía o la cadena de mando. La diferenciación vertical permite claramente asignar la autoridad y la responsabilidad, no obstante una excesiva diferenciación vertical genera problemas de comunicación a través de los distintos niveles jerárquicos, la toma de decisiones se atasca y la alta dirección se aleja de los problemas cotidianos.

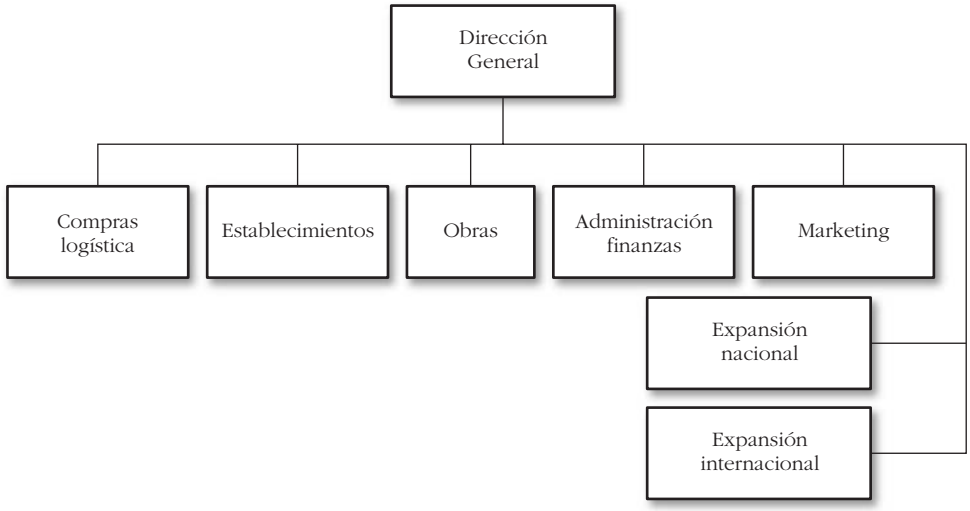
Las estructuras formales suelen representarse en forma de «árbol», determinándose las diferentes relaciones de subordinación-autoridad entre las unidades implicadas. Dichas formas estructurales se caracterizan por (a) una unidad de mando (un último responsable/s situado/s en la parte más elevada de la estructura), (b) la extensión de la responsabilidad, en el sentido de que cada superior tiene varios subordinados para poder obtener economías de escala en las funciones de vigilancia y control, y (c) el escalonamiento de la autoridad, ya que en los niveles intermedios, el subordinado en un determinado eslabón es, a su vez, supervisor del eslabón siguiente.

La estructura es un medio para que la estrategia se implemente correctamente. Es importante reconocer que no hay una única estructura válida pero, en principio, se requiere cierto ajuste estrategia-estructura por lo que en muchas ocasiones el cambio de estrategia llevará aparejado un cambio en la estructura.

Seguidamente, exponemos las estructuras organizativas comúnmente utilizadas por las empresas multinacionales. No obstante, en la práctica, la mayoría de las estructuras de las empresas multinacionales no se ajustan exactamente a ninguna de estas tipologías.



Grupo Lizarrán. Tabernas selectas



Definición de funciones:

1. Compras-logística: negocia condiciones con proveedores. Ofrece un eficiente servicio de logística.
2. Establecimientos: cursos de formación al franquiciado y al personal. Apoyo en la gestión diaria. Servicio de atención al franquiciado.
3. Obras: asesora al franquiciado en la fase de adecuación del local y realiza el proyecto constructivo.
4. Administración-finanzas: asesora a los franquiciados en la función financiero-contable. Controla el presupuesto de la compañía y ofrece el servicio administrativo.
5. Marketing: planifica y ejecuta campañas locales y nacionales de publicidad y promoción. Gestiona la comunicación corporativa y mantiene y potencia la imagen de marca.
6. Expansión nacional: selecciona a los franquiciados y les ofrece asesoramiento en la búsqueda del emplazamiento más idóneo.
7. **Expansión internacional**: analiza la implantación de la empresa en otros países y centraliza toda la relación con los master franquiciados para que éstos tengan un único interlocutor, al objeto de ofrecer una atención completa y personalizada.

FIGURA 5.1. *Estructura funcional con departamento de exportación.*

Cada empresa, en cierto sentido, es única y por tanto, capaz de adaptar la estructura a sus características peculiares, más aún, teniendo en cuenta la necesidad de introducir cambios a lo largo del tiempo conforme se desarrollan los negocios internacionales.

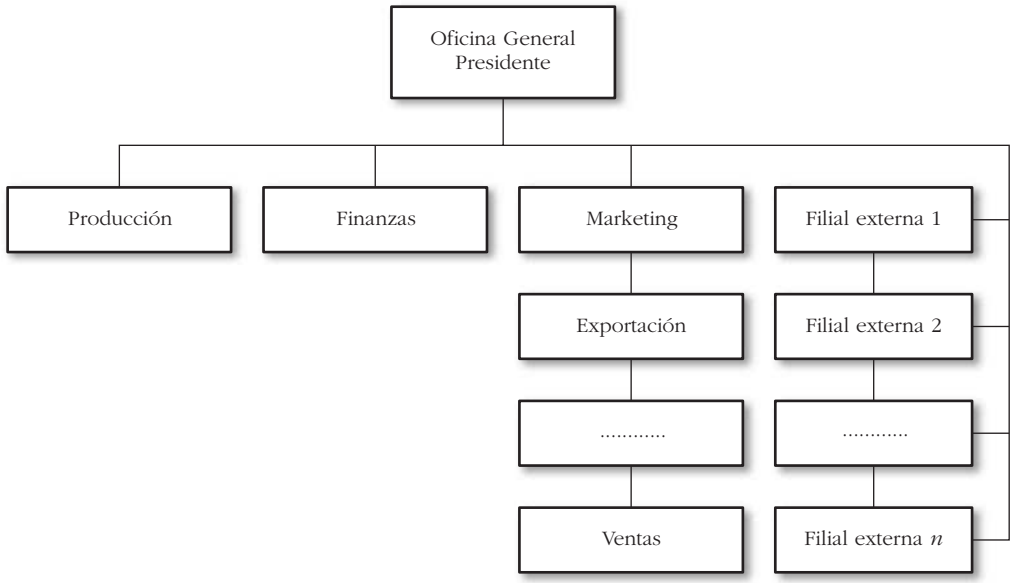
5.2.1. Estructuras simples: la estructura funcional con departamento de exportación y la estructura matriz-filial

La estructura funcional es la adoptada por la mayoría de organizaciones en sus etapas iniciales de existencia. La empresa suele organizarse en torno a las actividades y equipos técnicos requeridos para elaborar los productos o prestar los servicios, tales como operaciones, marketing, finanzas, administración, etc. Los trabajadores de cada unidad realizarán las mismas o similares tareas, o tendrán las mismas habilidades o conocimientos. Estas estructuras están altamente centralizadas y presentan un grado de especialización sustancial, siendo adecuadas cuando el entorno es estable y la empresa ofrece una línea de productos muy limitada dirigida a un segmento muy concreto. En esta estructura no hay un solo departamento que asuma la responsabilidad total sobre los resultados de la organización.

El primer cambio estructural que ocurre cuando añadimos la dimensión internacional es la integración de dicha actividad en el correspondiente departamento funcional. En las etapas iniciales de expansión externa, las operaciones foráneas son una simple extensión de las operaciones domésticas y, por tanto, normalmente, dependen del área comercial de la empresa. A medida que crecen las exportaciones suele crearse un departamento de exportación o asignar dicha responsabilidad a algún directivo (en la Figura 5.1, opción a). En la medida en que estas actividades adquieran importancia, el departamento de exportación podría situarse en el mismo nivel que el resto de departamentos funcionales (opción b).

Si la empresa progresa en su expansión internacional suelen crearse filiales. En estas etapas iniciales, dichas filiales actúan con bastante independencia respecto de la matriz, de forma que sus directores tienen una gran autonomía para la toma de decisiones, dependiendo directamente del presidente de la compañía localizado en el país de origen. Algunos autores (Franko, 1974; Hedlund, 1984), denominan este último tipo especial de relación, característico de las multinacionales europeas en la década de los setenta, como la estructura «madre-hija» o «matriz-filial», construida sobre la base de la utilización de expatriados como directivos de las filiales. Dichos ejecutivos han pasado por un proceso de socialización que legitima sus tareas directivas y la transmisión de información mediante canales informales, más que a través de reglas escritas o procesos estandarizados. De esta manera, se obtiene un alto grado de descentralización en la toma de decisiones, manteniéndose la integración a nivel de compañía (Figura 5.2). Mientras la filial obtenga buenos rendimientos, se le permitirá funcionar sin ninguna interferencia por parte de la casa matriz.

En este tipo de estructuras, la información relativa a varias funciones sólo se encuentra en el nivel más alto de la organización y, por lo tanto, las filiales no tendrán la información necesaria para ser capaces de intervenir en la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, el nivel de intercambio de información táctica entre la matriz y las filiales y/o departamentos funcionales es elevado, aunque entre las distintas filiales o departamentos es bajo, con lo que sólo resultan válidas en situaciones estables.



Anecoop s. Coop. (www.anecoop.com)

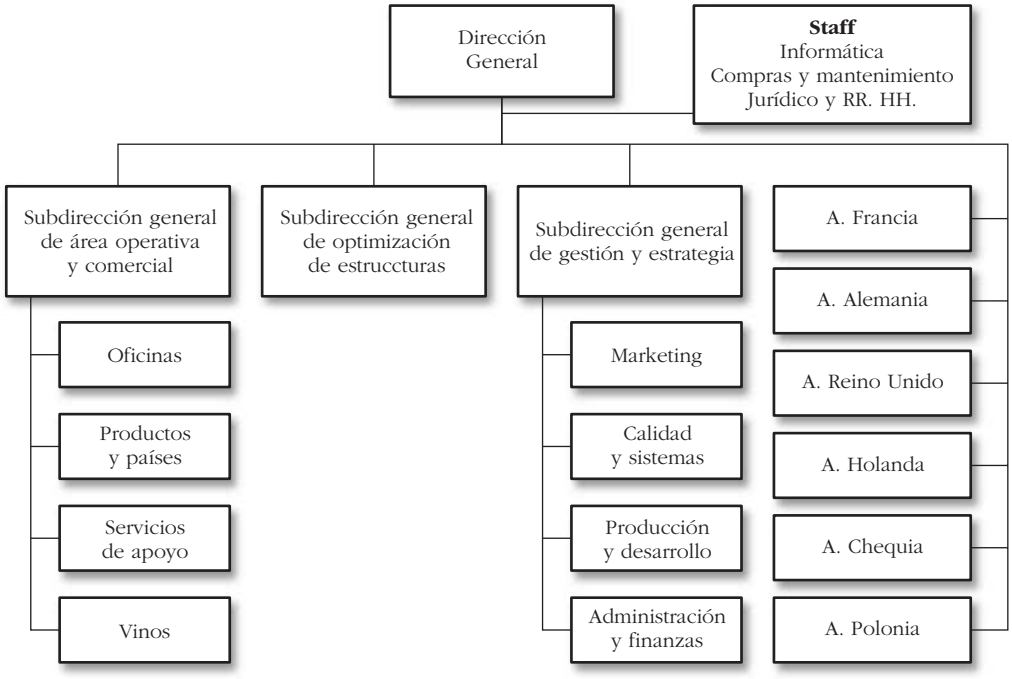


FIGURA 5.2. *Estructura matriz-filial.*

Estas estructuras se establecen normalmente como respuesta a alguna oportunidad o amenaza del entorno internacional, pero no responde a ningún tipo de planificación. En estos casos, estas primeras operaciones de inversión en el exterior suelen ser de escaso volumen y su éxito no amenaza la supervivencia de la empresa. Además, la sede central no tiene la suficiente experiencia internacional como para realizar grandes contribuciones, de manera que los directivos de las filiales gozan de cierta libertad para la toma de decisiones.

A medida que las empresas crecen y se introduce más variedad y complejidad en sus operaciones, comienzan a surgir problemas en sus estructuras. Chandler (1962) argumenta que el aumento de la carga administrativa en los directivos principales de las organizaciones supuso la disminución de la eficiencia en sus responsabilidades empresariales. La capacidad de los responsables de la empresa se ve saturada dada la mayor complejidad derivada de la coordinación, evaluación y formulación de políticas para organizaciones de gran tamaño. Se alcanzaron los límites de la racionalidad limitada cuando la estructura funcional padecía una sobrecarga de comunicación, mientras que, por otra parte, la búsqueda de objetivos particulares por los departamentos funcionales ponía de manifiesto ciertos comportamientos oportunistas. Estas tensiones llevaron a la aparición de la estructura multidivisional (Chandler, 1962; Williamson, 1985).

5.2.2. La estructura multidivisional o «m-form»

Esta estructura implica la creación de divisiones operativas semiautónomas organizadas por líneas de producto, de marca o por áreas geográficas, junto con una oficina general integrada por directivos y asesores (*staff* corporativo) que se encargan de la planificación estratégica, la vigilancia y evaluación de las divisiones y la asignación de los recursos entre ellas. De esta forma se libera a los altos directivos, responsables de la empresa, de las actividades operativas más rutinarias, orientándose sus esfuerzos hacia la planificación y la evaluación a largo plazo. Además, pueden evitarse los posibles comportamientos oportunistas en las empresas que habían descentralizado su estructura en filiales independientes (ej. madre-hija), dadas las funciones claramente definidas de la oficina general y la alteración de la estructura de objetivos e incentivos hacia consideraciones aplicables a toda la empresa, con la consiguiente reasignación de recursos de los usos menos productivos a los usos más productivos, de modo que se mejora tanto el control interno como la toma de decisiones estratégicas. Si un producto, mercado o región no está rindiendo al nivel exigido es más fácil identificar responsabilidades. Surge así, un concepto de empresa como un mercado de capital interno que supera el doble problema de la racionalidad limitada y el oportunismo; y dos tipos de directivos: los directivos pertenecientes al staff corporativo y los directivos de línea.

En el ámbito internacional, el desarrollo de la estructura multidivisional presenta las siguientes alternativas.

5.2.2.1. La división internacional

En esta estructura, todas las filiales foráneas dependen directamente de una división internacional, separada de las operaciones domésticas, la cual centraliza todas las decisiones relativas a la actividad internacional. Con esta estructura, se facilita la comunica-

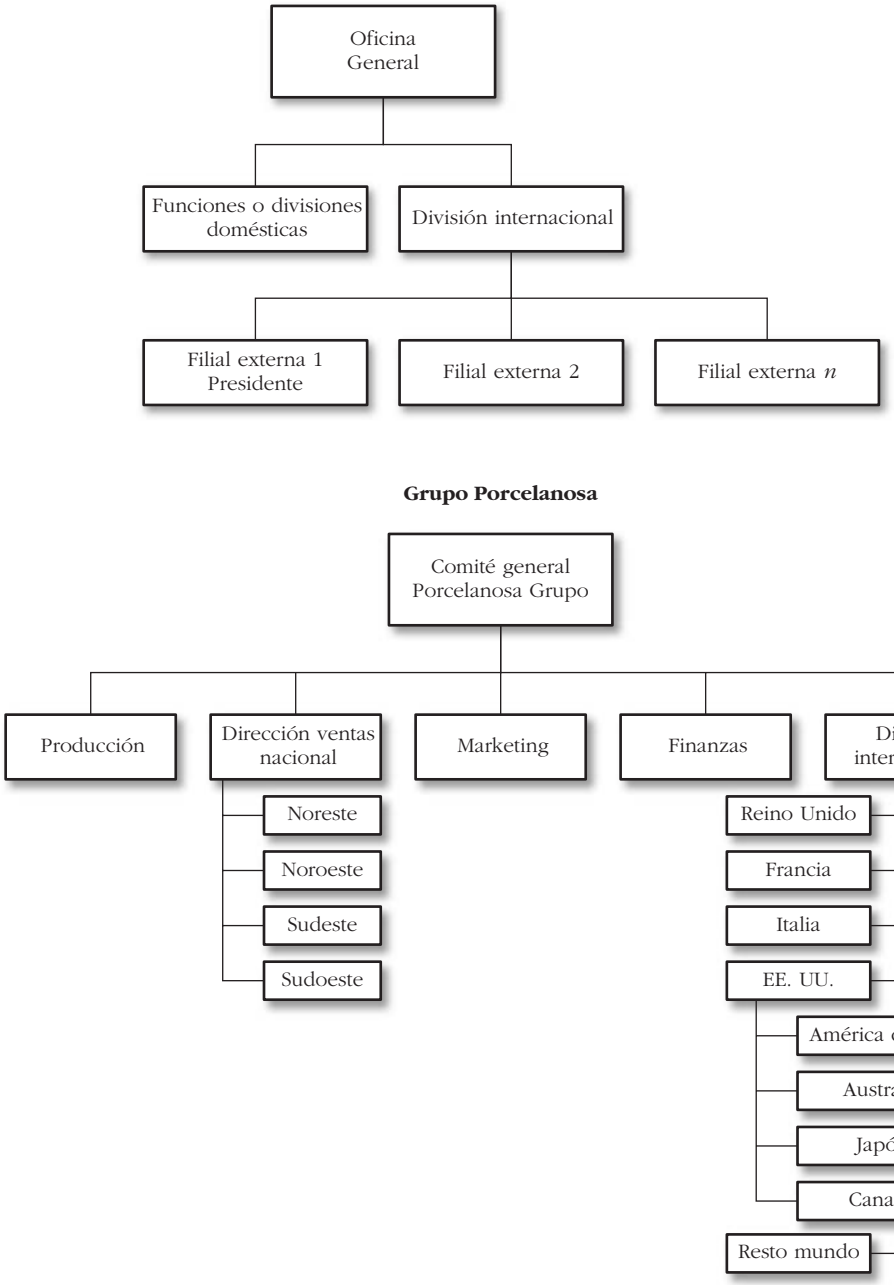


FIGURA 5.3. *La división internacional.*

ción entre la matriz y las filiales, pero al mismo tiempo, se limita la comunicación entre la división internacional y las operaciones domésticas.

El conocimiento sobre los productos se sitúa en las divisiones domésticas, mientras que el conocimiento y la experiencia sobre la estrategia internacional a seguir y las con-

diciones de los mercados se ubica en la división internacional, permitiéndose cierta flexibilidad para la adaptación de las operaciones a las condiciones particulares de cada país (Egelhoff, 1988).

La división internacional, además de ser un vehículo para la transmisión de experiencia a las filiales, puede posibilitar el incremento de los resultados obtenidos en las operaciones internacionales. Por una parte, mejora la coordinación de todas las posibles formas de implantación que la empresa haya desarrollado en el exterior, y por otra parte, permite el aprovechamiento de ciertas ventajas en los mercados de capitales, así como el desarrollo de políticas de transferencias de precios que reducen la fiscalidad.

La división internacional se sitúa al mismo nivel organizativo que las divisiones domésticas pero no tiene su misma autonomía, ya que depende de la cooperación y asistencia de las divisiones domésticas. Dicha dependencia no origina problemas cuando la dimensión de las operaciones internacionales es una pequeña proporción de los negocios, sin embargo, cuando se incrementa su importancia, los directivos de las divisiones domésticas, que son evaluados por los resultados obtenidos en las operaciones locales, tienden a entrar en conflicto con la división internacional y a producirse tensiones en la provisión de los productos y servicios necesarios (Stopford y Wells, 1972). La resolución de este conflicto requiere una mejora en la comunicación entre la división internacional y las divisiones domésticas; y el establecimiento de prácticas y procesos capaces de inculcar en los directivos locales una perspectiva global en la dirección de las responsabilidades de la empresa, de manera que los negocios internacionales se consideren de la misma importancia estratégica que las operaciones efectuadas en el país de origen.

Las siguientes estructuras intentan paliar el problema anterior reemplazando la división internacional por divisiones globales de producto, de área, matriciales o mixtas, según cual haya sido la estrategia de crecimiento de la empresa.

5.2.2.2. Divisiones globales de producto

Una división global de producto extiende a nivel mundial las responsabilidades de las divisiones de producto domésticas. El crecimiento de los negocios internacionales y la diversidad de productos hace recomendable que cada línea de productos se encargue también de sus operaciones internacionales, sin tener que delegar en una división internacional. Se tiende a centralizar e integrar la toma de decisiones estratégicas y tácticas relativas a los aspectos de cada una de las líneas de producto en una unidad (división de producto) que tiene un alcance global, y a descentralizar hacia las filiales foráneas las decisiones no relacionadas con las políticas de producto. Como resultado, observamos dos cambios estructurales básicos: la autoridad pasa de los directivos de las filiales a los directivos de las divisiones, y la responsabilidad sobre las operaciones internacionales cambia de una única línea de autoridad a múltiples líneas (Davidson y Haspelaigh, 1982).

Esta estructura permite una especialización global y el alcance de economías de escala en I+D, producción e incluso marketing; sin embargo, es poco sensible a las políticas y condiciones locales. Para poder adoptar este tipo de estructura, Hedlund (1984) señala la necesidad de contar con una serie de factores, tales como: (a) alcanzar determinado tamaño en términos de ventas mundiales que aseguren la eficiencia, (b) poder separar las distintas poblaciones de clientes, (c) contar con directivos con cierta experiencia internacional y (d) existir una débil interdependencia entre los procesos de producción de cada línea.

La división global de producto se basa en el concepto de «centro de beneficio». Se espera que cada línea de producto sea capaz de generar un determinado retorno sobre la inversión (ROI), siendo medido el desempeño de cada división por esta base. Siempre que la línea de producto continúe generando el deseado ROI, la división operará con una gran autonomía, sin ser interferida por los directivos locales, excepto por las restricciones presupuestarias a las que están sometidas. Las ventajas más importantes en relación a la actividad internacional asociadas a este tipo de estructura pueden resumirse en los siguientes aspectos: (a) mejora la eficiencia en costes, a través de una racionalización de las plantas de producción y la centralización de la capacidad de los directivos, (b) permite el desarrollo de un enfoque global como respuesta a la nueva competencia global, (c) facilita la adaptación a las necesidades específicas de los clientes de cada línea de producto, y (d) mejora la comunicación y la transferencia de recursos entre las operaciones domésticas e internacionales. No obstante, también podemos señalar ciertas desventajas, tales como: (a) la duplicación de personal y funciones entre las distintas divisiones, lo que puede conducir a un uso ineficiente de los recursos, (b) la necesidad de encontrar directivos que conozcan la demanda global de los productos ya que, en muchos casos, los directivos de las divisiones de producto suelen proceder de las divisiones domésticas, con el consiguiente desconocimiento y aversión hacia los negocios internacionales, y (c) la dificultad para coordinar las actividades de las diferentes divisiones de producto y compartir recursos e información con la posible pérdida de sinergias.

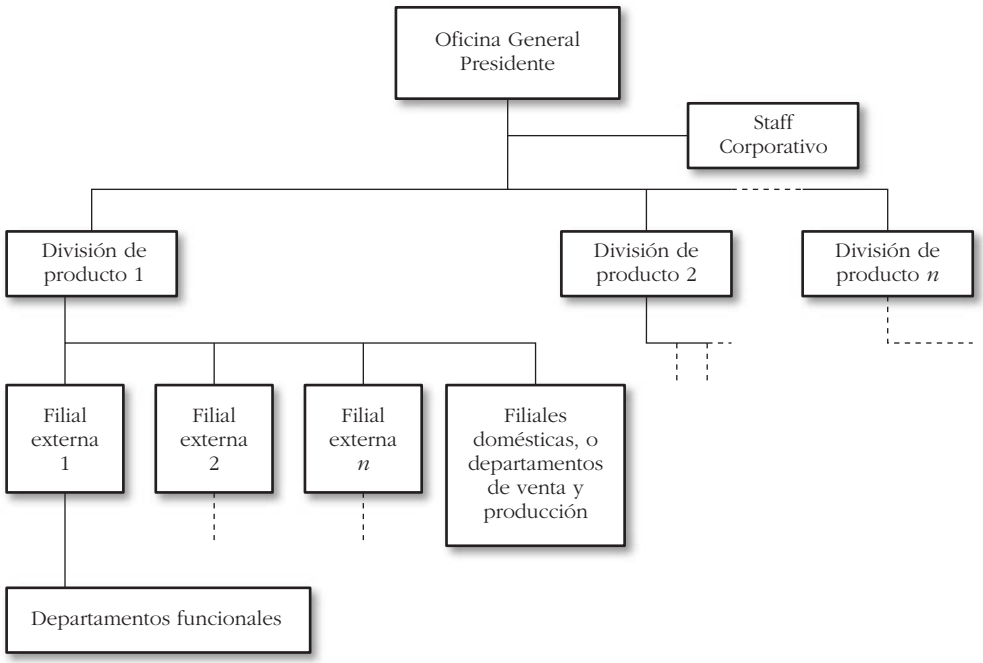
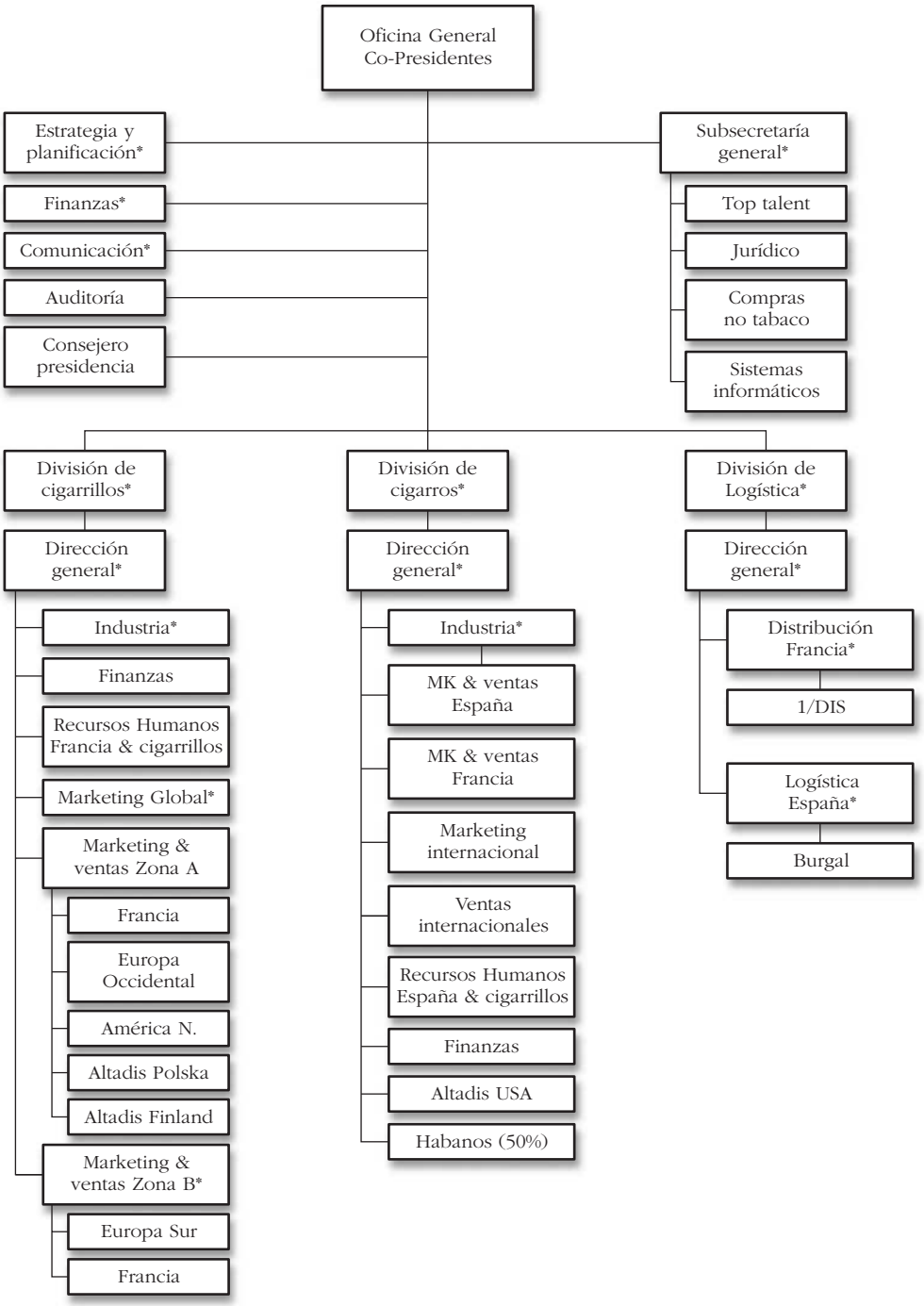


FIGURA 5.4 (a). *La división global por productos.*

División global de productos Grupo Altadis (www.altadis.com)



* Miembros del comité de dirección.

FIGURA 5.4 (b). *La división global por productos.*

5.2.2.3. Divisiones globales por áreas geográficas

Cuando la expansión internacional de la empresa tiene lugar en un gran número de mercados externos, suele adoptarse una estructura divisional por áreas geográficas, sobre todo, si dichos mercados son culturalmente diferentes entre sí, y están situados en varios continentes (Martínez y Jarillo, 1991). Desde esta perspectiva, los directivos de cada división son responsables de todos los productos y negocios de la compañía en una área geográfica determinada. Dado que las condiciones políticas y económicas en los diferentes mercados de una área son más similares que las existentes entre los mercados pertenecientes a varias áreas, estas estructuras serán más sensibles a las condiciones locales que las divisiones globales de producto.

En esta estructura la comunicación entre las filiales foráneas y los responsables de la división se ve facilitada tanto en lo relativo a los productos, como en las decisiones estratégicas concernientes al área en cuestión, facilitándose, de esta forma, la adopción de rápidas acciones como respuesta a los gustos y regulaciones locales. Sin embargo, la comunicación entre unidades pertenecientes a distintas áreas geográficas tiende a ser menor.

Algunos autores señalan como condición para poder adoptar esta forma estructural que las necesidades de los clientes en una área sean lo suficientemente numerosas, complejas y diferentes a las necesidades en otras áreas, de forma que surjan oportunidades para la especialización y la obtención de economías de escala. Normalmente, podemos encontrar estas estructuras en sectores como el de la alimentación, productos de higiene personal y del hogar, donde los hábitos de consumo de los clientes varían sustancialmente entre países.

No obstante, podemos encontrarnos también con ciertas desventajas, tales como: (a) la posible duplicación en las funciones, ya que cada división tiene sus propios depar-

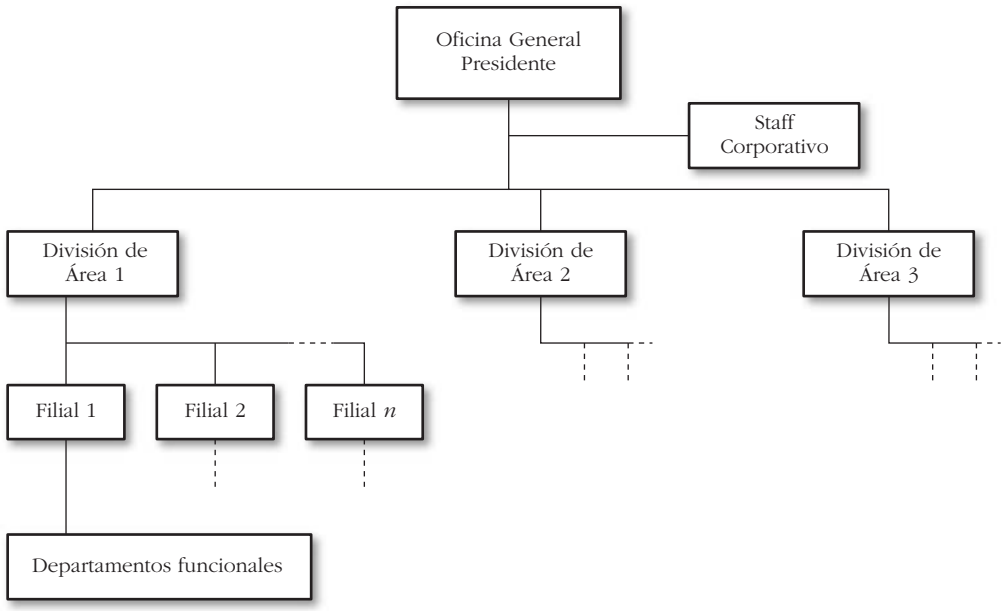


FIGURA 5.5 (a). *La división global por áreas geográficas.*

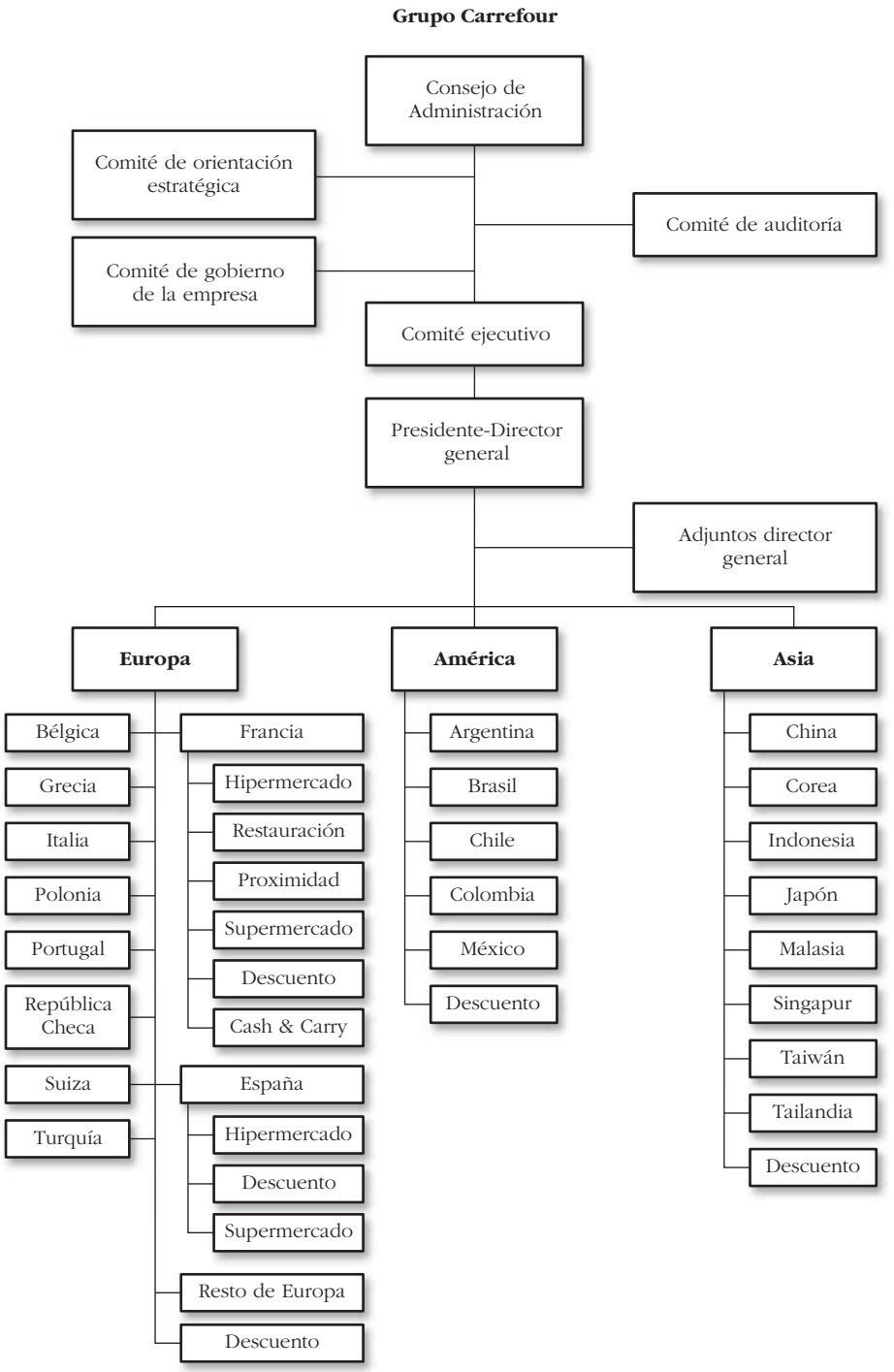


FIGURA 5.5 (b). *La división global por áreas geográficas.*

tamentos funcionales y se encarga de la producción y del marketing, (b) la dificultad para coordinar las divisiones geográficamente dispersas en el plan estratégico de la corporación, lo cual implica que, a menudo, no se aprovechen las posibles sinergias y (c) la aversión que tienen muchos directivos de divisiones geográficas hacia la introducción de nuevos productos que requieran modificaciones en el estándar de necesidades de sus clientes, con el consiguiente peligro que ello supone para la competitividad de las empresas en el largo plazo, sobre todo en industrias intensivas en tecnología en las que la vida de los productos tiene una corta duración.

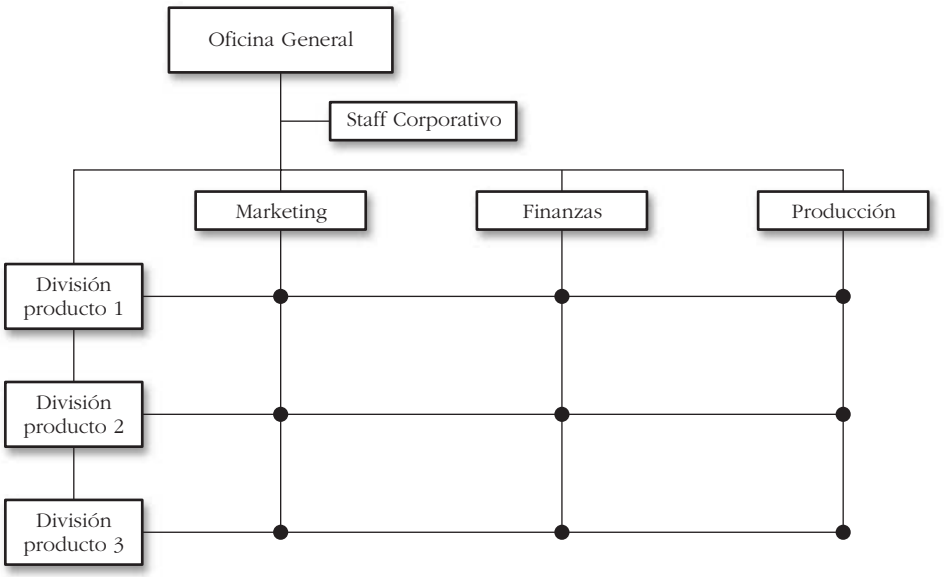
5.2.2.4. Estructuras matriciales y mixtas

En las estructuras anteriores se ha visto como la diversidad de productos conducía a la divisionalización por productos, mientras que la diversidad de mercados llevaba a la divisionalización por áreas geográficas. Sin embargo, se observa que estos planteamientos organizativos unidimensionales no pueden hacer frente a toda una serie de problemas de coordinación que surgen a medida que se incrementa la importancia de las operaciones internacionales y la complejidad, dinamismo y globalización del entorno.

La estructura matricial, combinando distintas dimensiones (ej. funciones y productos, funciones y áreas) trata de dar respuesta a estas nuevas necesidades estratégicas de las empresas. La característica más destacable es la existencia de un doble flujo de autoridad, al mismo nivel, que posibilita el equilibrio entre la centralización, la sensibilidad local y la creación e impulso de las competencias funcionales. La autoridad por áreas o productos permite dar una mejor respuesta a las necesidades locales, mientras que la gestión funcional mejora a nivel global la coordinación de las responsabilidades técnicas. Con esta estructura se pretende encontrar un equilibrio entre las presiones para descentralizar las unidades y situarlas más cerca de los mercados, y las presiones para mantener un control centralizado al objeto de lograr economías de alcance y compartir los conocimientos. La doble autoridad también se traduce en un mayor flujo de información que permite actuaciones más rápidas y la posibilidad de mitigar el conflicto entre objetivos generado por las distintas funciones y los distintos productos o áreas.

Con esta estructura, se consigue una mayor flexibilidad de recursos en la organización, al poder asignarse los recursos en cada momento a aquellos productos/áreas de mayor importancia estratégica para la empresa, dados los frecuentes contactos entre los miembros de los diferentes departamentos funcionales implicados en cada línea de producto o área. El asesoramiento técnico, el conocimiento experto, y otros recursos funcionales estarán presentes en el lugar adecuado en el momento preciso. Las personas con determinadas habilidades funcionales pueden trasladarse de unas divisiones a otras a medida que las necesidades cambian, así por ejemplo, un experto en investigación de mercados que tenga asignada una división de producto determinada puede ser trasladado temporalmente a otra división según vayan surgiendo necesidades temporales.

En la práctica, esta complejidad en el diseño de la estructura y la autoridad dual pueden ocasionar graves problemas. El directivo que recibe órdenes de dos jefes puede verse sometido a una excesiva presión por el posible conflicto entre ambas direcciones. Asimismo, la doble dependencia jerárquica ocasiona conflictos y confusiones, así como la elusión de responsabilidades. La necesidad de frecuentes reuniones, informes y comités genera atascos informativos y retrasos en la toma de decisiones; las barreras de la dis-



Grupo Antolín, S. A.

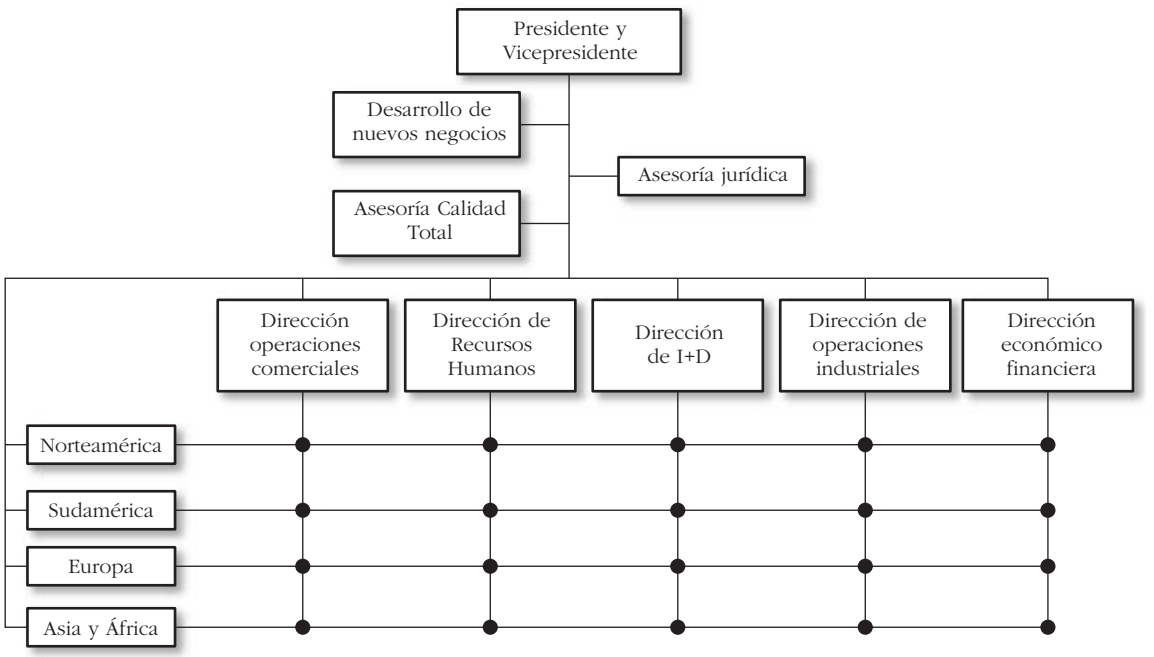


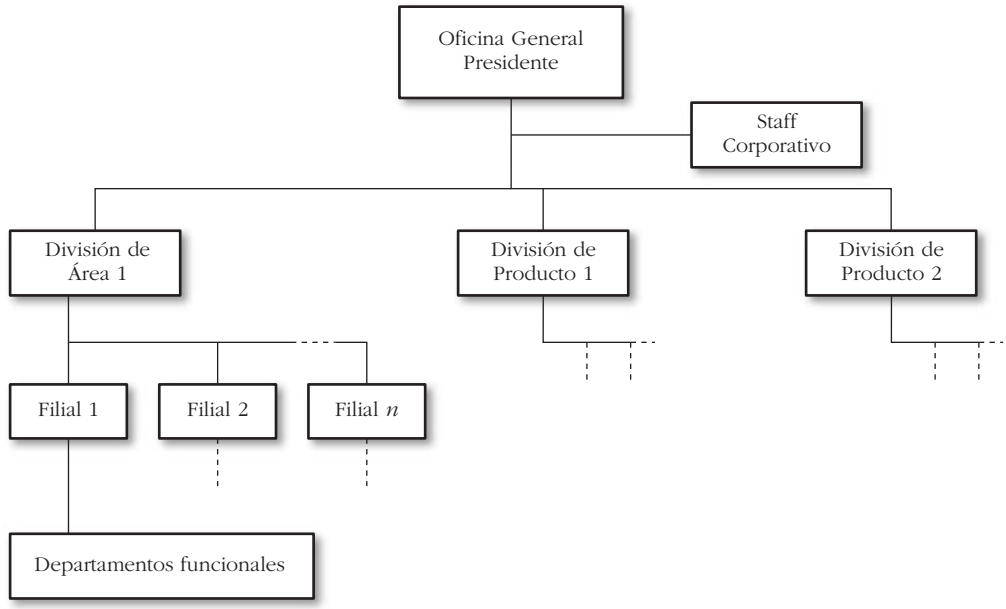
FIGURA 5.6. *La estructura matricial.*

tancia, el idioma, el tiempo y la cultura pueden impedir el proceso vital de confrontación y resolución de las diferencias. En este sentido, cuando la necesidad de respuesta al entorno debe ser muy rápida no se aconseja este tipo de estructuración. Sin embargo, si se necesita cierto equilibrio entre la velocidad de respuesta y una respuesta de alta calidad y precisión al entorno puede ser la estructura más adecuada. Al objeto de salvaguardarse de los posibles problemas de la matriz, pueden seguirse algunas de las siguientes directrices:

- Verificar que los objetivos entre los centros de producto o mercado y la autoridad funcional coincidan.
- Especificar claramente los papeles y responsabilidades individuales en cada una de las direcciones de la matriz.
- Modificar los sistemas de valoración y recompensa de acuerdo al buen funcionamiento de la coordinación.
- Asignar a los ejecutivos que hayan demostrado poder trabajar en colaboración.
- Entrenar al personal en el arte de desarrollar una perspectiva matricial cooperativa, lo que reemplaza en gran medida la necesidad de vigilancia.
- Introducir una comunicación mucho más concreta y abierta a la participación.

En la realidad, algunas empresas optan por diseños estructurales mixtos, en los cuales en un mismo nivel organizativo se combinan dos criterios diferentes (productos y mercados, mercados y funciones, etc.). A veces, estas estructuras mixtas son temporales y responden a una situación particular, como una crisis o reestructuración, optándose por una forma más común más tarde. Otras veces surgen como consecuencia de la necesidad de adaptar algunas partes de la organización al mercado (productos o áreas), pero otras unidades de la empresa no tienen el suficiente tamaño como para ser eficientes, o sus actividades son perfectamente válidas para toda la organización, sin tener necesidad de diferenciarlas. Esto ocurrió, por ejemplo, en el desarrollo internacional del grupo GFT que comercializaba, entre otras, las firmas Armani, Enmanuel Ungaro y Valentino. En sus momentos iniciales de expansión, cuando sólo se centraba básicamente en el mercado europeo, la empresa se estructuraba en función de sus cuatro grandes áreas de negocio: comercio de telas, ropa de caballero, ropa de señora y ropa deportiva. Sin embargo, cuando se convirtió en una empresa global, compitiendo en Estados Unidos y en el continente asiático, se dieron cuenta de que, en muchas ocasiones, los diseños, tamaños, colores y telas que tenían aceptación en los mercados europeos no obtenían la misma respuesta en los nuevos mercados. Para adaptarse mejor a dichas necesidades, se rediseñó la estructura, creando al mismo nivel que las anteriores divisiones de producto, dos nuevas divisiones por áreas: Lejano Oriente y América del Norte. GFT USA es la principal filial de la división americana , que goza de mucha autonomía para poder captar las tendencias que surgen en Estados Unidos, y trasladar dichas innovaciones al resto de filiales.

Los diseños híbridos tienen las ventajas tanto del modelo funcional como del modelo divisional. La organización puede alcanzar economías de escala y especialización en determinadas áreas funcionales, mientras que puede, en otras áreas, mantener las especificidades de los productos o los mercados. Sin embargo, en algunas empresas se detecta cierto alejamiento entre las operaciones funcionales de la sede central y las divisiones, de manera que peligra la visión compartida de empresa.



Grupo Campofío (plan estratégico 2004)

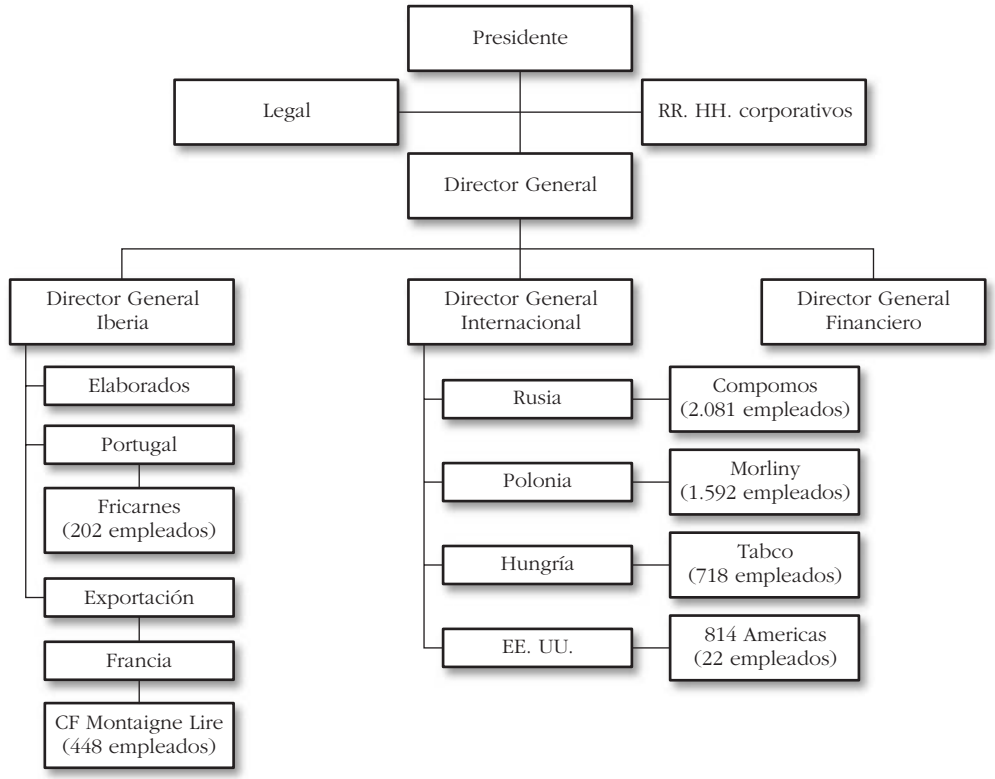


FIGURA 5.7. *La estructura mixta.*

5.2.3. Nuevos diseños estructurales: la organización virtual y la organización federal

Tal y como hemos visto en el Capítulo 1, las condiciones del entorno global en el que se mueven las empresas han cambiado sustancialmente. Uno de los factores que analizábamos, y que mayor impacto ha tenido sobre el diseño de las organizaciones, ha sido la difusión de las nuevas tecnologías de la información. Esta rápida difusión de la tecnología y de las telecomunicaciones ha permitido disponer de una gran cantidad de información en cualquier parte del mundo, así como cambiar los habituales sistemas de trabajo, alcanzándose una mayor automatización de los procesos, y reduciéndose, por tanto, el componente humano en las tareas. De igual modo, en muchos trabajos tiende a desaparecer la necesidad de tener presencia física en la empresa.

Estos cambios, también se han visto reflejados en las estructuras de las empresas. Los dos diseños más llamativos por su creciente importancia en la economía del siglo XXI son las organizaciones virtuales y las organizaciones federales.

5.2.3.1. La organización virtual

La organización virtual también suele conocerse con el nombre de «empresa hueca» u «organización en red». Este tipo de organización está formado por una parte central que desempeña unas funciones críticas en las que puede alcanzar la excelencia, más toda una serie de actividades realizadas por empleados temporales o contratados o delegadas a otras empresas con las que se ha formalizado algún tipo de alianza (Hodge, Anthony y Gales, 2003). Por tanto, es un tipo de empresa que carece de estructura. La jerarquía está siendo sustituida por unidades más pequeñas que no buscan la acumulación de actividades sino el éxito competitivo. Los mecanismos de coordinación y control están siendo sustituidos por relaciones sociales informales y por valores compartidos.

Esta empresa integradora debe tratar de crear intereses mutuos en la red y de cuidar las relaciones y facilitar la generación de confianza entre los subcontratados. Este tipo de empresa sería una red estable. Una evolución extrema de este concepto es la «red no estable o dinámica», en la que cada elemento es más independiente, más especializado, y el integrador actúa como un broker, como suele ocurrir en el sector de la construcción. El *broker* actúa como un especialista en relaciones, como una especie de gerente institucional de redes entre una multitud de compañías que intercambian actividades especializadas (Ricart y Álvarez, 1996).

En los últimos años, algunos ejemplos de este tipo de empresas pueden encontrarse en los sectores tradicionales de la economía española como el textil y el calzado. En estos sectores la irrupción tan agresiva de la competencia asiática ha hecho que muchos productores españoles entraran en crisis y tuvieran que replantearse sus estrategias. Algunas empresas han cerrado sus plantas de producción pero han mantenido una serie de competencias distintivas aprendidas por la experiencia, como el diseño de los productos, el marketing o, simplemente, las relaciones. El empresario, sin apenas estructura, puede subcontratar la producción en otros países, proporcionando él mismo el diseño o comprándolo a otras empresas. Al recibir la mercancía puede subcontratar otra serie de empresas auxiliares cuyos servicios incrementan el valor añadido de los productos, como por ejemplo, bordadores, empaquetadores, pintores, decoradores, etc. Una vez el producto está acabado suele utilizarse una red de representantes, comercializadores y distribuidores originaria de las actividades previas y mantenida por los vínculos sociales.

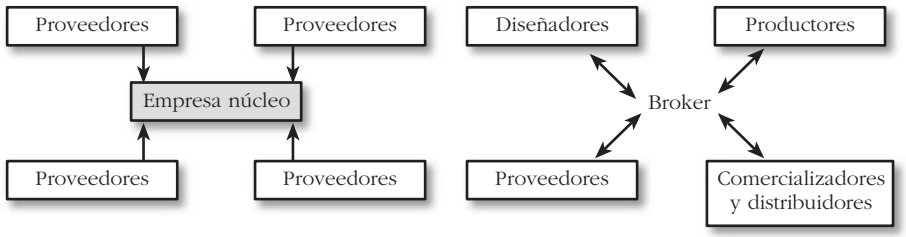


FIGURA 5.8. *Red estable y red dinámica.*
Fuente: Ricart y Álvarez (1996).

En los últimos años, las nuevas tecnologías de la información han permitido la mejora en la coordinación de este tipo de actividades, así como la disminución de costes. Piénsese, por ejemplo, que vía e-mail se puede enviar un diseño a un fabricante de toallas pakistaní sin la necesidad de viajar al país.

Esta forma de operar evita muchos de los costes fijos que tiene una empresa convencional, proporcionando al mismo tiempo una gran flexibilidad al empresario. En el momento en el que un producto no funcione se puede cambiar a otro sin prácticamente incurrir en costes de cambio de proveedor, costes de reajustar las instalaciones e incluso costes de inventarios. Sin embargo, además de todos los problemas sociales que pueden acarrear este tipo de reconversiones (trabajos a tiempo parcial, trabajos muy especializados, trabajos donde cada vez priman los niveles más altos de educación, etc.), la empresa tiene mucho menos control sobre las operaciones, lo que puede ocasionar graves retrasos en el servicio o defectos de calidad. Además, en ocasiones se da el problema añadido del tamaño de los lotes mínimos tanto para comprar a proveedores como para que las empresas auxiliares puedan aceptar la operación.

5.2.3.2. La organización federal

Este modelo, es una extensión de la división global por productos, en el que existe una pequeña organización central que proporciona liderazgo y planificación global, y un gran número de empresas filiales agrupadas de forma flexible. La organización central ejerce un estrecho control financiero, pero las filiales disponen de una gran autonomía y flexibilidad para dirigir el negocio (Hodge, Anthony y Gales, 2003).

Este tipo de organización, sustentado sobre la base de las relaciones sociales y la profunda interconexión entre economía y sociedad, ha tenido particularmente éxito en las economías de Asia Oriental. Los *keiretsu* japoneses, los *chaebol* coreanos y los sistemas de empresas familiares chinas son sistemas organizativos que aunque difieren entre ellos, presentan elementos comunes y que los diferencian sustancialmente de los sistemas organizativos occidentales.

Keiretsu

Son los grandes grupos industriales japoneses que surgieron después de la Segunda Guerra Mundial, herederos de los antiguos *zaitbatsu*, los grupos familiares que dominaron la economía y la política antes de la guerra.

Los *keiretsu* son grupos de organizaciones independientes unidas mediante participaciones minoritarias cruzadas, juntas directivas solapadas y acuerdos de carácter formal

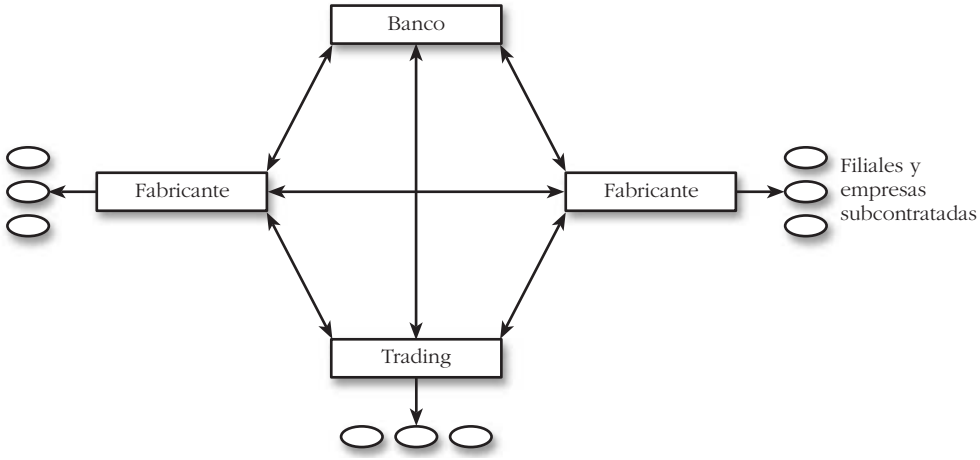


FIGURA 5.9. *Elementos integrantes de un Keiretsu japonés.*

e informal. El centro del *keiretsu* normalmente está liderado por un gran banco. Este banco asume el papel de catalizador en términos de provisión de recursos, control de las participaciones y guía de las políticas de inversión.

De igual forma, los grandes *keiretsu* incluyen también compañías aseguradoras, compañías comercializadoras (*Sogo Shosha*) y compañías manufactureras de los sectores industriales más importantes, así como una gran cantidad de empresas filiales y subcontratadas. Por tanto, se constata en estos grupos una gran diversificación tanto horizontal como vertical.

Los presidentes de las distintas compañías interactúan regularmente en distintas reuniones en las que se analizan las estrategias del grupo, se forman equipos de trabajo y misiones comunes para proveer de feed-back a los directivos de cada empresa (Helou, 1991).

Cada empresa persigue un alto nivel de especialización, de ahí la enorme cadena de empresas afiliadas y subcontratas con las que existe un sentimiento de mutua confianza y obligación, y unas relaciones a largo plazo, duraderas y en las que se comparte información técnica. El *keiretsu* funciona como un quasi-mercado donde se coordinan productos y actividades, y se excluye a los no miembros. El alto nivel de especialización de las empresas implica una elevada interdependencia entre ellas y, en cierta manera, compartir el riesgo con filiales y subcontratados. Las compañías líderes incluso juegan un papel importante en el desarrollo de las estrategias de los miembros del *keiretsu*, sin embargo, rara vez se moviliza todo el grupo para conseguir un objetivo común. Las empresas actúan de manera independiente, pero encuentran en el grupo soporte para reducir el riesgo y obtener oportunidades de negocio (Whitley, 1990). Los *keiretsu* más importantes en la actualidad son Mizuho, Sumitomo-Mitsui, Sanwa-Tokai y Mitsubishi.

Chaebol

Los *chaebol* surcoreanos son grandes agrupaciones familiares de negocios formados con la cooperación y apoyo del Gobierno. El centro del *chaebol* es la propiedad cruzada y

los lazos familiares, de forma que los presidentes de las distintas compañías son miembros de la misma familia. La propiedad y el control de las empresas es de tipo circular: *A* tiene una importante participación de capital en la empresa *B,* que a su vez posee una importante parte del capital de la empresa *C,* que también posee parte del capital de la empresa *A* (Whitley, 1990).

El líder central, con una autoridad casi absoluta, ejerce un tipo de dirección paternalista, centralizándose la planificación y el control, pero otorgándose un gran valor a la orientación emprendedora y a las habilidades políticas.

El éxito de la organización se basa en mantener buenas relaciones con el Gobierno. El Gobierno lidera y los negocios le siguen. El deseo del Gobierno de favorecer el crecimiento económico hizo de los *chaebol* potentes fuerzas económicas al recibir apoyos financieros y políticos (Hodge, Anthony y Gales, 2003). Los cuatro *chaebol* más conocidos en el mercado mundial son Hyundai, Samsung, LG y SK.

En comparación con los *keiretshu*, los *chaebol* son más autosuficientes en términos de los negocios que controlan, de manera que las empresas están más integradas verticalmente, y por tanto, recurren en menor medida a la subcontratación y a establecer redes de relaciones con clientes y otras empresas. En este sentido, la diversificación tiende a ser más relacionada, limitándose los sectores en los que compiten. Por ejemplo, Hyundai ha alcanzado cierto dominio en la fabricación de barcos o automóviles, pero sin embargo, al contrario que Samsung o LG no tiene negocios en la industria electrónica. Las empresas en el *keiretsu* están vinculadas de manera más holgada, y sus directivos, probablemente tengan más formación y unas credenciales más amplias que en los *chaebol.*

Grupos familiares

Los grupos familiares han sido el tipo de empresa y la forma de operar dominante en Taiwán y Hong Kong, y en muchos de los países del sudeste asiático como Tailandia, Filipinas, Indonesia o Malasia.

El alcance de las actividades coordinadas por cada grupo familiar es bastante especializado, de manera que en el desarrollo de los negocios también tienen una importancia capital las relaciones con empresas subcontratistas y con otras empresas. Sin embargo, estas conexiones no son tan a largo plazo, ni tan estables como las que se producían en los grupos japoneses. En la cultura china, la empresa es la familia, y por tanto, los subcontratistas son entidades ajenas a la familia, de forma que los compromisos con éstos no tienen porque ser a largo plazo. Este sistema molecular de coordinación es altamente flexible y permite rápidos cambios de productos y mercados (Whitley, 1990).

A pesar de la especialización, muchas veces el dueño y/o su familia diversifican el capital hacia negocios no relacionados que serán dirigidos por un miembro de confianza de la familia. Este tipo de diversificación busca oportunidades puntuales, pero normalmente dichos negocios no están integrados dentro de una autoridad común, teniendo muy poca conexión entre ellos. Si se ejerce algún tipo de control, es un control personal de la familia sobre las finanzas.

La empresa es considerada como una posesión familiar y su principal función es incrementar el prestigio y la riqueza de la familia. Por tanto, el sistema interno de coordinación y control tiene una naturaleza altamente personal y centralizada en la propiedad. La alta dirección es ocupada por miembros de la familia, y raras veces los directivos

externos a la familia llegan a ocupar estas posiciones, lo que produce que muchos directivos y personal capacitado traten de crear sus propias empresas. De igual forma, esta concepción de empresa limita muchas veces que se alcance el tamaño óptimo y el uso de procedimientos y sistemas formales de control.

En definitiva, a pesar de ser sistemas paternalistas y altamente interdependientes de otras empresas, el compromiso y la confianza es mucho menor que en los grupos japoneses, y la dependencia de los gobiernos y agencias estatales también es mucho menor que en los grupos coreanos.

5.3. LA BÚSQUEDA DEL AJUSTE ESTRUCTURAL A LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

En la exposición de las estructuras clásicas, se observaba implícitamente cómo las estructuras de las empresas se cambiaban a medida que la importancia y complejidad de las operaciones incrementaba.

Este argumento, «*la estructura sigue a la estrategia y la divisionalización es consecuencia de una diversificación estratégica*», originario de Chandler (1962), dio lugar a numerosos estudios que, a partir de investigaciones empíricas, trataron de modelizar, de una forma dinámica, la relación entre la estrategia de crecimiento producto/mercado de la empresa y la estructura organizativa. El entendimiento de estas relaciones estrategia-estructura es de vital importancia para los directivos de las actuales multinacionales porque les permite anticipar cambios y evitar largos períodos de desajuste entre ambas variables, ya que dichos desajustes pueden provocar distorsiones en el comportamiento de la organización: baja calidad en los procesos de toma de decisiones, problemas de comunicación y coordinación, desmotivación, etc., lo que finalmente implicaría una pérdida de eficiencia.

Stopford y Wells (1972), a partir de una muestra de empresas norteamericanas, construyeron un modelo en el que al modificar éstas sus estrategias de crecimiento, bien incrementando la diversidad de productos en el extranjero o bien incrementando la importancia de las ventas exteriores sobre el total de las ventas, se observaban ajustes en las estructuras organizativas. Así, si la diversidad de productos es baja y la mayoría de las ventas son domésticas, la empresa coordinará sus actividades internacionales por medio de una división internacional. A partir de esta etapa inicial, si la empresa mantiene cierta homogeneidad en sus productos, pero se incrementa la importancia de sus ventas internacionales debido al desarrollo de nuevos mercados, se tiende a utilizar una estructura global por áreas geográficas; mientras que si el crecimiento es el contrario, es decir, la diversidad de productos que se vende en el exterior es elevada y el número de mercados es limitado, parece probable que se utilice una estructura global por productos. Por último, cuando el crecimiento se produce en ambas dimensiones pueden utilizarse formas mixtas entre las que se encontraría la estructura matricial.

En el ámbito europeo, Franko (1974) encontró ciertas divergencias en el comportamiento de las empresas europeas. Las condiciones que se daban en los mercados europeos (ausencia de regulaciones antitrust; cercanía de los competidores, clientes y fuentes de aprovisionamiento, barreras al comercio, etc.) habían configurado un entorno negociable que no hacía necesarios los cambios estructurales, aunque la empresa introdujese

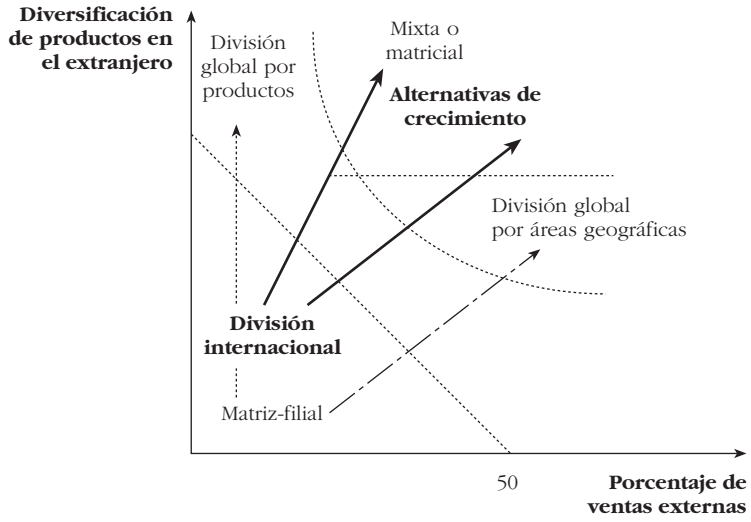


FIGURA 5.10. *Modelo clásico de ajuste estrategia-estructura.*
Fuente: adaptado de Stopford y Wells (1972) y Franko (1978).

modificaciones en su estrategia de crecimiento. Sólo cuando dichas condiciones se rompieron en determinados sectores y se incrementó la competencia global, se produjeron reestructuraciones hacia formas estructurales más evolucionadas. Desde la perspectiva europea, la estrategia de diversificación fue condición necesaria, pero no parece haber sido una condición suficiente para adoptar estructuras multidivisionales. Para entender dicho fenómeno, fue necesario considerar también el entorno competitivo. Este hecho provocó que las empresas europeas, en mucha mayor proporción que las empresas norteamericanas, saltasen directamente desde la estructura madre-hija a las divisiones globales, sin la fase intermedia de la división internacional.

En otro trabajo de corte similar, Egelhoff (1988), considera que las organizaciones son sistemas de procesamiento de información operando en condiciones de incertidumbre, de manera que cuanto más elevada es la incertidumbre, mayor es la necesidad de procesar información. Los cambios en la estrategia crean incertidumbre en las tareas, lo que provoca a su vez una mayor necesidad de información. Una forma de incrementar la capacidad para procesar información es a través de cambios en las estructuras. El adecuado ajuste entre ambas variables se consigue cuando los requisitos de procesamiento de información de una determinada estrategia son satisfechos por las capacidades de procesar información de una determinada estructura.

Partiendo de estas premisas, valida totalmente la hipótesis de que la diversificación de producto en el exterior es mayor en las empresas organizadas por divisiones globales de producto que en aquéllas organizadas por divisiones internacionales o divisiones por áreas; y valida parcialmente la hipótesis de que el porcentaje de ventas externas en las empresas organizadas por áreas geográficas es mayor que en las otras estructuras, ya que en su muestra las divisiones globales de producto también presentaban altos porcentajes de ventas foráneas. Para justificar esta discrepancia, acorde con las circunstan-

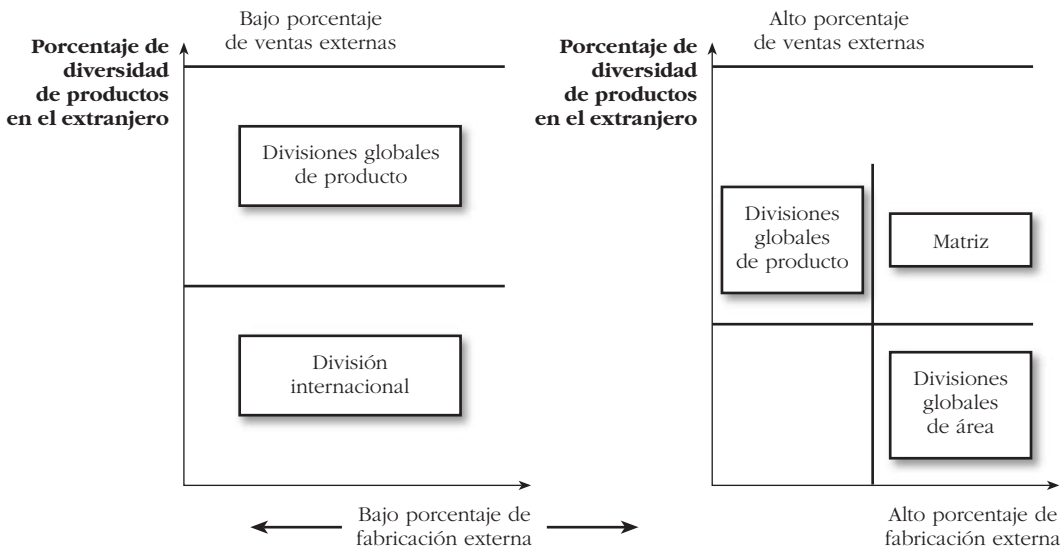


FIGURA 5.11. *Modelo revisado de Stopford y Wells (1972).*
Fuente: Egelhoff (1988).

cias actuales, considera la producción foránea como una nueva variable de la estrategia internacional. De esta forma, cuando la estrategia internacional supone altos porcentajes de ventas foráneas, serán válidas tanto la estructura global por productos como la estructura global por áreas, ya que ambas proveen a la empresa de una elevada capacidad para coordinar y procesar la información necesaria en este tipo de situaciones, produciéndose el ajuste especificado anteriormente.

La diferencia vendrá dada por el porcentaje de producción en el exterior. Cuando la estrategia se basa en una alta diversificación de producto y sustanciales exportaciones desde la matriz a las filiales, se requiere menor potencial de adaptación a las condiciones locales y mayor interdependencia entre la matriz y las filiales, siendo la división global por productos la estructura capaz de proveer a la empresa de dichos requerimientos.

Sin embargo, cuando la estrategia implica fabricar un alto porcentaje de bienes en las filiales, la división global por áreas parece ser la estructura más apropiada al facilitar la coordinación y el proceso de información necesario para sostener la interdependencia entre estas unidades dentro de una misma región y dar respuesta a los intereses nacionales. Finalmente, cuando la estrategia internacional implica altos niveles de diversidad de producto y producción foránea, las filiales son altamente dependientes de la matriz en lo relativo al conocimiento del producto, y altamente interdependientes de las filiales vecinas en los aspectos operativos relacionados con las economías de escala y las sinergias, con lo que se requiere una coordinación dual que será facilitada por las estructuras matriciales.

A propósito...

Ajuste estrategia-estructura en la empresa multinacional española

En una muestra de 117 empresas multinacionales, Pla Barber (2002) trata de identificar si los ajustes propuestos en los anteriores modelos se concretan en el caso de las empresas multinacionales españolas. Las variables, a través de un cuestionario postal dirigido a los responsables del área internacional, fueron medidas de la siguiente forma:

a) Estructuras internacionales:

Señale la definición que mejor se ajusta a la forma de organizar las actividades internacionales en su empresa:	**Número de empresas (%)**
• Filiales comerciales o de producción bastante independientes cuyos responsables tienen un alto nivel de independencia y reportan directamente a algún alto cargo de la matriz (**MF**)	52 (44,4%)
• Todas las filiales reportan a una unidad organizativa, separada del resto de operaciones domésticas, que coordina y centraliza las decisiones relativas a la actividad internacional (**DI**)	25 (21,3%)
• La empresa está organizada en divisiones de producto, siendo éstas las que se encargan de coordinar las actividades internacionales (**DP**)	10 (8,5%)
• La empresa está organizada en divisiones por áreas geográficas, siendo éstas las que se encargan de coordinar las actividades internacionales (**DA**)	12 (10,2%)
• La empresa está organizada de forma matricial, existiendo un doble flujo de autoridad (e.j. funciones/áreas; productos/áreas); o existen diferentes configuraciones estructurales operando conjuntamente (**M**)	18 (15,3%)

b) Diversificación de producto:

- Número de principales líneas de producto en el exterior: 1, 2-3, 4-5, 6-7, 8 ó más.

5.4. LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y CONTROL EN LA EMPRESA MULTINACIONAL

Una vez visto el análisis «arquitectónico» de la empresa, es necesario estudiar los procesos que fluyen a lo largo de la estructura y que permiten que la estrategia internacional se implemente correctamente.

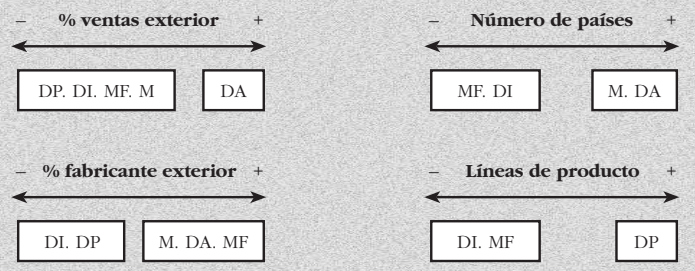
La adaptación a los requisitos estratégicos del entorno internacional no se produce únicamente a través de la modificación de los organigramas. De hecho, es notable el número de empresas que han desarrollado sustanciales y complejas operaciones externas manteniendo la división internacional, previamente considerada como una supuesta estructura embrionaria.

Las organizaciones tienen una «anatomía» que sería la estructura formal, pero también tienen una «fisiología» (los procesos organizativos) y una «psicología» (la cultura de la empresa y la visión de sus directivos). Para analizar las capacidades organizativas de una

c) Diversificación de mercado:

- Porcentaje de ventas en el exterior.
- Porcentaje de fabricación en el exterior.
- Número de países.

Los resultados obtenidos, después de aplicar distintas pruebas estadísticas de diferencia de medias, quedan reflejados en el siguiente esquema:



Como puede observarse, los ajustes propuestos por la teoría parecen producirse en el caso de las empresas multinacionales españolas. Por una parte, aquellas empresas organizadas por áreas geográficas son las que mayor diversificación de mercado presentan, tanto en % ventas en el exterior, como en % fabricación y número de países. Por otra parte, las empresas organizadas por productos presentan el mayor grado de diversificación de producto. Finalmente, las empresas que utilizan la estructura matricial suelen puntuar bastante alto en todas las dimensiones, mientras que las estructuras más simples son las que presentan los valores más bajos. El estudio aporta como novedad la relevancia de la variable número de países, que parece tener un mayor poder explicativo en entornos europeos, así como nueva evidencia empírica de la estructura matriz-filial. Asimismo, se observa cómo al introducir la variable fabricación en el exterior, la división de productos presenta menores niveles que la división por áreas, tal y como se planteaba en el modelo más avanzado de Egelhoff (1988). ■

compañía, se necesita no sólo estudiar su «anatomía», sino también su «fisiología» y su «psicología». Dada la complejidad y volatilidad de las exigencias del entorno, en los últimos años, el ajuste estructural se vuelve menos relevante y más difícil de alcanzar. En este sentido, la modificación de las características «fisiológicas» mediante un proceso evolutivo, más que los cambios de «anatomía», parecen ser la clave del éxito. La capacidad para desarrollar una flexibilidad estratégica y organizativa, derivada de la remodelación del sistema de toma de decisiones y de los procesos de gestión de la compañía, los sistemas administrativos, los canales de comunicación y las relaciones interpersonales proporcionan instrumentos para sostener el cambio, más sutiles, pero también más eficaces que la estructura formal (Bartlett y Ghoshal, 1989).

De forma genérica, estos procesos organizativos suelen denominarse mecanismos de coordinación y control. La interacción de ambos procesos permitirá la integración de las diferentes filiales y actividades internacionales dentro de un «todo», dadas las dificultades de comunicación y las distintas concepciones de los negocios en los diferentes países.

Estos mecanismos son importantes porque permiten reducir la incertidumbre y aseguran que los comportamientos *originados* en las diferentes partes de la empresa sean compatibles y persigan objetivos organizativos comunes. La sede central controla la asignación de ciertos recursos (dentro de unos límites) según sus preferencias; sin embargo, dado que hasta cierto punto debe conseguir la cooperación y los conocimientos de los directivos de las filiales para alcanzar sus objetivos, y dado que no puede controlar perfectamente su comportamiento sin incurrir en costes, éstos se hallarán en posición de apropiarse de algunos de los recursos para satisfacer sus propios fines. Por consiguiente, el problema al que se enfrentan los directivos de la sede central es cómo asegurar que los directivos de las operaciones foráneas respondan efectivamente a las directrices de la central sin recurrir al engaño y a la búsqueda de los intereses propios de sus unidades.

Aunque a veces son considerados indistintamente como mecanismos de coordinación (Martínez y Jarillo, 1989), el control hace referencia al grado de adherencia o cumplimiento de ciertos objetivos a través del ejercicio del poder o la autoridad, mientras que la coordinación sería el proceso que provee de los adecuados vínculos o enlaces entre las diferentes unidades o tareas de la organización.

En el ámbito internacional, el control es una intervención más directa en las operaciones de las filiales, más específica y más costosa debido a la necesidad de comunicación directa. Por el contrario, la coordinación sería un método menos preciso, pero más económico y con un horizonte temporal a más largo plazo.

Los mecanismos de coordinación utilizados más frecuentemente son la centralización de la autoridad, la formalización y la socialización de los miembros de la organización (Nohria y Ghoshal, 1994); mientras que el control puede diferenciarse entre control del comportamiento y control de resultados (Ouchi, 1977). Seguidamente, analizaremos los aspectos más significativos de estos procesos organizativos.

5.4.1. La centralización

El nivel en la jerarquía de autoridad, en el cual una decisión necesita ser aprobada antes de implementarse, establece el grado de centralización (niveles más altos de la jerarquía) o descentralización (niveles más bajos de la jerarquía) que una organización está aplicando en su proceso de toma de decisiones. En el ámbito internacional, se define la centralización como la división de la autoridad para la toma de decisiones entre la sede central y las distintas unidades operativas, lo que implica analizar las atribuciones que tienen tanto la sede central como las filiales o unidades internacionales. Si la sede central tiene la potestad para decidir la mayoría de las acciones estratégicas que se desarrollan en la organización, se considera que dicha empresa está centralizada; por el contrario, si las filiales pueden decidir toda una serie de aspectos importantes sin tener la necesidad de consultar con la sede central, nos encontramos frente a una organización cuyo proceso de toma de decisiones está altamente descentralizado.

Una excesiva centralización puede conducir al fracaso. Así, por ejemplo, uno de los errores de Marks & Spencer en sus operaciones europeas fue la poca capacidad de maniobra que se daba a las filiales. En el año 1999, antes de cerrar sus operaciones en Europa, la cadena británica inició un plan de revisión de todas sus actividades, tratando de dar una mejor respuesta a las necesidades locales. Una de las primeras medidas fue

el intento de descentralizar la toma de decisiones. Esto supuso modelos exclusivos de ropa para el mercado español, la creación de un departamento de compras español y la capacidad para remodelar las tiendas desde la filial española. Lamentablemente, estas medidas llegaron demasiado tarde. Sin embargo, otra empresa británica, Barclays Bank, sí tuvo en cuenta este riesgo, y ha logrado sobrevivir en un entorno muy competitivo. Esta entidad consiguió que su filial española sea considerada el banco español más británico y el banco británico más español. Cuando se instaló en España, la entidad bancaria comenzó a reclutar equipos locales dándoles un alto grado de autonomía en la gestión de la filial, especialmente en lo que se refería a los aspectos de personal, pero también para poder operar en la banca comercial española, un mercado saturado y competitivo, tuvieron que ofrecer una cartera de productos y servicios innovadores. Como consecuencia, los directivos españoles adquirieron un gran prestigio dentro del grupo y marcaron un estilo propio que les ha permitido conservar su autonomía y promocionarse internamente.

En las multinacionales consolidadas internacionalmente, la mayor o menor centralización responde a un complejo conjunto de factores, siendo los más destacables la complejidad y el tamaño de la filial.

- La complejidad favorece la descentralización de la toma de decisiones. La mayor diversidad de producto introduce a la empresa en nuevos entornos (clientes, sistemas de distribución, competidores locales, etc.) que hacen más difícil la coordinación desde la sede central, de manera que se necesita una mayor descentralización. De igual forma ocurre con la heterogeneidad en las líneas de producto que ofrece cada unidad internacional, al suponer una mayor diferenciación y especialización de éstas. Adicionalmente, si una parte sustancial del crecimiento internacional de la empresa ha tenido lugar a través de adquisiciones, resultará, en principio, más difícil para la sede central controlar una unidad con su propia historia y estructura, de manera que se incrementará la descentralización.
- Tamaño de la filial. En algunos estudios se observa una relación positiva entre el tamaño y la centralización, mientras que en otros estudios dicha relación tiende a ser la contraria. Algunas compañías señalan que la creciente importancia de las filiales de mayor tamaño obliga a desarrollar una política de centralización de las decisiones por el posible efecto que podría tener sobre la totalidad de la compañía el mal funcionamiento de éstas; sin embargo, otras empresas operan con una mayor centralización cuando las unidades internacionales son de menor tamaño, debido a la poca capacidad de éstas para desarrollar correctamente las operaciones. En ocasiones, esta paradoja suele explicarse si atendemos al país de origen de la matriz. Así, las multinacionales europeas tienden hacia una mayor descentralización a medida que el tamaño relativo de sus operaciones internacionales incrementa. Sin embargo, esta evidencia suele ser la contraria en las multinacionales americanas que muestran una tendencia hacia la centralización de sus políticas, sobre todo en las áreas de marketing y finanzas.

En la siguiente tabla reflejamos otros factores que pueden favorecer la centralización o la descentralización de la toma de decisiones:

Favorece la centralización:
Factores de empresa:
• Una gran interdependencia entre las unidades. • Importancia estratégica de la filial. • Poca experiencia de las filiales. • La mayor proporción de capital poseída por la casa matriz. • Un pobre rendimiento de la filial. • Las decisiones sobre producción y finanzas suelen estar más centralizadas que las de marketing o recursos humanos.
Factores de país:
• Las etapas iniciales de presencia en un país. • Poca presión de los gobiernos locales. • Poca distancia geográfica entre la matriz y las filiales. • Escasez de directivos competentes en el país de destino.

Como se ha podido confirmar en estas líneas, la integración de las operaciones internacionales no puede sustentarse únicamente en la delegación de la autoridad. Se hacen necesarios otros mecanismos adicionales que aseguren la adecuada implementación de la estrategia internacional. El establecimiento de una estructura y un sistema de asignación de autoridad es el primer «eslabón» que falta complementar con unas normas y políticas que ayuden a la estandarización de los procesos, unos sistemas de control que eviten desviaciones respecto a lo previsto, y otra serie de mecanismos más informales que permitan la transmisión de los valores y proyectos de la organización. Todos estos nuevos elementos completan la «cadena» que sustenta y moviliza a la empresa.

5.4.2. La formalización

La formalización sería el grado en que las normas de la organización son definidas explícitamente (políticas, reglas, descripciones de cargos, manuales, diagramas, planes estratégicos, presupuestos, procedimientos, programación de la producción, etc.).

Algunos autores distinguen entre formalización, que haría referencia al hecho de que estas normas estuviesen escritas en manuales y otros documentos; y estandarización, que implicaría el establecimiento de rutinas organizativas. Generalmente, la formalización conlleva la estandarización de las rutinas (Martínez y Jarillo, 1991), de manera que algunos estudios las consideran conjuntamente dada la alta correlación que existe entre ellas. Así, por ejemplo, Hedlund (1981) la define como el grado en que la toma de decisiones y las acciones son desarrolladas de acuerdo a rutinas y líneas explícitas de autoridad. De cualquier modo, la consecuencia para la organización de ambas variables es la misma: el uso de reglas y procesos que especifican los comportamientos permitidos y definen criterios para la toma de decisiones, de manera que se elimina la necesidad de comunicación entre las diferentes partes interdependientes. La formalización no implica necesariamente carencia de flexibilidad, ya que en algunos casos es más fácil cambiar dicho esquema en las organizaciones con reglas escritas que en aquéllas que son guiadas básicamente por las tradiciones o convenciones.

A propósito...

Centralización/descentralización en Danone

Fuente: Danone y recopilación en prensa

Isaac Carasso creó en Barcelona en 1919 una empresa pionera en la elaboración de yogures. Mas tarde, En 1929 el joven Daniel Carasso, hijo del fundador del grupo, se desplazó a París para fundar una compañía homóloga a la de su padre. Con el transcurrir de los años, la empresa francesa acabó fusionándose con Gervais y BSN dando lugar al actual grupo multinacional Danone.

En España, concretamente en Barcelona, se ubica la sede central de la división de Danone, para Europa del Sur (España, Italia y Portugal). Esta filial mantiene un elevado grado de independencia y singularidad que le proporciona no sólo su trayectoria histórica, ya que fue el germen del grupo, sino también el hecho de que el 45% de las acciones permanezcan todavía en manos de varias familias catalanas.

El grupo tiene su sede en París, donde se encuentra el órgano de decisión de más alto nivel, el «G7». De este comité dependen los directores de las tres grandes líneas de negocio, productos frescos, galletas y aguas; y los directores de las diferentes áreas geográficas.

Con relación a la toma de decisiones, pueden distinguirse varios tipos de comportamiento en función del área de decisión. Las decisiones relacionadas con la estrategia están centralizadas en la casa matriz. De igual modo ocurre con las decisiones de inversión encaminadas a la mejora de los procesos productivos o puesta en marcha de nuevos productos. En este caso, la compañía distingue tres tramos: (a) hasta 6.000 euros la decisión se toma íntegramente en la fábrica local, (b) hasta 500.000 euros debe de ser aprobada por la sede central, pero la filial española puede influir en dicha decisión, (c) a partir de 500.000 euros decide el comité de más alto nivel. En las áreas de marketing e I+D las filiales tienen bastante libertad para tomar decisiones, ya que en estos departamentos es donde se desarrollan los nuevos productos. Un nuevo producto desarrollado por el departamento de marketing e I+D de una filial se traslada al «Vitapole» (sede de I+D a nivel de grupo) quien puede adaptar este producto al resto de mercados si lo considera oportuno. Sin embargo, es en las políticas de Recursos Humanos donde se percibe un mayor grado de libertad. En los últimos años, un total de 122 ejecutivos formados en Danone España han saltado a otras filiales del grupo, iniciando una carrera internacional que les ha llevado a ocupar cargos directivos en la sede central de París y en las filiales de todo el mundo. Jordi Constans, director general de la filial, considera que la clave está en el esfuerzo que hace la filial española para atraer a la mejor gente: «los equipos de reclutamiento los integran siempre dos personas, una de recursos humanos y otra del departamento al que irá destinado el empleado, para afinar así al máximo en la selección. La compañía intenta que todos sus empleados sepan trabajar en equipo, compartir conocimientos, asumir riesgos, ser inconformistas y poner entusiasmo en todo lo que hacen. Cada uno debe ser capaz de tomar decisiones sin miedo a equivocarse, también debe ser generoso y saber transmitir a sus compañeros todo lo que sabe porque, por muy bueno que sea uno, el conjunto siempre será mejor». Actualmente, cinco de los directores de marketing que la multinacional tiene en el mundo son españoles, ocupan cargos en Francia y en las filiales de Australia, Argentina y México. El éxito de su cantera está contribuyendo, en cierta manera, a volver a españolizar la multinacional francesa. ■

La formalización reduce la ambigüedad al guiar los comportamientos de las distintas relaciones, lo que la hace más importante en los casos donde las filiales están más alejadas de la sede central o tienen mayor autonomía (Ghoshal y Nohria, 1989).

También, cabe esperar un mayor grado de formalización en las empresas de gran tamaño, ya que ésta se convierte en el instrumento mediante el cual los directivos de la sede central pueden ejercer su poder. De igual forma, a medida que la empresa incrementa su antigüedad tiende a incrementar el uso de la formalización, ya que, con el transcurrir de los años, se aprende a resolver problemas de coordinación y, consecuentemente, se intentan perpetuar los frutos de este aprendizaje a través de este mecanismo.

Por otra parte, ante situaciones en las que la empresa se enfrenta a un entorno competitivo complejo, caracterizado por unos elevados niveles de incertidumbre y ambigüe-

A propósito...

Franquicias internacionales

El éxito de muchas cadenas de franquicias internacionales se ha basado fundamentalmente en el establecimiento de unos procedimientos estándar que se aplican en todas sus unidades, de manera que el cliente, independientemente del lugar del mundo en el que se encuentre, recibirá siempre el mismo producto en condiciones similares de calidad y servicio. De hecho, toda la experiencia y saber hacer del negocio del franquiciador suele codificarse a través de una serie de documentos operativos en la «Biblia de la franquicia» o «package». Los franquiciados siguiendo al pie de la letra dichos documentos, pueden gestionar el negocio de manera simple y eficaz. Así, por ejemplo, la cadena de comida rápida McDonalds, no sólo detalla el proceso para preparar una hamburguesa, sino también cómo están relacionadas las distintas tareas, la manera en que los empleados han de recibir a los clientes, cómo tiene que recogerse la comida del mostrador, cómo hay que servir a los clientes, qué características deben tener los proveedores, cómo deben realizarse los pedidos, cómo hay que comunicarse con el entorno local, etc... Esta formalización de los procesos permite a la casa matriz coordinar las actividades de las filiales con relativa facilidad. ■

dad, la excesiva formalización es negativa porque no permite la necesaria flexibilidad estructural para incrementar la capacidad de procesar información y dar respuesta rápida a dichas exigencias.

Con relación al país de origen de la sede central, diferentes estudios empíricos muestran cómo las multinacionales americanas introducen los mayores niveles de formalización, mientras que las multinacionales japonesas conceden mayor importancia a los mecanismos más informales, situándose las multinacionales europeas en una posición intermedia. De hecho, Neghandi y Baliga (1981) reflejaron la existencia de un elevado grado de conflicto entre la sede central y los directivos de las filiales de multinacionales americanas, al sentirse éstos como simples «peones» implementando las órdenes y directrices que emanaban de la sede central.

5.4.3. La socialización y otros mecanismos laterales

A medida que las tareas de la organización son más complejas van a surgir toda una serie de «excepciones» que difícilmente pueden ser resueltas mediante la formalización o la ejecución de la autoridad. Se hace necesario algún tipo de mecanismo más informal que posibilite, sin necesidad de recurrir a la autoridad de la sede central, la solución de estos problemas.

La socialización de los miembros de la organización permite responder a dichas «excepciones». La socialización supone el aprendizaje y la internalización por los miembros de la organización de los valores de la organización, de las reglas y patrones de comportamiento de carácter informal y no escrito, que son comúnmente aceptados y observados por los miembros de una organización. Estos valores limitan, por tanto, la necesidad de rutinas organizativas, de comunicación entre los distintos niveles y de vigilancia de dichos comportamientos. Las cosas se hacen de un determinado modo, no necesariamente porque lo prescribe una regla, sino porque «*es la forma en que se hacen las cosas aquí*».

Frente a cualquier «anomalía», los miembros de la organización actúan de la misma forma que la autoridad les hubiera prescrito u ordenado a través de los procesos establecidos. Con la socialización, se crea una cultura organizativa que traspasa fronteras, con objetivos, valores, creencias y aspiraciones compartidas por todos los directivos, independientemente de su país de origen. Esta cultura que se propaga a través de la socialización supone la identificación plena de los trabajadores con la «psicología» de la empresa. Este mecanismo de coordinación permite una mayor adaptación a las condiciones locales y un mayor grado de descentralización, manteniendo al mismo tiempo la integración de la organización. Así, por ejemplo, un año y medio antes de que El Corte Inglés estrenará su primer centro comercial en Portugal, su equipo directivo en la casa central empezó a seleccionar y formar a los profesionales que trabajarían en dicho centro. Querían que la primera operación internacional del grupo fuera todo un éxito, para ello, el primer paso consistió en crear un centro de formación para los futuros empleados y directivos en Lisboa e invitar a muchos de ellos a conocer las tiendas españolas. El objetivo no era otro que contagiar los valores, la técnica y la cultura corporativa del primer grupo de distribución español y transmitirlo al centro de la capital portuguesa. Con ello se evitó el riesgo de encontrarse con una plantilla que no estuviese a la altura del resto de compañeros ni en línea con los valores de la casa matriz.

El uso de expatriados se convierte en la forma más económica de socializar los cuadros directivos de las filiales, al favorecer la creación de redes de comunicación informales y evitarse el problema de las barreras culturales, aunque, en ocasiones, también puedan perjudicarse las relaciones con los proveedores, clientes o gobiernos locales.

La existencia de contactos informales y personales entre los distintos directivos, el hecho de haber trabajado durante cierto período de tiempo en la central, o la realización de visitas, convenciones anuales, cursos de formación o conferencias son aspectos que también favorecen la socialización de los directivos de las filiales y, consecuentemente, la integración de las operaciones.

Esta cultura compartida también potencia la aparición de equipos de trabajo, comités, departamentos coordinadores y canales informales de comunicación entre unidades de distintas filiales sin la necesidad de recurrir a la estructura formal. Estos mecanismos «cortan» lateralmente la estructura formal, traspasando las líneas de autoridad y dependencia, y por tanto, haciéndola más flexible. Por ejemplo, un simple e-mail entre directivos que se conocen por haber asistido juntos a una conferencia puede agilizar la solución de un problema de coordinación, sin la necesidad de enviar el problema a través de los canales formales establecidos por el organigrama. De igual forma, hay empresas que, tras haber adoptado un enfoque de Calidad Total, organizan el trabajo en equipos, de manera que los empleados piensan y actúan como una unidad, compartiendo información y con un sentido de responsabilidad colectiva hacia el trabajo.

Dada la mayor complejidad del entorno en el que se mueve una empresa multinacional cobrará mayor relevancia, si cabe, la socialización, ya que la distancia respecto de la sede central implica que tengan que adoptarse una gran cantidad de decisiones importantes sin la correspondiente revisión de los directivos de la central. Estos directivos, al haber internalizado la filosofía y los objetivos de la organización, pueden deducir para cada situación el comportamiento más acorde con los planteamientos de la empresa. De esta forma, se economizan los costes de vigilancia y de control y, al mismo tiempo, se dota a la organización de una mayor flexibilidad.

Por otra parte, parece ser que el tamaño de la empresa no va a tener ningún tipo de relación con el grado de socialización, pero no así la experiencia de la empresa. Con el

A propósito...

Sol Meliá: una cultura basada en la calidad y las personas

Gabriel Escarrer, presidente de la cadena hotelera española Sol Meliá, resume la filosofía que ha intentado imbuir a todos sus empleados, y que de alguna forma ha permitido impulsar el desarrollo internacional de su grupo:

- Ofrecer a los clientes el mejor equilibrio calidad-precio.
- Dar un servicio personalizado y con amabilidad.
- Fomentar los valores de trabajo intenso, sencillez y ética profesional.
- Control de costes, ejemplo desde la cúpula directiva y no ostentación.
- Espíritu de superación continua, formación permanente y potenciar el sentido de la responsabilidad.
- Delegar funciones y establecer los controles necesarios. ■

El reto de Altadis: el cambio de cultura

Tabacalera ha pasado de ser una compañía pública, tradicional y poco flexible a ser una empresa privatizada, moderna, ágil y fusionada con la empresa Seita de nacionalidad francesa. José Luis Relea, director de recursos humanos del grupo Altadis, explica la filosofía aplicada para liderar el cambio. Se adoptaron las teorías sobre la inteligencia emocional de Goleman y Boyatzis, intentando que los líderes despertaran los sentimientos positivos de sus subordinados, implicando a cada una de las personas de la compañía en el negocio y movilizando lo mejor de cada empleado como si de su propia empresa se tratara.

Como consecuencia, las estructuras jerárquicas se han aplanado y reducido, la delegación de funciones es una constante, la responsabilidad en la toma de decisiones no sólo está en los jefes, sino también en muchos subordinados dándoles responsabilidad y haciéndoles partícipes de proyectos, incluso a aquéllos que no llevan mucho tiempo en la empresa, y el personal de apoyo es compartido por distintos jefes para que no se identifique con un único proyecto.

Relea asegura que nunca antes había habido tan pocos niveles jerárquicos en la empresa, el índice de rotación es próximo a cero así como el nivel de absentismo y conflictos. Con este cambio de cultura, Altadis está entre las empresas preferidas para trabajar en distintos rankings, además estos planes de reestructuración, que en el pasado hubieran llamado mucho la atención, se han hecho con orden y sin apenas salir en los medios de comunicación. ■

transcurrir de los años, la empresa intenta transmitir los frutos del aprendizaje a través de la socialización de los miembros de su organización.

Por último, es sobradamente conocido en el campo de la dirección la importancia que tiene la socialización en las empresas multinacionales japonesas. La identificación del trabajador con la empresa, la toma de decisiones por consenso, la pertenencia a la misma empresa durante toda la vida laboral, el respeto a la experiencia, el grupo y las tradiciones son elementos que muestran una forma peculiar de dirigir sus empresas. Por el contrario, las multinacionales americanas son las que menor uso hacen de la socialización, quedando las empresas europeas en una posición intermedia.

5.4.4. Procesos de control

Además de los mecanismos de coordinación analizados anteriormente, se hace necesario constatar que el funcionamiento de la empresa y los resultados que van obteniéndose se encuentran dentro de los planes establecidos, de forma que puedan adoptarse las

oportunas acciones correctoras si esto no fuese así. Desde esta perspectiva, el control, además de incrementar la predictibilidad, favorece la integración de las unidades al establecer determinadas pautas a seguir en caso de producirse desviaciones. No obstante, debemos considerar dos limitaciones en estos sistemas: la necesidad de flexibilidad cuando una organización se enfrenta a un entorno dinámico, y el coste del control, que tiende a ser más elevado, sobre todo, en las empresas geográficamente dispersas.

El control sería, por tanto, el proceso organizativo encargado de determinar si los objetivos y planes fijados se cumplen de acuerdo a lo previsto. En su forma más simple pueden observarse tres etapas: (1) establecimiento de unos estándares; (2) comparación de los resultados de la actuación real con los estándares prefijados; y por último, (3) análisis y posibles correcciones de las desviaciones.

El esquema desarrollado por Ouchi (1977, 1979) y Ouchi y Maguire (1975) constituye uno de los modelos más utilizados en el análisis organizativo del control. Dichos autores proponen dos tipos diferentes de control: un control centrado en *la evaluación de los resultados* y un control basado en *la observación directa del comportamiento*. Aunque ambos tipos de control presentan las tres etapas señaladas anteriormente, la mayor diferencia que existe entre éstos se centra en aquello que es medido o vigilado: la conducta individual de los miembros de la organización, o bien las consecuencias derivadas de esa conducta. En el primer caso, deben conocerse los fines y comprenderse el significado de las relaciones que se establecen en la organización, mientras que en el segundo es necesario tener una medida válida y real del «output» deseado.

Extendiendo estos conceptos al ámbito de las empresas multinacionales, puede asimilarse el control de resultados a la frecuencia con que la sede central recibe informes sobre el funcionamiento de sus filiales (informes técnicos, desempeño financiero, resultados de ventas, etc.), mientras que el control del comportamiento podría relacionarse con la supervisión directa de la filial mediante la asignación de expatriados, o también a través de las visitas de los directivos de la sede central a las filiales. Ambos procesos difieren en un número importante de aspectos:

- El análisis de los informes de las filiales tiende a vigilar el «output» final, mientras que la asignación de directivos o la visita de los directivos de la central implican la supervisión de la actividad de las filiales que precede a la consecución de dicho output.
- Los estándares requeridos son también algo diferentes; los informes requieren con anterioridad unos planes y unos presupuestos precisos, en tanto que la evaluación directa del comportamiento precisa de una comprensión general de aquello que es considerado como un comportamiento adecuado y de cómo dicho comportamiento favorece la consecución de los objetivos generales de la empresa.
- La evaluación y el «feedback» tienden a ocurrir en diferentes niveles de la organización. El sistema basado en el análisis de informes permite que ello pueda ocurrir tanto en la sede central como en las filiales, sin embargo el sistema basado en la observación directa del comportamiento supone que todas las etapas del proceso de control —vigilancia, evaluación y «feedback»— acontezcan en el seno de la filial.

Algunos estudios, dependiendo del país de origen, muestran diferencias significativas en el uso de estos mecanismos de control (Egelhoff, 1984). Así, las empresas americanas tienden a centrarse más en informes y datos, mientras que las empresas europeas inci-

A propósito...

La organización en el grupo Inditex

Fuente: Elaboración propia a partir de recopilación en prensa, Bonache y Cerviño (1996), Monllor (2001), y Castellano (2002)

Con el objetivo de conseguir al mismo tiempo integración y sensibilidad local, Inditex combina su estructura y los distintos mecanismos de coordinación y control de una forma muy efectiva.

Desde el punto de vista estructural, el organigrama es plano, apenas sin eslabones intermedios entre la dirección y los establecimientos de venta y de producción. Apostar por esta horizontalidad difumina las barreras de arriba-abajo, y permite que una vendedora cualquiera pueda acceder directamente, si lo necesita, a cualquier persona de la cúpula directiva. En palabras del vicepresidente de la compañía «intentamos que las jerarquías sean las mínimas y esto se consigue dando mucha responsabilidad a la gente. Nuestro objetivo es ser una compañía muy flexible, que sea capaz de amoldarse a los cambios de la demanda. Con una empresa muy jerarquizada esta flexibilidad se pierde».

El equipo directivo está separado en tres grandes áreas: (a) una dirección para cada una de las cadenas (Zara, Massimo Dutti, Pull & Bear, Berskra, Oysho, Zara-Home), (b) directivos de apoyo a las cadenas (dirección internacional, director de expansión, director inmobiliario, directora de logística, director de materias primas, directores de fábricas) y (c) direcciones de los departamentos corporativos (director de administración y sistemas, director de recursos humanos, director de asesoría fiscal, director financiero y de control de gestión, director de mercado de capitales, director de comunicación corporativa, director de internet). En la cúpula organizativa estaría el presidente D. Amancio Ortega Gaona, el vicepresidente, D. Jose María Castellano Ríos y el director general, D. Juan Carlos Rodríguez Cebrián.

Gestión de tiendas

En los últimos años ha habido un cambio en cuanto a las políticas de centralización concediéndose una mayor autonomía en la gestión de las tiendas. Las tiendas son el elemento principal de la compañía. A todos los efectos, cada tienda es una empresa con sus respectivos costes imputables. Si el encargado de la tienda cumple bien con su cometido, su cuenta de resultados también lo reflejara. En este sentido, el encargado de la tienda tiene una libertad total para elegir los productos que considera tendrán más éxito en su tienda de acuerdo a las características de ésta, sobre todo la situación de la tienda y la cultura y condiciones del país.

Recursos humanos

En materia de recursos humanos (reclutamiento del personal local, participación de los empleados en la toma de decisiones, comunicación interna) también se ha producido cierta descentralización hacia las filiales. La política de la compañía para conseguir un mayor grado de sensibilidad local es reclutar directivos locales. Es natural que la empresa sea gestionada en cada país por nacionales de ese país, en la medida en que conocen mejor el mercado en el que operan, pero la empresa no establece ningún tipo de barrera al desarrollo profesional en función de la nacionalidad; más bien, al contrario, el intercambio de experiencias internacionales es algo muy valioso. En la actualidad, la compañía no se implanta en ningún mercado en el que se piense que no pueda contar con directivos locales que asuman la responsabilidad plena sobre la filial. Estos directivos dependen jerárquicamente de los respectivos responsables funcionales de la filial y de las direcciones de cadena. Cada tienda que se abre en un país extranjero se puede considerar como una empresa del país donde está asentada. Se respetan los convenios nacionales, las políticas contractuales, los horarios y todas las peculiaridades de cada legislación. La política de promoción es ir cubriendo los puestos vacantes con promoción interna. Los grandes fichajes nunca han funcionado en Inditex. De hecho, la mayoría de altos ejecutivos llevan más de veinte años en la compañía, formando un equipo compacto y en continua evolución.

Relación matriz-filial

Algunos aspectos comerciales (merchandising, escaparatismo, servicio al cliente, decoración, etc.) también se han descentralizado hacia las filiales. En la actualidad la filial es responsable de mantener la identidad de la cadena y comunicar la misma a través del producto, la tienda y el servicio al cliente. Cada filial puede variar los aspectos comerciales anteriores pero manteniendo la identidad, consistente en el tiempo, que quiere mantener la empresa: moda, libertad del cliente, buena localización, control logístico y servicio al cliente.

Por el contrario, para aquellos elementos que son vitales para mantener su competencia distintiva, «producir y distribuir en cada momento lo que el mercado demanda», la compañía establece un control riguroso que limita la autonomía de los directivos locales. Su principal enseña, Zara, cambia su producción cada 15 días, en función de la tendencia que se deriva de las

ventas de sus tiendas. Sustituye la publicidad por un mecanismo de estudio continuado de su mercado con capacidad de respuesta muy rápida: producción más logística. Desde que diseña hasta que la pieza está en la tienda pasan 15 días y la mayor parte se fabrica en España y Portugal. Para ello, todos los departamentos trabajan con un objetivo común y la logística se convierte en el puente entre todas las áreas, siendo la coordinación desde el diseño hasta el punto de venta total.

Por tanto, las políticas de producto se centralizan en la casa matriz. Apoyándose en la información que reciben de los distintos países y mercados, los productos y su lanzamiento son responsabilidad del departamento de diseño. En este proceso intervienen no sólo los diseñadores, sino también los patronistas, compradores de materia prima, fabricantes, especialistas en logística y personal de tiendas. Todos ellos bajo la concepción de que el presupuesto de coste se determina con anterioridad al lanzamiento del producto, por lo que el proceso está determinado por el precio al que teóricamente se puede vender el producto y no al revés. El resultado es un abanico de productos para un mercado global, de forma que sólo se produce aquello que puede tener cabida en todos los mercados, si bien la proporción de cada uno de ellos variará en función de la demanda de los distintos mercados, de la climatología y de pequeñas adaptaciones culturales. El precio se determina en la central, y suele ser homogéneo por áreas geográficas, en función del valor de las monedas. Así, por ejemplo, los mercados escandinavos o británicos tienen un diferencial al alza respecto al resto de Europa.

La política de aprovisionamiento de materias primas también está centralizada en la casa matriz. De aquí, se reparten a los fabricantes y empresas subcontratadas, y de nuevo los productos acabados vuelven al almacén central que realiza el control de calidad, el planchado, etiquetaje, embalaje y envío de los productos hacia las filiales. La orden de envío de las prendas a la red internacional se emite en función de la demanda esperada. En 48 horas son capaces de servir cualquier tienda ubicada en cualquier parte del mundo. La compañía es capaz de desarrollar al año 20.000 nuevos modelos y de servir a cada establecimiento una media entre dos y seis envíos de productos semanales. Para mejorar el sistema, recientemente se ha abierto otro centro logístico en Zaragoza, desde donde se distribuye toda la mercancía de la cadena Zara a toda Europa, excepto España y Portugal. La cadena Pull & Bear también ha desarrollado un nuevo centro de distribución en Narón (A Coruña) para potenciar el crecimiento futuro.

Control

El sistema de comunicación entre las tiendas y la central es constante, bien a través del contacto personal o bien mediante teleproceso. Gracias a los programas informáticos desarrollados por Inditex, basados en el *just in time*, es posible saber en cada momento qué se está vendiendo y qué hace falta reponer. En cada momento se conoce lo que se demanda cada día y se trabaja y produce sobre esa base. Cada final de jornada se conocen los ranking de ventas, de forma que a las tiendas que van peor se les intenta ayudar con ropa más exitosa. Este minucioso seguimiento de cada establecimiento permite prevenir disgustos mayores. Además queda reflejado qué empleados han estado trabajando y sus respectivos horarios. Los porcentajes de beneficios asignados por la empresa a cada trabajador estarán en función del nivel de ventas conseguido y de su participación en el mismo. La obligación de los ejecutivos de Inditex es averiguar qué está sucediendo. El falso cliente es una de las estrategias más utilizadas para comprobar por sí mismos el grado de satisfacción del público, el comportamiento del personal, las condiciones del establecimiento en cuanto a orden, limpieza, olores, colocación de la ropa según las pautas de la central, y hasta el aseo y aspecto exterior de cada empleado. El informe redactado por el falso cliente llega a la dirección, e inmediatamente los responsables son llamados a «consulta». Cualquier trabajador está siendo observado, pero al mismo tiempo sabe que si cumple con su trabajo como se espera de él y se ocupa de sus obligaciones habrá una recompensa para resarcir sus esfuerzos.

A principio de temporada llega mercancía no solicitada para ver cómo funciona en la tienda. A partir de esta avanzadilla, los repartos se hacen normalmente sobre pedido. Regularmente, desde el almacén se «oferta» a las tiendas nuevos artículos que se pueden solicitar y que no van a ser enviados a menos que se solicite la petición.

En la tienda , la mercancía se coloca según las tendencias y por colores. Los colocadores se guían por fotografías tomadas en tiendas piloto ubicadas en los servicios centrales. No obstante, cualquier responsable de tienda puede recibir, ya sea a petición propia o por decisión de la empresa, la visita de un equipo de técnicos que asesorará a los dependientes sobre la correcta distribución y exposición de la mercancía o acerca de cómo ir llenando espacios que se han quedado huecos.

El stock de una tienda nunca se mide en mercancía sino en dinero, y cada establecimiento tiene sus límites marcados por los ejecutivos de gestión. Más de 300.000 euros en ropa resulta desaconsejable y los responsa-

A propósito...

bles de tienda que superan esta cifra necesitan devolver producto antes de volver a recibir. Los escaparates de las tiendas se cambian cada tres semanas, este lavado de cara permanente es necesario para despertar el interés en el cliente. Cada cambio de escaparate está previsto en sus detalles mínimos en una especie de *story board* cinematográfico. Se analizan puntos de fuga, espacio disponible, iluminación, etc. Los escaparistas trabajan por equipos. España está dividida en zonas geográficas y para las tiendas en el extranjero utilizan dos fórmulas: formar equipos propios cuando el país cuenta con el número suficiente de tiendas para rentabilizar la existencia de estos técnicos o desplazar escaparatistas de la empresa de un país vecino.

En la parte de fabricación se tiende hacia una especialización de las fábricas. Por ejemplo, Yeroli produce cortes de chaquetas y Denllo le hace la plancha a Yeroli. Fíos trabaja en exclusiva camisas, Trisko hace caballero, Zintura y Goa, niño, y Hampton, señora. Pero por cuestión de productividad, las fábricas no están paradas y si una no tienen trabajo se lo redistribuyen. Todas las fábricas compiten entre ellas. Si la propia fábrica no es capaz de producir y rentabilizar el coste estimado por los comerciales, el trabajo se lo pueden dar a otra e incluso a una fábrica de la competencia exterior.

Cultura

Los valores en los que cree Amancio Ortega: talento individual, capacidad de trabajo, responsabilidad personal, compromiso con los semejantes, fe en las posibilidades del ser humano, impregnan el funcionamiento de la organización y funcionan como una cultura común dentro de la compañía. Para la adquisición de dicha filosofía, se dispone de tres centros de formación. A sus programas diseñados por equipos multifuncionales, asisten personal y directivos de toda la red mundial de tiendas, constituyendo así una vía para el desarrollo de un conjunto de valores con los que los integrantes de toda la organización se puedan identificar. Inditex reúne a profesionales procedentes de más de 40 países que comparten una cultura empresarial para la que no hay fronteras.

Existe también un comité de filiales que mantiene reuniones periódicas con todos los directivos de las filiales al objeto de intercambiar experiencias y know-how, así como fortalecer la cultura de la empresa. Asimismo, una vez al año hay una reunión general en la que se establecen los planes estratégicos para toda la compañía de una forma consensuada. En un primer momento, cada filial envía una propuesta de negocio que recoge sus intenciones para el ejercicio en cuanto a nuevos productos, incentivos para la fuerza de ventas, escaparatismo, oportunidades de inversión, etc. En segundo lugar, el comité de filiales recibe todas las propuestas, realiza un estudio de las mismas y determina cuáles podrían tener aplicación en todas las filiales y cuáles serían específicas para cada país. Finalmente, tiene lugar una reunión conjunta entre el comité y los distintos directores de la filial para determinar las decisiones estratégicas y las propuestas definitivas para cada país. El comité de filiales también desarrolla una función de auditoría interna para comprobar periódicamente que lo acordado en la reunión se está llevando a cabo. Los auditores, que

den sobre todo en el control directo de sus filiales. De hecho, las empresas americanas, al medir aspectos cuantificables y objetivos, comparan los resultados obtenidos por cada filial con el resto de filiales, en tanto que las europeas, que insisten en aspectos más cualitativos, son más flexibles y valoran los resultados teniendo en cuenta las características peculiares de cada filial, más que realizando simples juicios comparativos. Derivado del anterior aspecto, el ejercicio del control en las multinacionales americanas requiere de grandes departamentos de apoyo en las centrales y de una centralización de la información, mientras que en las empresas europeas se necesita de directivos capacitados dispuestos a permanecer grandes períodos de tiempo en el extranjero, de forma que en estas empresas las estancias en el exterior tienen gran importancia dentro de los planes de desarrollo de carreras. Como puede comprobarse, el control en las empresas europeas está mucho más descentralizado que en las empresas americanas, teniendo lugar las tres etapas en las filiales sin apenas participación de la sede central más que en el establecimiento de los estándares.

normalmente pertenecen al departamento de diseño de la central, han de ser capaces de trabajar con profesionales de otras culturas, aprendiendo de cada contacto no sólo para ejercer el control, sino también para integrar, coordinar y transmitir lo aprendido a lo largo de la red con objeto de incrementar el aprendizaje organizativo. José María Castellano señalaba a un periódico mexicano «*aprendemos de cada uno de los mercados en los que estamos presentes y ese aprendizaje facilita nuestro crecimiento. En el caso concreto de México, la experiencia ha sido muy importante en todos los niveles. No sólo en lo que se refiere a la posterior expansión en otros mercados latinoamericanos, sino en general por el conocimiento de otra cultura empresarial y de un entorno comercial distinto al español*». De hecho, en el estudio MAKE 2003 (*Most Admired Knowledge Enterprises*) Inditex ha sido una de las empresas europeas más destacadas por su capacidad de impulsar la gestión del conocimiento para progresar en las áreas de innovación y desarrollo de producto, mejorar la efectividad operativa e incrementar la excelencia de sus productos y servicios.

Desde el punto de vista de responsabilidad social, Inditex ha sido una de las primeras empresas españolas en firmar el Pacto Global de las Naciones Unidas. Una iniciativa de compromiso ético destinada a que las empresas acojan como una parte integral de su estrategia nueve principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo y medio ambiente. La compañía está haciendo grandes esfuerzos por modificar el entorno de los países en los que trabaja. A medio plazo, el grupo trabaja con diversas ONG para mejorar la vida de la población, y a largo plazo intenta imponer su código ético para que las regiones consigan un desarrollo real. Además, realiza revisiones periódicas de los proveedores subcontratados al objeto de que se cumpla toda la normativa laboral y los principios que rigen su código ético. Cuando surge un problema, se actúa rápidamente y se rescinde el contrato.

Gracias a este sistema de gestión y a sus directivos, Inditex se ha convertido en uno de los líderes mundiales de la distribución y en la compañía española con mayor reconocimiento internacional. ■

Responda a las siguientes cuestiones:

1. ¿Qué tipo de estructura organizativa presenta Inditex? ¿Cuáles son sus ventajas e inconvenientes?
2. ¿Qué mecanismos de coordinación y control utiliza la empresa?
3. Dada su fuerte expansión internacional, ¿cuáles son los problemas organizativos que puede encontrar Inditex en un futuro.

Ouchi y Maguire (1975) consideran que el control de los resultados es importante como medio para comunicar el funcionamiento de las subunidades en las organizaciones grandes y complejas, mientras que en organizaciones más pequeñas dicho funcionamiento podría controlarse simplemente por la observación directa de los comportamientos. De esta forma, el mayor tamaño y complejidad de las operaciones vendría asociado a un mayor uso del control de resultados, aunque ello no implicaría que aspectos que incidiesen en el control del comportamiento no fuesen también empleados por estas empresas. Obviamente, a pesar de las diferencias establecidas entre los dos tipos de control, las grandes multinacionales suelen utilizar una combinación de ambos métodos, de manera que las diferencias en el uso de estos métodos, más que excluyentes son tan sólo de grado. El análisis de los resultados servirá, en mayor medida, para controlar la organización como un todo, mientras que la observación directa del comportamiento permitirá controlar las peculiaridades específicas de las diferentes filiales.

Ampliando este debate al resto de mecanismos de coordinación podríamos plantearnos la siguiente disyuntiva: ¿estos procesos organizativos actúan como sustitutos, estableciéndose relaciones excluyentes entre ellos, o por el contrario, todos ellos intervienen de forma conjunta a medida que aumenta la complejidad de las operaciones internacionales? Profundizando en esta cuestión, los mecanismos de coordinación y control pueden clasificarse, dependiendo de su naturaleza, en diferentes grupos. Así, la centralización de la autoridad, y el control del comportamiento se corresponderían con un estilo de dirección directo y explícito, mientras que la formalización, la socialización y el control de resultados reflejarían un modelo organizativo indirecto e implícito. Por otra parte, la centralización, el control del comportamiento y la socialización corresponden con un estilo de control personal basado en la interacción social, mientras que el control de resultados y la formalización corresponden con un estilo de control impersonal centrado en el uso de instrumentos.

Algunos estudios consideran dichas dimensiones como dos polos opuestos. Se argumenta la sustitución de los métodos personales/explícitos por métodos impersonales/implícitos a medida que crece la complejidad y el tamaño de las operaciones internacionales. Desde este punto de vista, la centralización y la observación directa del comportamiento serán utilizados por las organizaciones más pequeñas, siendo sustituidas éstas por la formalización, la socialización y el control de los resultados con el incremento del tamaño y la complejidad. De hecho, los trabajos del grupo de Aston (Child, 1972, 1973) evidencian cierta tendencia en las grandes organizaciones hacia la eliminación de los mecanismos de coordinación y control personales. Siguiendo el mismo razonamiento, cabría esperar una tendencia hacia la disminución de su uso en las empresas multinacionales, dado el número de diferentes centros y la dificultad para coordinarlos mediante métodos personales.

No obstante, desde nuestra perspectiva, creemos que es más oportuno un proceso acumulativo. Las organizaciones no abandonan los mecanismos de coordinación y control personales cuando incrementa su tamaño y la complejidad de las operaciones; más bien, añaden a dichos mecanismos los métodos impersonales de manera que ciertas decisiones tienden a «rutinizarse». De esta forma, las excepciones, los acontecimientos nuevos se resuelven mediante el estilo directo y personal, mientras que las decisiones más repetitivas necesariamente deben descentralizarse, operando de esta forma las estrategias de coordinación y control más impersonales. Desde esta perspectiva, se espera que las multinacionales, aunque sean grandes organizaciones dispersadas a lo largo de la geografía mundial, utilicen ambos tipos de mecanismos.

Preguntas para la discusión

1. Analice la influencia de, al menos, tres factores en la selección de la estructura organizativa.

2. Busque dos empresas distintas, compare sus organigramas y la adecuación de éstos a las características de las empresas.

3. ¿Cuál cree que es el mecanismo de coordinación más efectivo en la empresa multinacional?

4. ¿Cómo puede variar el uso de los mecanismos de coordinación y control en función de la etapa de internacionalización?

CAPÍTULO 6

LOS ENFOQUES ESTRATÉGICOS DE COMPETENCIA INTERNACIONAL

OBJETIVOS

- ¿Cuáles son las fuerzas del entorno que condicionan la estrategia de las empresas internacionales?
- ¿Cuál es la respuesta de las empresas internacionales frente a las presiones globalizadoras y fragmentadoras del entorno?
- ¿Integran del mismo modo las actividades internacionales las empresas?
- ¿Qué diferencias existen entre el enfoque estratégico global y el multidoméstico?
- ¿Cómo consigue el enfoque transnacional aplicar la integración global y la sensibilidad local de forma simultánea?
- ¿Cuál es la evolución lógica de los enfoques estratégicos de competencia internacional?

6.1. INTRODUCCIÓN

Todos hemos oído citar la famosa frase «piensa globalmente y actúa localmente» como fuente de inspiración de los negocios internacionales. Pero, ¿realmente comprendemos todos el significado que tienen estas palabras para la estrategia de la empresa multinacional? ¿Es necesario tener una visión global de los negocios si nos dedicamos a fabricar horchata? La horchata se produce exclusivamente en Valencia y no existen empresas de otros lugares que compitan por el mercado de este refresco tradicional. No ocurre lo mismo si nos fijamos en el mercado de las cámaras fotográficas digitales, Casio o Sony no pueden fijarse únicamente en el mercado japonés, como Hewlett Packard debe mirar más allá del mercado estadounidense. Las diferencias entre ambos negocios son evidentes. En este capítulo veremos como en cada sector actúan con distinta intensidad dos conjuntos de fuerzas en principio contrapuestas, por un lado las fragmentadoras, como supone la existencia de productos como la horchata en el sector de los refrescos, y por

otro lado las globalizadoras, que condicionan severamente la competencia en el negocio de las cámaras de fotos digitales.

Ante la distinta magnitud con la que se manifiestan las fuerzas fragmentadoras y globalizadoras la respuesta de las empresas multinacionales es diversa. Aquellas empresas que perciben esencialmente fuerzas fragmentadoras en sus negocios emplearán enfoques estratégicos próximos al multidoméstico, en el que, a pesar de que una misma empresa pueda tener presencia en múltiples mercados, aborda cada uno de ellos de forma particularizada. En el extremo opuesto se sitúan las empresas que sienten la prioridad de responder a las fuerzas globalizadoras, lo que les lleva a enfocar el mundo como un solo mercado al que se enfrentan con planteamientos homogéneos empleando el enfoque estratégico que presentamos como global.

A pesar de que es posible distinguir las presiones fragmentadoras de las globalizadoras y de que éstas tiran de los negocios en direcciones opuestas, no debemos pensar que a las empresas les afecta exclusivamente uno de los dos grupos de fuerzas. Cada vez es más común que las empresas deban enfrentarse simultáneamente a presiones de ambos tipos, con lo que ni el enfoque multidoméstico, ni el global pueden ser recetas aplicables completamente a la dirección internacional de la empresa. Surge entonces la empresa transnacional, no como una simple combinación de los dos anteriores enfoques, sino que, a pesar de incorporar componentes de ambos, implica una filosofía distinta, marcada por la diversidad y la complejidad interna, fruto de combinar la integración y la coordinación de las actividades dispersas con la necesidad de ser sensible a las diferencias entre los mercados.

6.2. PRESIONES GLOBALIZADORAS Y FRAGMENTADORAS

En el Capítulo 1 hemos analizado la globalización como un fenómeno generalizado y que en algunos aspectos parece imparable. En este entorno se tiende a considerar que mantener una visión global de los negocios es el único modo de hacer competitivas a las empresas. A menudo se olvida que no todas las dimensiones del negocio son igualmente globales, lo que hace necesario analizar cada una de estas dimensiones para determinar el enfoque que se debe dar al negocio. A continuación analizamos cuáles son los factores que llevan a un negocio hacia la globalización y las fuerzas que tiran hacia la fragmentación de las actividades. Una vez analizados los dos conjuntos de presiones, introducimos la integración internacional de actividades y la sensibilidad local como la respuesta que la empresa adopta por separado para hacer frente a las dos fuerzas y la coordinación como el instrumento para combinar simultáneamente integración y sensibilidad (Prahalad y Doz, 1987; Calori, Atamer y Nunes, 2000).

6.2.1. Presiones hacia la globalización de los negocios

En este apartado presentamos la ventaja comparativa entre países, la diferenciación de producto, las economías de escala, la importancia de los clientes multinacionales, la intensidad en la inversión, la intensidad en la tecnología, la movilidad de la producción, la presencia de competidores internacionales y la universalidad de gustos y necesidades.

Ventaja comparativa. El concepto tradicional de ventaja comparativa radica en el hecho de que las diferencias en el coste o la calidad de los factores entre países, favorecen la elaboración de los productos en aquellos lugares que presentan ventaja, y desde ellos se exportan al resto del mundo (Heckscher, 1949; Ohlin, 1967). La distribución desigual y dispersa de los recursos crea en las empresas la necesidad de ubicar determinadas actividades de transformación en los lugares donde necesariamente se encuentran los recursos específicos, y es señalada como una de las fuerzas que presiona hacia la integración y coordinación global de las actividades, ya que las EMN, mediante la localización de sus actividades, pueden incorporar estos activos en su propia base de recursos. Como consecuencia de este fenómeno, la ciudad India de Bangalore ha alcanzado la mayor concentración de programadores informáticos del mundo, ya que el dominio del inglés de sus trabajadores, junto a su especial habilidad para la tarea, el reducido coste salarial y el desarrollo de las nuevas tecnologías han favorecido que muchas empresas, sobretodo estadounidenses, hayan ubicado o subcontratado allí la realización de estas actividades. El hecho de que los recursos estén localizados en una determinada área geográfica obliga a menudo a la concentración, en un mismo lugar, de las actividades relacionadas con la elaboración de un producto o una fase de un proceso productivo, de forma que éstas se configuren adoptando una escala que supera ampliamente la capacidad del mercado en el que está ubicada la unidad de transformación y que permite abastecer los mercados de países desprovistos de este recurso, como a menudo ocurre en el sector petrolífero.

Diferenciación de producto. Porter (1980) considera que en algunos negocios tener una presencia global puede ser un requisito para conseguir el prestigio necesario para desarrollar la diferenciación de los productos. Asociar la imagen del artículo a su presencia en los mercados en los que los consumidores son más exigentes o exclusivos deviene indispensable cuando se pretende distinguir un producto del resto (Ohmae, 1989). Un buen ejemplo es el mundo de la moda, en el que empresas de cualquier país abren tiendas en París o Milán para poder incorporar los nombres de estas ciudades en las etiquetas de sus productos.

Economías de escala. Cuando los distintos mercados locales no son suficientemente grandes como para absorber la producción de industrias que trabajan a la escala óptima, las empresas consiguen significativas reducciones de coste de la concentración de actividades para dimensionarlas a un tamaño que les permita ser más eficientes. Esto ocurre con la producción de tubos de televisión en color, de semiconductores o de motores para automóviles. Las economías de escala derivadas de la concentración y, por tanto, de la actuación a nivel supralocal, no son exclusivas de las actividades de producción, sino que también se pueden conseguir en otras áreas como marketing o logística, donde la concentración permite eliminar los costes fijos de la duplicación de estructuras en distintos mercados, o en compras, donde el tamaño de las operaciones incrementa el poder de negociación sobre los proveedores, favoreciendo la reducción de precios. Asociadas a las economías de escala se presentarán las economías de alcance[1] derivadas del tamaño de la empresa en el ámbito internacional (Porter, 1980; Ghoshal, 1987).

---

[1] GHOSHAL (1987) define las economías de alcance como aquéllas que se derivan del hecho de que el coste de la producción conjunta de dos o más productos sea inferior al de producirlos por separado.

Importancia de los clientes multinacionales. Las empresas que dependen en buena medida de las compras de clientes multinacionales se ven condicionadas por la estrategia adoptada por éstos. El hecho de que las EMN centralicen la función de compras obliga a sus proveedores a acercarse a los centros de compras para tener acceso, y lo que es más importante, entregar, y en muchos casos, producir los bienes allá donde el cliente los necesita, lo que puede forzar a los proveedores a instalarse en los distintos países donde opera el cliente (Prahalad y Doz, 1987; Yip, 1992). Estampaciones Sabadell es un buen ejemplo de empresa que se ha internacionalizado siguiendo a sus clientes, dedicada a la estampación de chapa para la industria del automóvil, proveedora de Seat desde los años sesenta, se instaló más tarde en Valencia junto a la planta que Ford posee allí, para más tarde abrir otra unidad de estampación en Chequia, en las proximidades de otras fábricas del grupo Volkswagen.

Intensidad en la inversión. Los elevados costes de desarrollo de un nuevo producto tienen un efecto similar al de las economías de escala. Para amortizar fuertes inversiones es necesario tener la posibilidad de comercializar los productos en mercados globales, ya que sólo con una respetable cuota de mercado en ellos se pueden cubrir los gastos de desarrollo, más aún en períodos en los que los plazos de vigencia de los productos en el mercado se están acortando. Esto ocurre, por ejemplo, en la industria farmacéutica, en la que a menudo es necesario invertir cientos de millones de euros en el desarrollo de nuevos medicamentos que sólo se pueden amortizar si después la empresa comercializa el producto en todo el mundo.

Intensidad en la tecnología. Los bienes intensivos en tecnología normalmente van asociados a altos costes en su desarrollo como acabamos de ver. Además, la explotación de los resultados de la investigación se ha de hacer con diligencia para evitar que los competidores se adelanten y conviertan en infructuosos los esfuerzos innovadores. Una forma de proteger las nuevas tecnologías es integrarlas y concentrarlas para poder mantener el control sobre ellas, para lo cual la empresa ha de actuar a escala global (Kobrin, 1991).

Movilidad de la producción. Un factor que favorece la realización de economías de escala es la existencia de determinados recursos y estructuras que necesitan elevados costes para que su creación y mantenimiento sean móviles. Para los productos y servicios que se han de realizar en el mismo lugar donde se entregan al cliente no es posible la importación del bien o servicio finalizado desde otras localizaciones donde se pudiese concentrar la producción, lo cual haría necesaria la producción de estructuras *ad hoc* difícilmente amortizables. El hecho de que estos recursos sean móviles permite que a lo largo de su vida itinerante se compense con su desplazamiento el rendimiento que no se puede obtener en un solo mercado, lo cual favorece la globalización de la actividad (Porter, 1980). Un ejemplo de este tipo de bienes de equipo son las máquinas tuneladoras, conocidas como «topos» que se emplean en la construcción de túneles de metro, autopistas, ferrocarriles, minas, etc. El alto coste de estas máquinas, de las que tan sólo existe un reducido grupo de empresas fabricantes como la canadiense Lovat, la japonesa Kawasaki o las alemanas Herrenknecht y Wirth, provoca que sólo puedan ser adquiridas por empresas que tras finalizar un túnel puedan emplearlas en la construcción de otro, con lo que las empresas que los adquieren a menudo las deban emplear en otros países, lo que implica que han de ser internacionales. La holandesa Interocean Personnel Services (IPS) cuenta con personal especializado en el manejo de estos complejos aparatos que ha trasladado a España, China, Suiza o Dinamarca en función de las necesidades de sus clientes.

Presencia de competidores multinacionales. El nivel de globalización de los competidores en una industria es un buen indicador de las características del sector, pero también actúa como una presión que fuerza a las empresas locales a globalizarse, ya que las interrelaciones que éstas establecen entre los distintos mercados debilitan la posición de aquéllas que centran su estrategia en el país de origen. En los negocios en que unas pocas empresas líderes se consolidan con un posicionamiento global, el resto de competidores tendrá que imitar su trayectoria y aplicar una estrategia de seguimiento al líder que les obliga a tomar posiciones en aquellos mercados donde se encuentren los principales competidores. Así ha ocurrido en el sector de los helados en España, donde casi todos los productores locales han desaparecido o han sido absorbidos por multinacionales extrajeras como Unilever y Nestlé, ambos con cuotas de mercado que rondan el 30%. El tercer fabricante es la empresa balear La Menorquina, propietaria de la marca Polo, nombre con el que se conocen los helados de agua en España, que alcanza un 17% del mercado doméstico. La Menorquina consigue resistir a la competencia de sus rivales multinacionales, gracias a una política de innovación constante y a que comercializa gran parte de su producción en los mercados europeos y del norte de África, con sus marcas propias o con marcas blancas.

Universalidad de gustos y necesidades. El hecho de que clientes de distintos países expresen los mismos gustos o necesidades respecto de una misma categoría de producto o servicio favorece que las EMN puedan ofrecer un catálogo con mínimas variaciones en múltiples mercados, lo cual simplifica las operaciones y favorece la integración. Si visitamos las páginas web de Sony en distintos países podemos apreciar como comparten todas el mismo formato y los productos que ofrecen tienen las mismas características, puesto que no existen diferencias entre lo que espera un comprador japonés, mejicano, francés o turco de una cámara de fotos digital. Ohmae (1989) insiste en la idea de que las necesidades de los consumidores de distintos países están convergiendo y señala la disponibilidad de información como un factor determinante de este fenómeno. Levitt (1983), con un planteamiento más radical si cabe, va más allá de la convergencia de necesidades y de su argumentación se deduce que considera las necesidades humanas sustancialmente homogéneas entre distintos países. Para este autor las diferencias no tienen origen en disparidades entre consumidores de distintos lugares del mundo, sino en obstáculos artificiales de carácter legal, cultural, o de estructuras de mercado, que impiden a los clientes de cualquier lugar del mundo expresar unas necesidades que devienen muy similares cuando se desvanecen estas barreras y el consumidor cuenta con información para poder escoger. En cualquier caso, como veremos a continuación, sean artificiales o no, para muchos productos esas barreras existen.

6.2.2. Presiones hacia la fragmentación de las actividades

En el Capítulo 1 vimos como la evolución del entorno en las últimas décadas ha favorecido el incremento de la intensidad de las fuerzas globalizadoras que acabamos de presentar. Nadie cuestiona que los pantalones Levis, los trajes de Armani, las videocámaras Sony, las galletas Oreo, o las hamburguesas de McDonalds se venden bien en todo el mundo. Sin caer en el tópico de que McDonalds no ofrece productos vacunos en la India, ni porcinos en los países de mayoría musulmana, existen muchos matices que las empresas han de tener en cuenta antes de decidir hacer lo mismo para todo el mundo o desde los mismos sitios. En este apartado presentamos los argumentos que en ocasio-

nes impiden hacerlo como son, los costes de transporte y almacenamiento, las diferencias en los canales de distribución, las diferencias en los gustos y necesidades, en las estructuras de mercado, las exigencias de los gobiernos locales, la existencia de sustitutos locales, o la necesidad de mantenimiento de los productos.

Costes de transporte y almacenamiento. Para las industrias elaboradoras de productos que presentan una reducida relación entre el valor del producto y el peso del mismo, el coste del transporte de las mercancías puede suponer una elevada porción del precio de venta, con lo cual, los gastos de transporte neutralizan cualquier ventaja derivada de la concentración de la producción, obligando a realizar las actividades en lugares próximos a los consumidores y, por tanto, a dispersar la producción. Ocurre así en industrias como la del cemento, en la que la necesidad de grandes inversiones y el desarrollo tecnológico han llevado a la existencia de grandes multinacionales, que a menudo cuentan con varias plantas en un mismo país, en el que se reparten las distintas regiones. En este sector es poco común que las exportaciones superen el 5% de la producción, precisamente a causa del coste de transporte.

Diferencias en los canales de distribución. Las diferencias en los canales de distribución en diferentes países, y las diferencias en la política de precios, posicionamiento del producto, promoción y publicidad que éstas implican, favorecen la sensibilidad local, al menos en la forma de creación de filiales encargadas de realizar estas funciones. En el mercado del ahorro los fondos de inversión han sido uno de los primeros productos en los que las entidades han intentado llevar a cabo una estrategia europea, pero se han encontrado con que, a pesar de la reducción y armonización de las barreras legales y fiscales, en España el 95% de las ventas de fondos las realizan los bancos locales, mientras que en Alemania o Francia la distribución de la banca baja al 60%, pero otros canales, como las aseguradoras, llegan al 20%, lo que permite ofrecer otro tipo de productos. Los grupos internacionales adaptan su estrategia en función de quien tenga la distribución, de forma que en España llegan a acuerdos con bancos locales, en Alemania e Italia con asesores independientes y en Francia con aseguradoras.

Diferencias en los gustos o necesidades. El argumento más usualmente compartido a favor de la sensibilidad local es la variedad de necesidades que satisface una misma categoría de producto en diferentes colectivos y la pluralidad de formas con que las distintas características del producto son apreciadas por los consumidores de diferentes países. Dado que las diferencias culturales, de nivel de renta, nivel de desarrollo económico, clima, etc., también tienen expresión sobre la forma como las personas utilizamos, o nos sentimos atraídas, por los bienes y servicios que tenemos a nuestro alcance. En algunas industrias, distintos mercados locales pueden diferir en las exigencias respecto del estilo, tamaño, relación precio-calidad-rendimiento, u otras dimensiones. La especificidad de las exigencias locales raramente se presenta de forma claramente articulada. Su propia idiosincrasia implica que algunas demandas locales sólo puedan ser interpretadas mediante la interacción diaria con los agentes del mercado doméstico, obligando a las empresas a localizarse en él. Estas diferencias pueden ser tan evidentes como que en Japón las tallas de ropa que mejor se venden son inferiores a las occidentales, pero a menudo son tan sutiles que no se pueden apreciar si no se conoce el mercado de cerca.

Estructura de mercado. La estructura de mercado incluye la importancia de los competidores locales comparada con la de los multinacionales. En aquellos sectores en los que los competidores locales controlen una parte significativa de los respectivos mer-

cados domésticos no se habrá producido la concentración de la industria, lo cual será un buen indicador de que las ventajas de escala no se dan, a menos que cambie la tecnología, y que es buena solución para la multinacional ajustarse a las particularidades de cada mercado. Algunas de las grandes cadenas europeas de distribución llevan casi tres décadas en mercados como el brasileño, argentino o mejicano, en los que han conseguido alcanzar los primeros puestos. En Chile, en cambio, la situación es muy distinta, cadenas como Sears, J.C. Penny, Ahold, Home Depot o Carrefour, han abandonado el mercado chileno tras varios años de pérdidas. Otros competidores como Wal-Mart o Casino, no han intentado entrar al mercado chileno a pesar de tener operaciones en países vecinos. Frente a la amenaza internacional, los distribuidores chilenos han fortalecido sus relaciones con los proveedores y consumidores locales, han observado e imitado las mejores prácticas de los competidores extranjeros, adaptándolas en función de los profundos conocimientos que tienen del mercado, incrementando la oferta de productos y servicios para el consumidor y mejorando la logística, anulando cualquier ventaja de los competidores internacionales.

Exigencias de los gobiernos locales. El deseo de los gobiernos locales de mantener el control sobre la propia economía y fomentar su crecimiento, se traduce en la adopción de medidas que limitan la capacidad de actuación de las empresas extranjeras que operan en su territorio. La aplicación, o la amenaza de aplicación de restricciones al comercio que dificulten o eliminen la posibilidad de competir con la producción local es un argumento a menudo utilizado por los gobiernos para atraer la instalación de plantas productivas o unidades de I+D. Así, la presión que obliga a las EMN a satisfacer las exigencias gubernamentales y renunciar a las potenciales ventajas de la concentración, es la fuerza que por sí sola tiene mayor peso para provocar que las EMN se tengan que implicar con las especificidades del mercado local o tenerlo que abandonar. Incluso en países en los que teóricamente existe libertad en los flujos de comercio e inversión se han de tener en cuenta estas presiones, como cuando el Gobierno español adjudicó a Siemens parte de la construcción de los ferrocarriles de alta velocidad en la línea Madrid -Barcelona. Ante la exigencia gubernamental de construir una elevada parte de los equipos en España, Siemens se vio obligada a aliarse con su rival Alstom, que había quedado eliminada del concurso, pero sí que poseía la capacidad productiva en el país para poder llevar a cabo el encargo.

Existencia de sustitutos y necesidad de adaptar. Si las prestaciones de un producto están relacionadas con la ejecución de tareas que en distintos mercados locales han sido realizadas con tecnologías o productos alternativos, con diferentes relaciones precio-rendimiento, o el producto se ha de adaptar para ser competitivo. Multinacionales del sector alimentario en Europa han de tener en cuenta que el aceite de oliva tiene usos similares en la cocina española a los que tiene la mantequilla en la francesa, o a los que desempeña el aceite de girasol en otros países.

Necesidad de mantenimiento de los productos o fuerza de ventas local. En aquellos negocios en que el productor necesite de una fuerza de ventas local, los competidores internacionales se encuentran frente a un obstáculo en la realización de economías de escala, más aún si los competidores locales venden una amplia gama de productos, lo que obliga a las EMN a incrementar el grado de localización en el país de destino. Para aquellos productos que necesiten de servicios de asistencia técnica o mantenimiento, las obligaciones del fabricante con el cliente no terminan con la entrega del producto, sino que el compromiso se mantiene, forzando la presencia del productor en el mercado.

6.2.3. Integración global y sensibilidad local como respuesta a las presiones globalizadoras y fragmentadoras

Las fuerzas globalizadoras y fragmentadoras tiran de los negocios internacionales en direcciones contrapuestas, y si bien es común que a nivel de cada sector puedan predominar uno u otro tipo de presiones, no debemos olvidar que las empresas pueden verse afectadas por presiones de los dos grupos simultáneamente. En la Figura 6.1. podemos apreciar como aquellas fuerzas relacionadas con la globalización favorecen la adopción de la integración de las actividades a nivel mundial, mientras que las fuerzas fragmentadoras generan como respuesta la sensibilidad local por parte de las empresas. Cuando es necesario ser sensibles a las diferencias entre los distintos mercados sin poder perder las ventajas que se derivan de la integración global, surge como respuesta la coordinación global de las actividades.

- *Integración* se refiere, según Prahalad y Doz (1987), a la gestión centralizada de las actividades geográficamente dispersas de forma continuada. Una manera sencilla de explicar la integración es haciendo ver que hace referencia al grado de interconexión entre una actividad de una filial y la misma u otras actividades en otras filiales (Randøy y Li, 1998), a pesar de que la integración no se puede considerar simplemente un conjunto de relaciones bilaterales, sino un sistema de interdependencias que engloba toda la corporación.
- *Sensibilidad local* se refiere a las decisiones de asignación de recursos llevadas a cabo de forma autónoma por parte de la filial, principalmente como respuesta a demandas competitivas o de los clientes locales. La sensibilidad local la entendemos, como la disposición de la multinacional a incorporar en la propia estrategia las exigencias particulares de los distintos mercados en los que opera, de forma que en el caso extremo la EMN es reconocida en el país de acogida como una empresa indígena más (Egelhoff, 1988; Rosenzweig y Singh, 1991)[2].
- *Coordinación estratégica* se refiere a la gestión conjunta de la asignación de recursos entre distintos países como parte de una estrategia. Así como la integración la entendemos más como una medida del vínculo entre unidades, la coordinación no pone tanto el acento en las relaciones bilaterales como en la combinación de los activos de la corporación en conjunto. La coordinación está asociada a la descentralización de la capacidad de decisión en las distintas unidades dispersas, lo que contrasta con la centralización que exige la integración. Mediante la coordinación diversas unidades, no sólo la matriz, gozan de autonomía, pero no para utilizarla de forma aislada, sino para sumar sus acciones a las de las demás en el seno de una estrategia común.

Asociadas a la integración suelen ir la homogeneización y la localización concentrada. Hemos dividido las fuerzas globalizadoras presentadas en el apartado 6.2.1. en aquellas relacionadas con la dimensión, como la necesidad de obtener economías de escala, la intensidad en tecnología o inversión, y por otra parte, las fuerzas globalizadoras rela-

[2] Rosenzweig y Singh (1991) utilizan el término isomorfismo local para destacar la similitud entre las prácticas de las distintas empresas que operan en un mismo entorno local. La filial exterior puede adoptar parte de las prácticas habituales en el país de acogida, operando como una empresa local más.

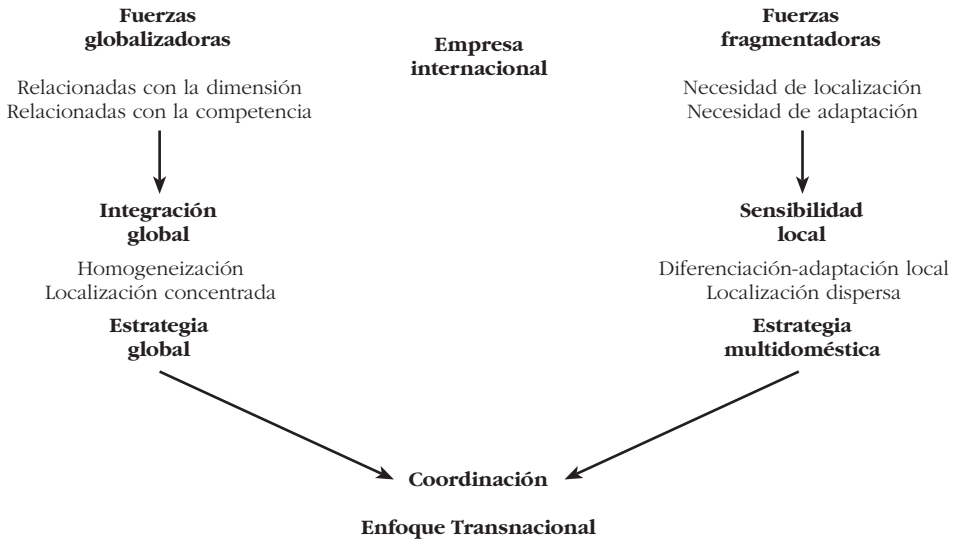


FIGURA 6.1. *Tensiones que afectan a la estrategia internacional de la empresa.*

cionadas con la competencia y que presionan hacia la reducción de costes, como son la existencia de clientes o competidores multinacionales o la existencia de ventaja comparativa entre países. Ambos grupos de fuerzas llevan las empresas a la homogeneización y la localización concentrada de sus actividades.

Las fuerzas fragmentadoras pueden dividirse en aquéllas que requieren la localización de las actividades en el país, como los elevados costes de transporte, la necesidad de mantenimiento de los productos o algunas de las exigencias de los gobiernos locales. Si la empresa ha de localizar actividades en cada país, a nivel mundial habrá adoptado una localización dispersa. El hecho de que existan diferencias entre los gustos y necesidades entre distintos países, que las estructuras de mercado o los canales de distribución sean distintos, o la existencia de productos sustitutos locales, son fuerzas que requieren adaptación por parte de la empresa. La presencia de estas fuerzas en un negocio lleva a las empresas a una política de diferenciación. Tanto la localización dispersa, como la diferenciación o adaptación local llevadas a cabo por las empresas son ejercicios de sensibilidad local.

En un mismo sector cada competidor puede percibir las presiones globalizadoras y fragmentadoras de forma distinta. A pesar de que la dinámica competitiva del sector implique que éste tenga una dimensión que supere los límites nacionales, las multinacionales, o empresas domésticas que operen en él pueden tratar de segmentarlo actuando con respuestas diferentes a las presiones del binomio globalización-fragmentación (Johnson, 1995). En un extremo teórico, las multinacionales que perciben unas fuertes presiones para la integración adoptarán una estrategia de integración global. Como veremos en el Apartado 6.4, las multinacionales integradas globalmente vinculan estrechamente sus actividades en distintos países para minimizar los costes del conjunto de las operaciones. En el otro extremo, las multinacionales sensibles a las diferencias locales perciben de forma muy significativa la necesidad de responder a las particularidades de cada mercado, adoptando un enfoque estratégico que en el Punto 6.3 calificaremos

como multidoméstico. Finalmente, en caso de que la empresa perciba que debe responder simultáneamente a las presiones hacia la integración y la sensibilidad adoptará una estrategia transnacional (Bartlett y Ghoshal, 1986, 1989) en un intento por explotar las ventajas de ambos planteamientos, con lo que la coordinación internacional de las actividades se perfila como la herramienta capaz de hacer compatibles integración global y sensibilidad local.

Bartlett y Ghoshal introducen un cuarto enfoque, el *internacional,* que es aquél en el que son mínimas las presiones hacia la localización y hacia la integración global. Esta ausencia de las que son consideradas las dos fuerzas que condicionan el tipo de enfoque estratégico a adoptar por la EMN no supone, a nuestro entender, la presencia de una tercera fuerza que condicione la aparición de un enfoque estratégico específico para responder a las particularidades que ésta impone. El caso es el opuesto al de las industrias transnacionales en el que se combinan ambas presiones, dando lugar al nacimiento de un enfoque que responde a requerimientos estratégicos cualitativamente distintos. La propuesta del modelo internacional no la vemos justificada por la ausencia de limitaciones que supone el no soportar ni las presiones localizadoras ni las integradoras. Tendría mejor justificación considerar un modelo alternativo en caso que se combinasen ambas presiones de forma moderada, como en el caso de las industrias mixtas (Atamer, 1993; Atamer y Calori, 1993)[3]. A pesar de que cualquier combinación de características del enfoque global y el multidoméstico no da lugar al transnacional, puesto que éste implica una filosofía diferenciada de la de los otros dos, el enfoque transnacional puede ser empleado en las industrias mixtas.

6.3. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO MULTIDOMÉSTICO

Acabamos de ver como, fruto de percibir con distinta intensidad las presiones hacia la integración o la sensibilidad, las empresas pueden desarrollar estrategias distintas en el ámbito internacional. En primer lugar nos referiremos a la estrategia de aquellas empresas que tienen como una de sus prioridades la de ser sensibles a los requerimientos específicos de cada país en el que operan, dejando de lado o considerando marginal la posibilidad de coordinar o integrar las actividades dispersas en diferentes países. A lo largo del trabajo nos referiremos a este enfoque estratégico como al modelo multidoméstico[4] (Porter, 1986), a pesar de que para caracterizar el mismo enfoque la literatura también ha acuñado diferentes denominaciones, como el modelo multinacional (Bartlett y Ghoshal, 1986, 1989; Ghoshal y Nohria, 1993), multilocal (Gerpott, 1990), policéntrico (Perlmutter, 1969; Hedlund, 1986) o estrategia de sensibilidad local (Prahalad y Doz, 1987; Roth y Morrison, 1990).

---

[3] Atamer (1993) y Atamer y Calori (1993) definen las industrias mixtas, diferenciándolas de las transnacionales, como aquellas en las que las presiones localizadoras e integradoras se presentan simultáneamente y con intensidad moderada, sin que ninguna de ellas domine de forma clara sobre las otras, de la misma manera que en el modelo multifocal (Prahalad y Doz, 1987).

[4] Utilizamos el término multidoméstico introducido por Porter (1986) para referirnos al enfoque estratégico basado en la sensibilidad local en vez de *multinacional* como hacen Bartlett y Ghoshal (1989), ya que este segundo término presenta una acepción mucho más general, al ser normalmente utilizado, como hemos señalado en el Capítulo 1, para referirnos a cualquier corporación que tenga presencia en más de un país mediante inversión directa, sin precisar ningún enfoque estratégico concreto.

El enfoque multidoméstico se generalizó a partir de los años treinta y durante las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial fue el modelo seguido por gran parte de las empresas que en su expansión internacional encontraban distintos competidores establecidos en cada país y que en la mayoría de los casos estaban protegidos por barreras arancelarias. Tras conseguir vender más de 15 millones de unidades de su modelo T en los Estados Unidos y el resto del mundo, Ford observó como a finales de los años veinte el modelo A no conseguía alcanzar el éxito de su predecesor en los mercados exteriores. Los Ford eran automóviles populares en su país de origen, pero en países como Gran Bretaña no estaban al alcance de todos los bolsillos, lo que favoreció que fabricantes locales como Austin, Morris, Singer, o Hillman, dominasen el mercado con modelos que tenían la mitad o la tercera parte de cilindrada, pero que eran accesibles para una numerosa clientela a la que Ford no llegaba. La respuesta de Ford llegó en 1932, cuando diseñó en Estados Unidos un automóvil de 8 CV pensado para los mercados europeos, el modelo Y, que pronto se hizo con más de la mitad de las ventas de su categoría en Gran Bretaña, donde era producido. El desarrollo de este modelo continuó en Dagenham, desde donde se exportaba a otros países europeos y de influencia británica, pero las barreras arancelarias obligaron a Ford a mandar los coches por piezas a países como Alemania, Francia, España o Australia, donde después eran montados y modificados para adaptarse a las necesidades específicas de cada mercado. La filial alemana adaptaba los modelos, diferenciándolos cada vez más de los británicos, de modo que hasta la década de los setenta las filiales británica y alemana de Ford desarrollaban y producían gamas completamente distintas, lo que es un claro ejemplo de estrategia multidoméstica.

Porter (1986, 11) define una industria como multidoméstica cuando «*la competencia en cada país (o grupo pequeño de países) es esencialmente independiente de la competencia en otros países*», es decir, en estos sectores, la competencia tiene lugar país a país, y la empresa que tiene presencia efectiva en distintos países «*puede conseguir ventaja competitiva de la transferencia inicial de know-how*[5] *desde su país de origen hacia otros países. Así, la empresa modifica y adapta sus activos intangibles para utilizarlos en cada país, y el resultado viene determinado por las condiciones de cada país*».

La escasa interacción entre las distintas unidades de la empresa multidoméstica no implica que no haya vínculos entre ellas, lo que ocurre es que la empresa no obtiene grandes ventajas de la integración de actividades. Las distintas unidades forman parte de la misma corporación, lo que implica una cierta comunidad de destino. Las leves interdependencias que tienen lugar cuando cada unidad hace una discreta aportación al conjunto, a la vez que recibe el apoyo implícito de la organización, son conocidas como mancomunadas (Thompson, 1967). En el caso de la empresa multidoméstica, como señala la Figura 6.2, las interdependencias se concentran en la relación entre la sede central y cada filial (Hedlund, 1986), puesto que la comunicación entre filiales no se considera relevante ni necesaria.

En cada uno de los mercados en que la empresa esté presente, la filial correspondiente será altamente dependiente de los recursos locales, para lo cual, tendrá una necesidad relativamente elevada de ganarse legitimidad en el entorno doméstico adoptando

---

[5] La transferencia del *know how* de la matriz a las filiales exteriores, que es uno de los aspectos que utiliza Porter para definir el modelo multinacional, es la característica distintiva del que Bartlett y Ghoshal denominan modelo *internacional,* y que para estos autores representa un enfoque alternativo diferente al de los tres que analizamos en este capítulo.

las pautas de comportamiento y de relación con los agentes del entorno propias del país de acogida (Rosenzweig y Singh, 1991).

Las empresas suelen adoptar el enfoque multidoméstico cuando el mercado al que se dirigen tiene un fuerte componente cultural. Los gustos y los hábitos de consumo en el sector suelen estar muy impregnados de la cultura del país, y en algunos casos los hábitos de compra se han generado en relación a determinadas empresas locales, como puede haber ocurrido en España con El Corte Inglés en el caso de los grandes almacenes.

El grupo Prisa controla diversas emisoras de radio en América Latina, como Radiópolis en Méjico, Radio Caracol en Colombia o el Grupo Latino de Radiodifusión en distintos países. A pesar de que aquellos formatos que han tenido éxito en España en la Cadena Ser u otras emisoras intentan reproducirse en algunas de estas emisoras, cada una de ellas es percibida por los oyentes como una emisora doméstica, y los contenidos serán distintos país a país. La corporación, por tanto, adoptará en cada país el estilo de hacer negocios autóctono, de forma que su estilo conjunto será la mezcla de los de aque-

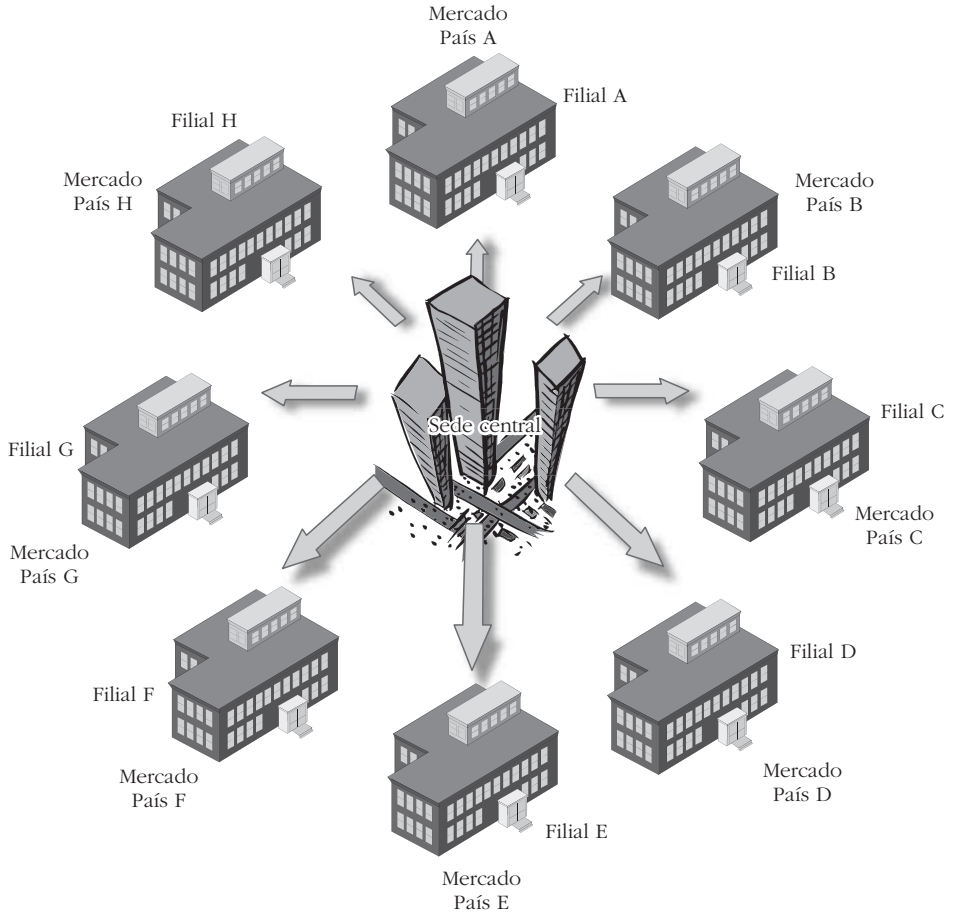


FIGURA 6.2. *La matriz y las filiales en el enfoque multidoméstico.*
Fuente: elaboración propia.

llos países en los que esté presente, dando lugar a una mentalidad policéntrica (Perlmutter, 1969), favorecida por la baja rotación de los directivos, muy vinculados al país de acogida. La política de recursos humanos también será distinta en cada país, adaptándose a las prácticas locales.

La posición competitiva de la corporación multidoméstica será, por tanto, el resultado de agregar las posiciones competitivas en los distintos mercados exteriores en los que opera, ya que en cada uno de ellos sigue una estrategia independiente de la que se fija en cualquier otro país (Hout, Porter y Rudden, 1982; Porter, 1986). La característica distintiva del modelo multidoméstico respecto de otros es precisamente que para cada mercado exterior se formula una estrategia diferente, sin necesidad de llegar al extremo de desarrollar productos o líneas de productos distintos para cada país. En semejantes circunstancias, el papel de la coordinación es residual, puesto que la diversidad que emana de la empresa multidoméstica no permite que los conocimientos específicos desarrollados para cada mercado sean útiles en los demás. En esta situación también es necesario tener en cuenta que los directivos de la filial local sentirán con mayor intensidad la necesidad de desarrollar especificidades para el mercado doméstico, ya que perciben los riesgos de forma distinta. Dado que los directivos locales suelen ser para la corporación la principal fuente de información sobre lo que sucede en el país de destino, éstos pueden llegar a constituirse como una fuerza interna dentro de la multinacional con capacidad para hacer presión a favor de dar respuesta a las particularidades del mercado, lo que puede favorecer que se dé mayor autonomía a las filiales locales de la que justificarían razones competitivas (Hedlund, 1981).

La estructura organizativa más común entre las empresas multidomésticas ha sido la división por áreas geográficas, en la que las filiales operan con suficiente autonomía (Davidson y Haspelagh, 1982; Hedlund, 1986; Martínez y Jarillo, 1989), o la estructura madre-hija, que vincula directamente cada filial exterior con la alta dirección corporativa. La configuración de recursos resultante de la aplicación de estas estructuras, en términos de distribución de recursos y delegación de responsabilidades, ha sido bautizada por Bartlett y Ghoshal (1989) como *federación descentralizada,* ya que esta forma de gestión concede al personal local una elevada independencia.

La coordinación y el control se consiguen, en gran medida, mediante las relaciones personales entre la más alta gestión de la corporación y los directivos de las filiales, que en algunos casos son expatriados con amplia experiencia en la matriz, aunque los directivos locales tienen una considerable participación en los equipos directivos de las filiales (Martínez y Jarillo, 1989; Bartlett y Ghoshal, 1989), lo que implica un uso moderado de la socialización. El control sobre las filiales se suele limitar a la presentación de informes sobre el rendimiento financiero. Por tanto, el uso de la formalización, y sobre todo de la centralización es bajo (Ghoshal y Nohria, 1989a).

La razón del reducido uso de la centralización y la elevada autonomía conferida a las filiales se encuentra en la disposición de la corporación a optimizar su posición en el mercado local (Gates y Egelhoff, 1986). Aunque el concepto de sensibilidad ha sido introducido en el punto anterior hay que añadir que, a pesar de que hay autores (Harzing, 2000a) que definen la sensibilidad local como la medida en que las filiales responden a las diferencias locales respecto de las preferencias de los consumidores, nosotros pensamos que quien es sensible o deja de serlo no es la filial local, sino que esta dimensión pertenece en primer lugar a la corporación. La filial es el instrumento mediante el cual se ejerce esa sensibilidad, por eso los autores que hablan de localización (Jarillo y Martínez, 1990a) obvian hablar de sensibilidad. La filial no es que sea sen-

A propósito...

Ahold se aleja del enfoque multidoméstico

El grupo holandés de distribución Ahold, fundado en 1887, es uno de los más grandes del mundo en su sector con presencia en una veintena de países, con un volumen de negocio que supera los 30.000 millones de euros.

Después de seguir una rápida expansión internacional que lo había llevado a tener presencia en algunos países europeos, Estados Unidos, América Latina y Asia, el grupo decidió reestructurar sus actividades desde que en febrero de 2003 se detectaron irregularidades contables en USFoodservice, la filial norteamericana.

Las irregularidades detectadas por la matriz en la filial norteamericana provocaron al grupo unas pérdidas de 1.208 millones de euros. Ahold puso en marcha un programa para mejorar el control de la filial norteamericana, así como un sistema de información centralizado que permitiese una mayor transparencia en todas las divisiones.

En esta situación el grupo decidió centrarse en los negocios más productivos, los que figuraban en primer o segundo lugar en sus respectivos países, transformando lo que antes era un grupo disperso en una única compañía enfocada a generar valor. Siguiendo esta nueva estrategia, en el verano de 2003 Ahold comenzó a liquidar las operaciones de sus divisiones de América Latina y Asia con el objetivo de recapitalizarse y reducir su deuda.

A pesar de que no existe ninguna relación con la filial de los Estados Unidos, esta nueva política terminó afectando seriamente a la filial española del grupo. Ahold Supermercados, S.L. fue creada en 1998 con la intención de conseguir una rápida expansión en el mercado español. En 1999 se inició una política de adquisiciones con la compra de las cadenas Eco Ávila i Longinos Velasco en Madrid, después se compraron dos cadenas de capital familiar, Dialco (con la marca Cobreros) en Sevilla, y Dumaya en Málaga, después otras cadenas adquiridas en Andalucía adoptaron la marca Cobreros.

La expansión continuó con la compra de la cadena Kampio en Cataluña, y Superdiplo, implantada en Canarias y el sur de la Península. Con esta política de compras el grupo llegó a tener 628 establecimientos en toda España, con una plantilla de 14.500 personas y una facturación de 2.047 millones de euros. La política de compras de Ahold nos da una idea del nivel de fragmentación existente en el negocio incluso a nivel de cada país.

En noviembre de 2003, Anders Moberg, presidente de Ahold anunció que, a pesar de que confiaba en la rentabilidad de las operaciones españolas, vista la imposibilidad de conseguir una posición de liderazgo en ese mercado en los tres o cinco años siguientes, el grupo decidió vender todos sus activos en España. Los grupos Carrefour, Eroski y Caprabo, con una fuerte implantación en este mercado anunciaron inmediatamente su intención de adquirir parte de los activos de Ahold.

La forma en que Ahold manejaba sus operaciones exteriores seguía un modelo de cartera de negocios, con escasa interrelación entre países. Incluso dentro de cada país en distintas zonas utilizaba marcas distintas. En las filiales se valoraba su elevado conocimiento del mercado local y que tenían una elevada implicación con la comunidad local y gozaban de una elevada autonomía.

El formato más habitualmente utilizado por Ahold es el de los supermercados, pero en algunos países también ha empleado hipemercados, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia, y tiendas especializadas para adaptarse a la competencia local.

Ahold intenta además integrar las funciones entre sus filiales, creando centrales de compras, servicios financieros y de comunicaciones comunes, que antes estaban descentralizados. ■

sible, sencillamente está implicada en el mercado doméstico y trata de explotar las oportunidades locales y evitar las amenazas como una empresa indígena más. Quien es sensible es la multinacional que interioriza las condiciones locales de los distintos mercados en los que opera en su esquema internacional, para lo cual, la centralización no supondría más que un obstáculo que dificultaría la interpretación de las condiciones locales (Garnier, 1982; Doz y Prahalad, 1984; Ghoshal y Nohria, 1989a, 1989b). La descentralización asociada al enfoque multidoméstico implica que la función de la matriz es básicamente financiera al no interferir significativamente sobre las operaciones de cada país. El tipo de filial característico de estas empresas es el que, en el próximo capítulo, defi-

niremos como filial local, distinguiéndola de la filial ejecutora y de la cualificada, más propias de otros enfoques.

Puesto que cada filial es de algún modo soberana en su país de acogida, y existe escasa interrelación entre ellas, el trato que reciben las filiales de la matriz es bastante uniforme, sin que la sede central haga grandes distinciones entre ellas. Además, dado que en los sectores multidomésticos la intensidad en capital e inversión no suele ser muy elevada, es posible duplicar instalaciones en cada país sin poner en peligro la competitividad del conjunto de la corporación.

6.4. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO GLOBAL

La irrupción de las empresas japonesas en los mercados occidentales a lo largo de los años sesenta y setenta fue menospreciada inicialmente por las empresas europeas y norteamericanas, pero con el tiempo se transformó en una amenaza para muchas de aquéllas que mantenían un enfoque multidoméstico. Como respuesta a esta situación, a principios de los años ochenta, la idea de gestión global de las operaciones se contagió entre los académicos y directivos de empresas multinacionales (Hout, Porter y Rudden, 1982; Davidson y Haspelagh, 1982; Levitt, 1983; Hamel y Prahalad, 1985; Ghoshal, 1987, Kogut, 1989).

La receta global comenzó a administrarse con profusión como fórmula mágica para combatir la ineficiencia y eliminar las duplicidades en industrias que comenzaban a caracterizarse por tener una visión mundial de los negocios, grandes potenciales derivados de las economías de escala y la estandarización, y la presencia de competidores que abordaban el mercado desde una perspectiva global en un escenario en el que las restricciones al comercio ya no impedían la integración de las actividades a través de las fronteras. El enfoque estratégico que responde a esta visión se conoce como *global puro* (Porter, 1986a), de *integración global* (Prahalad y Doz, 1987) o, como lo presentamos en este apartado, *global* (Bartlett y Goshal, 1989).

Partiendo de esta visión de la realidad del sector, las empresas multinacionales que optan por la integración global centran sus esfuerzos en mejorar los atributos competitivos que permiten mejorar la eficiencia y la estandarización de los productos para poder competir globalmente. La estrategia global no tiene como prioridad ser sensible a las exigencias particulares de un país concreto, pero eso no implica que no se tengan en cuenta las preferencias comunes de los consumidores de todo el mundo, más aún cuando la naturaleza de los productos no justifica la incorporación de diferencias. Contemplada desde el continuo integración-sensibilidad que hemos introducido en el Apartado 6.2, la estrategia global estaría claramente situada en el polo reservado a la integración, con lo que podemos considerarla la antítesis de la multidoméstica.

Con un enfoque global el sistema mundial de productos y mercado de una multinacional compite en conjunto, normalmente frente a un reducido grupo de otras grandes empresas globales que individualmente alcanzan elevadas cuotas de participación en el mercado mundial, y entre todas ellas dominan la mayoría del mismo. En estas condiciones, la posición competitiva de una empresa en un mercado local se ve significativamente afectada por su posición competitiva en el resto de mercados domésticos (Hout, Porter y Rudden, 1982). Una empresa que adopte un enfoque global abordará los mercados mundiales con esta premisa de considerarlos parte de una misma estrategia (Morrison y Roth, 1992; Hamel y Prahalad, 1985). El problema cuan-

do las empresas enfocan el mundo como un solo mercado es que, en ocasiones, no lo consideran como un mercado global, en el que el país de origen es un mercado más, sino que ven el mundo como una extensión del mercado local. Estas empresas tienden a reproducir las prácticas locales sin fijarse si son adecuadas para el país en el que operan. Así le ocurrió a Marks & Spencer, que en 2001 debió abandonar sus actividades internacionales y centrarse en el país de origen por haber considerado que su modelo centralizado de negocio podía transplantarse a otros países europeos sin adaptarse.

El enfoque estratégico global se basa en dos formas de ventaja, las ventajas específicas de localización y en la ventaja competitiva (Kogut, 1985a). La ventaja específica de la localización se consigue mediante la explotación de las diferencias en los mercados de factores, productos o capitales, o en las políticas gubernamentales entre países, de forma que aquella actividad que la empresa desea concentrar se realice en el lugar adecuado (Yip, 1989). La ventaja competitiva global se desarrolla mediante las economías de escala internacionales, las economías de alcance internacionales y el aprendizaje organizativo entre mercados (Leontiades, 1984; Ghoshal, 1987).

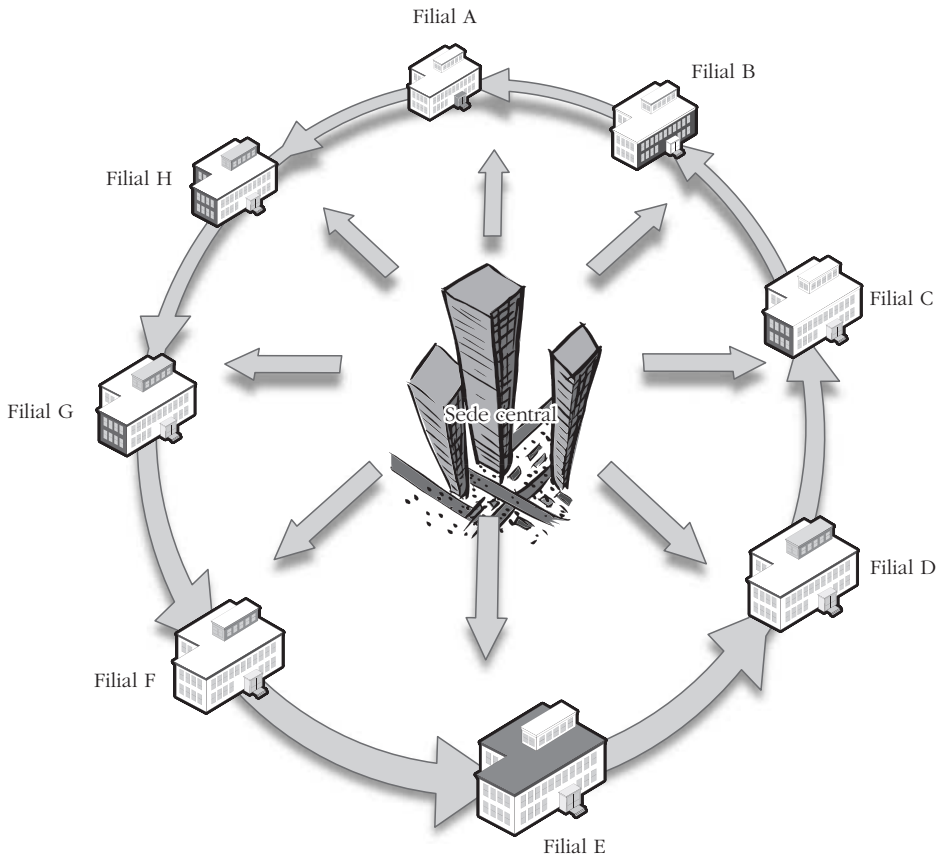


FIGURA 6.3. *La matriz y las filiales en el enfoque global.*

En una estrategia global, el diseño de los productos, la localización y la escala de las unidades de producción, el desarrollo de la tecnología, los patrones de provisión de recursos, las actividades de marketing y la estrategia competitiva se definen de forma centralizada, bajo el supuesto de mercado unificado en el que las necesidades y los gustos de los consumidores de todos los países responden a patrones homogéneos. En el caso extremo implicaría la exportación desde el país de origen de productos estandarizados producidos a escala mundial controlada desde la matriz. Así, atendiendo al esquema configuración-coordinación, la estrategia global (Porter, 1986a), al ubicar cada actividad de valor en una o muy pocas localizaciones distintas de todo el mundo, adopta una configuración concentrada. Es por esto que el enfoque global es más habitual en mercados industriales y de componentes que en los de productos de consumo.

La unidad de acción inherente al modelo global implica que las interdependencias entre unidades no se limitan a ser mancomunadas como en el caso multidoméstico. Las actuaciones de las distintas filiales mantienen una interdependencia directa entre ellas y, normalmente se puede establecer un orden entre sus actuaciones, es decir, se dan interdependencias secuenciales, que se complementan con las interdependencias recíprocas, ya que los productos de cada unidad se convierten en *inputs* para otras (Thompson, 1967; Hedlund, 1986). Como se puede apreciar en la Figura 6.3. en el enfoque global son habituales los flujos de componentes entre las plantas especializadas dispersas, si bien es la matriz la que decide la forma como se integran estas operaciones.

Para organizar internamente sus actividades, las empresas globales las suelen agrupar en divisiones internacionales o divisiones mundiales de producto, estructuras que hemos presentado en el Capítulo 5. De esta forma, la corporación puede aplicar más fácilmente la centralización que es el mecanismo de coordinación que encarna la relación asimétrica entre la sede central y las filiales. Por tanto, todas las decisiones estratégicas y las operativas de mayor nivel se toman exclusivamente en la matriz. La formalización suele acompañar a la centralización en la medida que facilita la estandarización. La socialización deviene menos necesaria ya que es la sede central la que resuelve directamente cualquier cuestión trascendente (Ghoshal y Nohria, 1989a; Martínez y Jarillo, 1989).

El enfoque global, tal como lo estamos exponiendo en este punto, recoge en gran medida las características contenidas en la mentalidad geocéntrica (Perlmutter, 1969). Si tenemos en cuenta que en el trabajo de Perlmutter, por encima de consideraciones estratégicas u organizativas, se destacan las actitudes de los directivos de la sede central frente a las operaciones exteriores (respecto del reclutamiento, consideración de los mercados locales, filosofía corporativa, etc.) hemos de añadir que, en lo que respecta a las actitudes directivas, las empresas con el enfoque global a menudo adoptan una mentalidad etnocéntrica, propia de la empresa puramente exportadora. De hecho pensamos que el enfoque global se concibió con la intención de emular, o como sinónimo, del modelo geocéntrico. No obstante, en su aplicación práctica se produjo una combinación de la estrategia geocéntrica con la actitud etnocéntrica, con una elevada utilización de directivos expatriados del país de origen a las filiales, que desvirtuó la equivalencia geocéntrico-global, hasta que nuevamente, el enfoque transnacional (Bartlett y Ghoshal, 1989) rescató la idea de estrategia geocéntrica que reivindica el énfasis en una mentalidad que también sea realmente geocéntrica.

A propósito...

Decathlon

www.decathlon.com

En 1976 Michel Leclerq abre en Francia la primera tienda de gran superficie especializada en artículos deportivos, creando así un nuevo negocio que pronto mostró su potencial. En 1980 Decathlon establece su primer centro internacional de compras para abastecer su creciente número de tiendas en Francia. Diez años después de la apertura del primer establecimiento Decathlon crea su propia marca de material deportivo añadiendo así a la distribución el diseño y fabricación de sus productos.

La internacionalización de Decathlon comienza cuando la empresa se ha desarrollado ya plenamente en Francia y comienzan a presentarse signos de saturación en aquel mercado. La expansión internacional se inicia en los países más próximos geográfica y culturalmente como Alemania, España o Italia, en los que pronto se perciben oportunidades de negocio. Conforme la empresa va acumulando experiencia y desarrolla sistemas propios de comunicación que le permiten coordinar el proceso, continúa su expansión hacia nuevos mercados.

Así, en 1986, se establece en Alemania la primera tienda en el extranjero, a partir de 1992 comienza la expansión en España y a partir de 2000 en países como Estados Unidos, Polonia, Italia, Gran Bretaña, Bélgica, Portugal, Brasil... El número de tiendas de Decathlon por países se puede observar en la adjunta.

Tiendas Decathlon por países.

País	Año entrada	N.º Tiendas
Francia	1976	216
España	1992	38
Italia	1993	27
Alemania	1986	7
Gran Bretaña	1999	6
Bélgica	1997	5
Portugal	2000	4
Estados Unidos	1999	4
Holanda	2000	2
Polonia	2001	2
China	2003	1
Brasil	2001	1

En 1994 Decathlon establece en Villeneuve d'Ascq (Francia) su sede central internacional, conocida internamente como CAMPUS. En Campus se concentra la capacidad de decisión de la compañía. Un equipo de más de 300 técnicos participa en la concepción de las prendas y artículos que la empresa produce en sus plantas especializadas en todo el mundo, entre las que destacan las de Marruecos, China, México, India, Paquistán, Tailandia, Francia, Italia o España, con lo que se ha conseguido que el 52% de las ventas del grupo sean de la marca Decathlon. La concepción de un nuevo producto se realiza en Campus atendiendo a los responsables de ventas. Una vez definida la necesidad y la funcionalidad del producto, se sigue un riguroso proceso mediante el que se definen las características técnicas, los procesos de fabricación, el tipo de materiales, los procedimientos de montaje, etc. A partir de estos datos, se elaboran prototipos que se someten a severas pruebas en laboratorio, en las que se comprueban la calidad y la seguridad del producto. Una vez superados los controles, se escoge el lugar del mundo en el que se va a llevar a cabo la fabricación, teniendo en cuenta, el saber hacer, el coste y la calidad de las plantas del país.

También en Campus se halla el departamento informático de la empresa desde el que se coordinan, desde las actividades de selección y reclutamiento de los recursos humanos, hasta las actividades de logística para garantizar que los pedidos se sirvan en todo el mundo sin demora y al menor coste posible. Desde Campus, Decathlon trata de transmitir su filosofía empresarial, basada en la orientación al cliente, la calidad y la rigurosidad, a toda la empresa.

Las tiendas de Decathlon se agrupan por áreas geográficas, generalmente un país por área, y dentro de cada país por zonas. Los almacenes y los centros de producción de cada país son supervisados por los responsables del área. La dirección de las filiales de cada país está casi siempre ocupada por personal expatriado desde Francia. Otros puestos locales como las direcciones regionales, de expansión, algunos responsables de tienda o de sección, suelen estar también ocupados por franceses. Sean franceses o del país de acogida, todos los directivos reciben una intensa formación en Campus en la que se transmite la forma de trabajo de la empresa. También es común que antes de alcanzar puestos de responsabilidad el personal se haya formado en otras tiendas en Francia.

Decathlon se ha expandido siempre mediante inversión directa. Concretamente, el 90% de sus tiendas son construcciones de nueva planta, siguiendo su propio modelo de edificaciones cúbicas, de color blanco, aisladas, de una sola planta, con el suelo

enmoquetado en verde, de líneas simples, que permiten al cliente identificarlas. Generalmente las tiendas se ajustan a uno de los tres modelos prediseñados de 2.000, 2.500 o 3.000 metros cuadrados, lo que permite estandarizar su construcción y gestión. En Decathlon todo está previsto, desde la colocación de los productos en los lineales hasta el propio proceso de venta, para lo cual es de extrema importancia el proceso de formación. Pero no todo son normas, la empresa organiza todo tipo de actos para sus empleados, desde cenas de empresa hasta actividades al aire libre, generalmente relacionadas con el deporte. También son muy frecuentes las visitas a Campus.

El funcionamiento de todas las tiendas debe ser idéntico. Están divididas en secciones (náutica, montaña, ciclismo, etc.) y cada sección tiene su propio responsable. Cada sección dentro de la tienda debe ser rentable. Se lleva un seguimiento de las ventas atribuibles a cada sección, así como de los gastos imputables a ella. El director de tienda y el responsable de explotación se encargan de integrar todas las secciones. Para cada tienda, en función de su localización, de la inversión realizada, la situación del país, etc., se estima una fecha a partir de la cual tiene que ser rentable. Si transcurrido ese período no consigue los resultados deseados se investigan los motivos e incluso se procede al cierre de la misma. Así ocurrió en Argentina debido a la situación económica del país, en Marruecos donde no existía suficiente mercado potencial, o en Estados Unidos, donde en 1999 Decathlon adquirió la cadena MVP que operaba en Boston. Tras intentar transformar las tiendas de MVP al concepto de Decathlon en 2003 se cerraron 14 de las tiendas en aquel país, permaneciendo abiertas tan sólo las cuatro de mayor tamaño, en las que se concentran los esfuerzos de la empresa. Como en el resto de centros, los directivos de Decathlon están en estrecho contacto con sus subordinados, supervisando continuamente la realización de su tarea.

El patrón de gestión de las tiendas se aplica de forma similar a los centros de producción especializados. Las primeras plantas de producción se establecieron en Francia, pronto se abrieron otras nuevas en países donde la empresa después ha abierto tiendas, como en España e Italia. No obstante, cabe destacar que Decathlon posee filiales de producción en países como Marruecos, México, Vietnam o la India, en los que no distribuye sus productos pero donde el coste de la mano de obra es muy inferior. En cualquier caso, todas estas filiales, son estrechamente supervisadas desde Campus. ■

6.5. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO TRANSNACIONAL

Acabamos de presentar los enfoques multidoméstico y global como perspectivas contrapuestas para abordar los negocios internacionales. En el primer caso se trataba básicamente de hacer frente a la diversidad que plantean los distintos mercados locales utilizando como principal herramienta la sensibilidad local. En el enfoque global, la necesidad de competir frente a competidores eficientes a nivel mundial, hacía de la integración global la respuesta más adecuada. En el Punto 6.2. hemos presentado por separado las fuerzas fragmentadoras y globalizadoras. Pero, ¿significa esto que las empresas deberán hacer frente únicamente a uno de los dos grupos de factores? Obviamente han pasado los tiempos en los que la respuesta podía ser tan unidimensional. El enfoque transnacional trata de responder a la complejidad del entorno utilizando simultáneamente la integración y la sensibilidad, herramientas que en principio parecen incompatibles. Para ello, la empresa utilizará algunos ingredientes de los otros dos enfoques, pero no como un revuelto de soluciones, sino mediante una combinación consciente inspirada por una nueva filosofía cualitativamente distinta de las dos anteriores.

La heterarquía de Hedlund (1986), la corporación transnacional de Bartlett y Ghoshal (1989), la empresa multifocal de Prahalad y Doz (1987), la multinacional horizontal de

White y Poynter (1990), la corporación metanacional de Doz, Asakawa, Santos y Williamson (1997), y menos explícitamente, la estrategia global compleja de Porter (1986a), comparten la preocupación por desvelar las características de este modelo de empresa que combina la integración global con la sensibilidad local y que aquí presentaremos como transnacional.

A pesar de las diferencias entre los modelos multidoméstico y global que hemos visto en los puntos anteriores, éstos tienen en común la uniformidad en el comportamiento de las distintas filiales exteriores y en el trato recibido por parte de la matriz. En el caso multidoméstico todas las filiales tienen la misma responsabilidad de abordar el propio mercado local como prioridad estratégica, al margen de cual sea la importancia relativa de éste en la esfera internacional. El enfoque global descansa sobre la centralización, y las filiales exteriores se limitan a implementar la estrategia de la matriz, lo que refleja la homogeneidad de roles entre las filiales.

Al margen del patrón de integración, los modelos multidoméstico y global parten de la consideración de que la empresa matriz goza de responsabilidad global para las actividades que superan los límites nacionales, mientras que el alcance de las operaciones de las filiales exteriores se limita a las operaciones en el entorno local o regional (Bartlett y Ghoshal, 1989), aunque el *output* tenga otros mercados como destino.

Las empresas multinacionales se enfrentan a una compleja disyuntiva, por una parte, no desean quebrar el espíritu emprendedor de las filiales locales, y por otra, se han de asegurar que las actividades de las filiales individuales no se desvíen de la estrategia a largo plazo de la corporación (Davidson y Haspelagh, 1982). El enfoque transnacional trata de responder a la complejidad del reto competitivo al que se enfrentan las empresas con presencia internacional, y por ello, renuncia a darle una respuesta unidimensional. No se conforman con definirse por un planteamiento local o global, como no se debate entre coste o diferenciación, la ventaja de estas empresas multinacionales radica en el equilibrio entre diferentes perspectivas, como señalan White y Poynter (1990, pág. 95): «*Es necesario que la estrategia incorpore un denso mosaico de ventajas. Algunos elementos de este mosaico se basarán en las fortalezas globales de la empresa, otras se fundamentarán en competencias y oportunidades locales, mientras que otras combinarán ambos tipos*».

Con la demanda por parte de los consumidores de nuevas prestaciones, variedad y personalización, los bienes devienen más complejos e, incluso para productos bien conocidos, se exigen amplios abanicos de componentes que incorporan tecnologías cada vez más dispares. Así, las competencias originadas en el país de origen dejan de ser suficientes para hacer frente a una realidad crecientemente compleja. En el caso multidoméstico las filiales adoptaban los conocimientos generados por la matriz, o desarrollaban otros nuevos, pero éstos eran retenidos en el país de acogida sin posibilidad de ser utilizados por otras unidades. En el caso global, es la matriz la que genera los conocimientos en el país de origen, que se transforman en órdenes antes de llegar a las filiales. La empresa transnacional, en cambio, ha de ser capaz de explotar conocimiento generado en todo el mundo e internalizarlo mediante las propias filiales que dan acceso a conocimientos generados por ellas o absorbidos del entorno local o global en el que se desarrollan. La difusión del conocimiento, arranca así, en cualquier lugar de la corporación, dejando de ser exclusiva de la sede central, con lo cual la idea de país de origen se difumina.

Dado que las innovaciones en la empresa transnacional se pueden generar en múltiples localizaciones, la empresa transnacional distribuye los recursos de forma que se

pueda desarrollar eficientemente la capacidad de incorporar y combinar conocimiento relevante emergido de diferentes partes del mundo.

Incluso en industrias en las que la coordinación global resulta una evidente fuente de ventaja competitiva, las EMN se encuentran con las exigencias de grupos de interés locales que dificultan su realización. Estas tensiones a menudo se reproducen dentro de las propias organizaciones a nivel corporativo. Así, algunos directivos, afectados por las necesidades locales y sensibles a la presión de los gobiernos locales y los grupos de interés nacionales, tienden a favorecer, en cierta medida, una superior autonomía y mayor libertad para responder a las necesidades locales. Otros directivos, más preocupados por la perspectiva mundial de la estrategia, estimulan los incrementos de coordinación e integración más allá de los límites territoriales. La dificultad de la tarea de la alta dirección radica en combinar estas dos corrientes para hacerlas compatibles en un enfoque estratégico consistente (Bartlett, 1981; Doz, Bartlett y Prahalad, 1981). La empresa, por tanto, no centralizará o descentralizará de forma generalizada como en los casos anteriores, sino que tomará decisiones selectivas atendiendo a las condiciones y objetivos de cada unidad (Bartlett y Ghoshal, 1986, 1987a, 1987b, 1989; Ghauri, 1992). En definitiva, uno de los retos que ha de afrontar la EMN es el de pasar de controlar un conjunto de relaciones bilaterales entre un centro estratégico claramente definido y diferenciado de un conjunto de filiales implementadoras, o un sistema fragmentado de unidades locales independientes, a un nuevo planteamiento que utiliza todas las habilidades creativas de la EMN en una red integrada global. La integración transnacional va más allá de la interdependencia, en el sentido de que lo que ocurra en un entorno de negocio puede influir significativamente en otros, lo que implica dependencia de las filiales del sistema multinacional, y no simplemente interdependencias en el sentido de flujos bilaterales (Ghoshal y Nohria, 1993; Kobrin, 1991).

La complejidad de estos sistemas queda bien ilustrada con las observaciones de Hedlund: «*La heterarquía implica distintos tipos de centro. No existe tan sólo un conjunto de divisiones y subdivisiones globales, o sólo un conjunto de divisiones geográficas separadas en unidades regionales o nacionales. Una heterarquía consiste en una mezcla de principios organizativos. Puede haber un centro de I+D en Holanda con responsabilidades globales para coordinar el desarrollo de productos, la sede central de una división de productos en Alemania responsable del producto principal, un centro de marketing para Asia en Singapur, y un centro de compras globales en Londres. La multidimensionalidad de principios organizativos (funciones, productos, geográficos, clientes, etc.) refleja la necesidad de coordinar actividades a lo largo de cada una de estas dimensiones. En una heterarquía no hay una dimensión predominante que subordine al resto*». (Hedlund, 1986, pág. 22).

El objeto de la sede central transnacional no será centralizar activos, sino conocer la ubicación y función de los activos dispersos y establecer los mecanismos para que la empresa se dote de una organización flexible (Atamer y Calori, 1993) fijando la atención en como utilizar la red de recursos de la EMN de forma que se deriven las mayores sinergías posibles. Los directivos de la sede central tendrán la responsabilidad de conocer y distribuir los activos y recursos cruciales (Bartlett y Ghoshal, 1997), que se encuentran dispersos y son especializados, para conseguir una estrategia conjunta. La función de la sede central es entonces la de sincronizar estos intensos flujos de recursos (Bartlett y Ghoshal, 1992). Los flujos de recursos serán múltiples, recogiendo tanto capitales, como productos y conocimientos.

La herramienta que hace posible la transmisión de capacidades críticas entre unidades, como hemos visto, no puede ser otra que la socialización. Este mecanismo de coordinación es el único que permite el desarrollo de un lenguaje común que haga posible

la permeabilidad entre filiales. La utilización de unas normas, principios y valores compartidos permite abordar la complejidad y fomentar la interdependencia, características propias del modelo transnacional (Ghoshal y Nohria, 1989a; Conn y Yip, 1997). No es necesario decir que esta integración normativa ha de evitar la tentación de identificar sus principios con los propios de una nacionalidad concreta, la empresa transnacional no tiene sentido si no hace valer la filosofía geocéntrica, que implica multiculturalidad y una visión realmente global (Bartlett y Ghoshal, 1990, 1992). Los directivos corporativos serán escogidos en función de sus habilidades y conocimientos, sin atender a su origen cultural, de forma que los puestos clave estarán ocupados por una mezcla de nacionalidades. Acompañando a la socialización aparecerá una moderada formalización que restringirá la divergencia de intereses y limitará el deseo de autonomía de aquellas unidades para las cuales no esté justificada (Ghoshal y Nohria, 1989a).

Las relaciones entre unidades en estas empresas son difíciles de reflejar en sencillas estructuras organizativas. Incluso la estructura matricial, señalada como la herramienta adecuada para resolver la complejidad de la empresa multinacional (Stopford y Wells, 1972), impide más que facilita la integración de las actividades y resulta insuficiente para capturar el potencial de la organización (Bartlett y Ghoshal, 1989). Las estructuras en red, como se aprecia en la Figura 6.4, en las que no hay un solo centro, sino

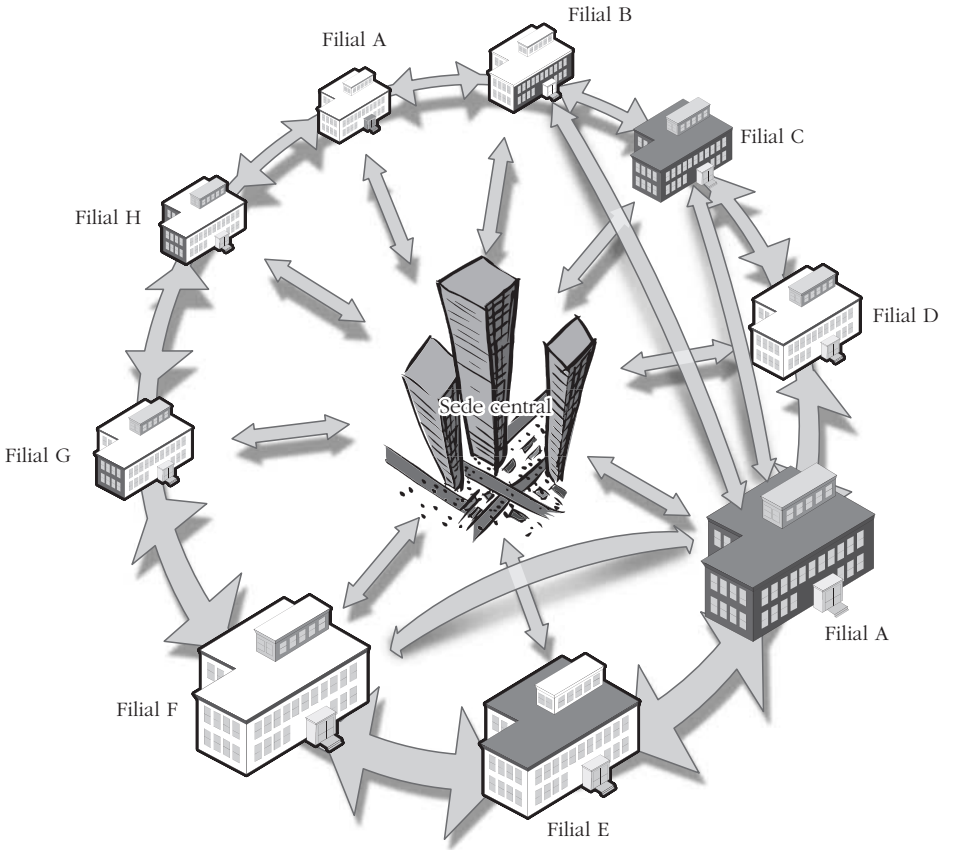


FIGURA 6.4. *La matriz y las filiales en el enfoque transnacional.*

A propósito...

Air Liquide

www.airliquide.com

Air Liquide es un productor global de gases industriales y medicinales. La compañía, creada en Francia en 1902, posee 130 filiales en 65 países y realiza poco más de un 20% de su facturación en el país de origen. La alta dirección de la empresa está compuesta por 150 personas de veinte países distintos, el 85% de las cuales tiene experiencia profesional en más de un país. A la hora de escoger los responsables de sus actividades, Air Liquide no se fija en su nacionalidad, sino en su preparación para el puesto que han de ocupar. Así, no es de extrañar que un canadiense dirija la filial australiana, un taiwanés la de Nueva Zelanda, un japonés la de Taiwan, un australiano la tailandesa, un francés la china, y así sucesivamente.

Sea cual sea la localización geográfica o el tamaño de los clientes, Air Liquide establece relaciones a largo plazo con ellos. La empresa cuenta con equipos locales cuya misión es entender las necesidades de los clientes y proporcionarles soluciones adaptadas a ellos. Pero, ¿es el equipo local el responsable de desarrollar estas soluciones, como en una empresa multidoméstica? Obviamente los responsables locales deben participar siempre en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, pero no lo hacen solos. En el caso en que sea necesario utilizar tecnologías con las que cuente la corporación en otros lugares, o desarrollar otras nuevas, se pondrá en contacto con aquellos equipos que sean capaces de hacerlo, estén donde estén. La función de la matriz es escuchar, comunicar, analizar e identificar las prioridades. La matriz conoce las capacidades de los equipos dispersos, multiculturales y multidisciplinares, que cuentan con expatriados de 50 nacionalidades.

Los responsables de recursos humanos de cada país identifican personas con un alto potencial de desarrollo. Esta información se comparte con otros equipos de la sede central que facilitan que sus empleados ganen experiencia internacional. La preparación del personal se organiza de forma descentralizada en función de las necesidades de las filiales o los negocios del grupo.

Para cada nuevo proyecto se crean equipos, o se combinan personas de los equipos existentes. La empresa cuenta con un sistema común de gestión de la información, a través del cual se comparte la información entre todas las unidades del mundo y es posible la coordinación y la cooperación entre equipos. Así para cada proyecto se pueden utilizar los conocimientos desarrollados en otros. Es posible que para desarrollar las pilas de combustible alimentadas por hidrógeno, participen técnicos aplicando conocimientos que han adquirido trabajando para satisfacer necesidades de clientes de Air Liquide en sectores como el aerospacial, el del automóvil, los semiconductores, la industria médica o la del vidrio, lo que permite el desarrollo continuo de nuevos usos para sus productos y de nuevos productos. ■

un conjunto de nudos alrededor de los cuales se articulan actividades periféricas, se han desvelado como el instrumento que permite mantener el equilibrio en estas organizaciones (Bartlett y Ghoshal, 1989, 1990a; Hedlund y Rolander, 1990; Ghoshal y Nohria, 1989a; Nohria y Eccles, 1992a, 1992b; Ghauri, 1992). La sustancia que lubrifica este sistema y evita las tensiones y las conductas centrífugas son las personas que actúan de enlace entre los distintos nudos de la red (Marschan, Welch y Welch, 1996). La cohesión de la red heterogénea se consigue, según Marschan (1997), gracias a la desburocratización, diferenciación, delegación, dispersión y aplanamiento de las estructuras.

TABLA 6.1. *Características del entorno para los enfoques estratégicos de la empresa multinacional.*

Característica	ENTORNO		
	Multidoméstico	**Global**	**Transnacional**
Condiciones de mercado que favorecen la aparición del modelo	Diferencias en las necesidades y los gustos de los consumidores de distintos países.	Homogeneidad en las necesidades y los gustos de los consumidores entre distintos países.	Presencia de elementos comunes y diferencias en las necesidades de distintos países.
Condiciones legales que favorecen la aparición del modelo	Restricciones al comercio y establecimiento de barreras arancelarias. Exigencia de adaptación de los productos o de localización de la producción.	Eliminación de las restricciones al comercio.	Eliminación de las restricciones al comercio.
Principales amenazas a la supervivencia de las filiales exteriores	Reducción de las restricciones al comercio.	Emergencia de países con menores costes. Competencia interna de otras filiales.	Competencia interna.

TABLA 6.2. *Características de la estrategia de la matriz para los enfoques estratégicos de la empresa multinacional.*

Característica	ESTRATEGIA DE LA MATRIZ		
	Multidoméstico	**Global**	**Transnacional**
Orientación estratégica dominante	Adaptación para responder a las diferencias locales.	Explotación de las ventajas en coste.	Desarrollo simultáneo de eficiencia global, flexibilidad y transmisión de conocimientos.
Duplicación (multiplicación de las mismas actividades en distintas unidades de la corporación)	Generalizada.	Nula o mínima.	Media.
Visión corporativa de las operaciones exteriores	Policéntrica.	Etnocéntrica.	Geocéntrica.

TABLA 6.3. *Características de la estrategia de la filial exterior para los enfoques estratégicos de la empresa multinacional.*

Característica	ESTRATEGIA DE LA FILIAL EXTERIOR		
	Multidoméstico	**Global**	**Transnacional**
Alcance de producto	Amplio (muchos productos distintos).	Estrecho (limitado a pocos productos o componentes).	Variable.
Alcance de mercado	Estrecho (mercado local).	Amplio (mercado global).	Variable (generalmente amplio).
Alcance de valor	Amplio (realización de bastantes actividades de valor distintas).	Estrecho (realización de pocas actividades de valor distintas).	Variable.
Presencia de las actividades de valor en la filial local	Producción local: alta. I+D local: media. Marketing local: alto. Modificación de productos: alta.	Producción local: baja I+D local: baja. Marketing local: media. Modificación de productos: baja.	Producción local: media. I+D local: variable. Marketing local: alta. Modificación de productos: media.
Autonomía de la filial	Alta en el mercado local, nula más allá de las fronteras domésticas.	Baja.	Variable.
Papel estratégico de la filial	Percepción y explotación de las oportunidades locales.	Instrumentar las estrategias de la matriz.	Contribuciones diferenciadas de las unidades locales para operaciones integradas mundialmente.
Ámbito en el que tiene lugar la competencia	Local, competencia doméstica.	Global, competencia mundial.	Global, competencia mundial.
Rol dominante de la filial exterior	Filial local adoptadora, adaptadora o innovadora.	Filial ejecutora.	Diversidad de roles, destacando la presencia de filiales cualificadas.
Adaptación de los productos a las diferencias en los gustos y preferencias locales	Alta.	Nula.	Media alta o media.
Papel de la I+D en la filial	Adaptación a las necesidades locales.	Mínimas modificaciones de proceso.	Mínima adaptación local. Centros de excelencia globales.

TABLA 6.4. *Características de la estrategia de la estructura y los procesos para los enfoques estratégicos de la empresa multinacional.*

Característica	ESTRUCTURA Y PROCESOS		
	Multidoméstico	**Global**	**Transnacional**
Configuración de los activos y capacidades	Descentralizada y nacionalmente autosuficiente.	Centralizada y de escala global.	Dispersa, interdependiente y especializada.
Estructura organizativa dominante	Matriz - filial. División por áreas geográficas.	División global por productos. División internacional.	Red. Estructura matricial.
Tipo de relación entre unidades	Independencia de las filiales exteriores. Concentrada (Thompson, 1967).	Dependencia de las filiales exteriores. Secuencial y recíproca (Thompson, 1967)	Interdependencia entre todas las unidades.
Desarrollo y difusión del conocimiento	Desarrollo y retención del conocimiento dentro de cada unidad. Desarrollo central y transmisión a las filiales.	Desarrollo y retención de conocimientos en el centro.	Desarrollo común de conocimientos compartidos.
Mecanismos de coordinación dominantes	Centralización: baja Formalización: baja Socialización: moderada	Centralización: alta Formalización: moderada Socialización: baja	Centralización: baja Formalización: moderada Socialización: alta
Reclutamiento de los directivos de las filiales exteriores	Directivos del país de acogida.	Directivos del país de origen.	Mezcla de nacionalidades.
Rotación de directivos entre filiales	Baja rotación.	Alta rotación.	Alta rotación.
Intensidad de comunicación entre unidades	Mínima.	Media.	Elevada.
Naturaleza de los flujos entre unidades	Capital: dominantes Productos: mínimos Conocimiento: mínimos	Capital: mínimos Productos: dominantes Conocimientos: mínimos	Capital: altos Productos: altos Conocimientos: altos

Preguntas para la discusión

1. En un mismo sector de actividad, ¿adoptan siempre las empresas el mismo enfoque estratégico de competencia internacional?

2. ¿Tiene sentido continuar empleando el enfoque multidoméstico en la actualidad?

3. ¿Existen empresas que adopten los enfoques estratégicos multidoméstico puro o global puro?

4. ¿Cualquier empresa que no sea global o multidoméstica se convierte en transnacional?

5. ¿Qué estructuras organizativas se adaptan mejor a cada uno de los enfoques estratégicos?

6. ¿Cómo influye el enfoque estratégico en la gestión de los recursos humanos en la empresa?

7. ¿Se aplican del mismo modo los mecanismos de coordinación en todos los enfoques estratégicos?

8. ¿Quién puede desarrollar mejor la capacidad de introducirse en nuevos negocios, Decathlon o Air Liquide?

9. ¿Tendrá las mismas dificultades una empresa global que una multidoméstica para convertirse en transnacional?

CAPÍTULO 7
LA ESTRATEGIA DE LA FILIAL EXTERIOR

OBJETIVOS

La lectura de este capítulo permite dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué es una filial exterior para una empresa multinacional?
- ¿Qué es el rol estratégico de la filial exterior?
- ¿Cuáles son los principales tipos de filiales exteriores?
- ¿Cuáles son las tipologías de filiales más conocidas?
- ¿Cómo influye el enfoque estratégico estudiado en el capítulo anterior sobre el rol de la filial exterior?
- ¿Cómo puede una filial exterior convertirse en cualificada?
- ¿Puede una filial exterior decidir su propio destino?

7.1. INTRODUCCIÓN

Toyota ha conseguido ser el tercer fabricante de automóviles de los Estados Unidos, detrás de General Motors y Ford, buena parte de los modelos que comercializa en aquel mercado son producidos en las instalaciones que la empresa japonesa posee en el país. Freixenet, el mayor productor de cava, posee una oficina en Tokio desde la que controla las actividades de los distribuidores independientes con los que cuenta en Japón. Hewlett Packard cuenta en Barcelona con un centro especializado en el desarrollo de nuevas tecnologías de impresión en el que trabajan decenas de ingenieros. Levi Strauss tiene plantas de confección de pantalones en Costa Rica desde las que abastece los mercados norteamericanos y europeos. Todos estos son ejemplos de actividades realizadas directamente por empresas fuera de sus países de origen, y tienen en común que en ellas participa personal propio en unidades en el país de acogida. Estas actividades son desempeñadas por lo que conocemos como filiales exteriores de la empresa multinacional. Aparte de ser propiedad de corporaciones multinacionales, poco más tienen en común. Cuando hablamos de las actividades norteamericanas de Toyota incluimos los

centros de investigación y desarrollo en los que se conciben los automóviles, como el de California, las plantas en las que se ensamblan, como las de Alabama, Indiana o Kentucky, y la red propia de comercialización, lo cual no es comparable con la pequeña oficina que mantiene Freixenet en Tokio en la que tan sólo trabajan unos pocos empleados. En este capítulo definimos lo que es una filial exterior y establecemos distintos patrones que nos permiten agrupar filiales que son similares entre sí. Veremos también como no todas las filiales con las que cuenta una empresa tienen que parecerse, ya que la diversidad de filiales no sólo puede darse entre empresas, sino también dentro de una misma multinacional. Hemos citado la oficina que mantiene Freixenet en Tokio, pero en Francia la empresa también posee una filial que no se parece en nada a la japonesa, ya que produce champagne en las bodegas Enri Abelé que compró en 1985. También vemos en este capítulo como las filiales exteriores pueden evolucionar, convirtiéndose con el tiempo en organizaciones que distan mucho de lo que la matriz se proponía cuando las creó. Hewlett Packard se estableció en Barcelona buscando una localización con bajo coste de la mano de obra desde la que abastecer los mercados europeos con impresoras baratas. En 2004 esta filial no produce más que unas pequeñas series de prueba de los nuevos modelos de impresoras antes de trasladar la producción a las plantas que la empresa posee en Asia o América Latina. Actualmente las actividades de la filial se concentran casi exclusivamente en las áreas de investigación y desarrollo de nuevos productos.

7.2. DEFINICIÓN DE FILIAL EXTERIOR

¿Qué tienen en común todas estas unidades para que podamos hablar de filiales exteriores? Obviamente el tipo de actividad que realizan no tiene nada que ver a la hora de definir lo que es una filial exterior. En la introducción hemos comparado lo que parece incomparable, el imperio que ha levantado Toyota en los Estados Unidos con una oficina de ventas en Tokio. Obviamente aquello que hacen estas empresas no es lo que define a las filiales exteriores, pero vemos que en ambos casos se trata de actividades generadoras de valor añadido llevadas a cabo por unidades que pertenecen a empresas extranjeras. Las plantas de Inditex en España se abastecen, en parte, de centenares de talleres de confección marroquíes o turcos que elaboran prendas para sus tiendas de las cadenas Zara, Bershka, Stradivarius, Oysho, Massimo Dutti, etc. Según la definición que acabamos de dar, ¿se puede considerar a estos talleres como filiales exteriores de Inditex? Deberíamos comprobar, en primer lugar, si se cumple la condición de pertenencia a la empresa. Si Inditex no participa en la propiedad de éstos, de forma que esta participación le proporcione el control efectivo de la gestión, como es el caso, no se puede hablar de filiales exteriores de Inditex, la subcontratación de actividades a otras empresas, aunque se realice en el extranjero, no convierte a éstas en filiales exteriores de una multinacional. En el caso de Inditex la mayoría de estas instalaciones no pertenecen a la empresa, por lo tanto, no podemos considerarlas como filiales exteriores. Ahora bien, las tiendas que la empresa tiene en el extranjero sí que son en su mayor parte propias, ¿significa esto que Inditex posee 900 filiales exteriores? Cada unidad que posea una multinacional en el extranjero no puede ser considerada una filial exterior diferenciada a no ser que reporte directamente con la matriz. Normalmente, si existe relación estratégica entre los activos que una multinacional posee en un determinado país, se considera que una misma filial

incluye todos ellos. Así, si Inditex posee 76 tiendas en Francia de su cadena Zara, podríamos hablar de una filial francesa, que cuenta con distintas tiendas, pero no de 76 filiales francesas. Entonces, ¿sólo puede existir una filial por país? Si todas las actividades que posee la multinacional en el país pertenecen a la misma unidad de negocio, seguramente sí, pero si en un mismo país la empresa posee activos que son gestionados por distintas unidades de negocio, y que reportan a la matriz por diferentes líneas, se considera que la empresa posee más de una filial en el país. Por ejemplo, la empresa italiana Pirelli cuenta en España con una filial en su división de neumáticos que produce neumáticos para equipar turismos, furgonetas y todo terrenos, cuenta también con una filial de su división de cables que se utilizan en sistemas de comunicaciones y para el transporte de energía eléctrica. A pesar de que las sedes de ambas filiales se encuentran a pocos kilómetros de distancia, no se puede hablar de una filial española de Pirelli, sino de una filial de Pirelli Cables, y otra de Pirelli Neumáticos. Como hemos visto en el Capítulo 5, el tipo de estructura organizativa adoptada por la corporación determina la existencia de una o más filiales por país. En el caso de estructuras globales por áreas geográficas existirá una sola filial por país, mientras que si se trata de estructuras por producto es posible que la matriz decida mantener más de una filial por país.

La existencia de filiales exteriores es precisamente el hecho que convierte a una empresa local o internacional en multinacional. Como vimos en el Capítulo 2, la empresa local se convierte en internacional en el momento en que comienza a comercializar sus productos o servicios de forma regular en los mercados exteriores. Pero no se convierte en multinacional hasta que no posee filiales exteriores. Este término de filial exterior incluye incluso una simple oficina de representación, con un par de empleados, con la condición de que éstos formen parte de la plantilla de la empresa y realicen su actividad habitual en el país de acogida.

El país en el que está ubicada la filial lo conocemos como país de acogida[1] diferenciándolo del país de destino, que es aquel que se abastece a través de exportaciones. El mercado del país en el que está ubicada la filial exterior pasa entonces a ser su mercado local, aunque, como veremos a continuación, las filiales no sólo venden en sus propios mercados locales, sino que pueden orientar su producción a los mercados regionales o al global.

Con el surgimiento de las primeras filiales exteriores la empresa que opera en el país de origen pasa a convertirse en la matriz o sede central de la empresa para las filiales, aunque el referente que supone la sede central para ellas pueden encontrarlo en unidades ubicadas en países distintos del que vio nacer a la empresa.

> Definimos como filial exterior, aquella unidad perteneciente a una empresa multinacional que agrupa actividades generadoras de valor añadido en el exterior.

[1] En la literatura a menudo se utiliza el término «país huésped», como traducción de *host country* que en inglés se contrapone al *home country*, o país de origen. Puesto que es el país el que hospeda a la filial, y no al contrario, consideramos más correcto utilizar el término «país de acogida».

7.3. PATRONES Y ROLES DE FILIALES

El hecho de que las filiales exteriores surjan con posterioridad al nacimiento de la empresa en el país de origen, y el uso del propio término filial exterior sugiere una relación paterno-filial entre la matriz y la filial exterior, lo que conlleva un marcado matiz de dependencia, que sin dejar de ser cierto, en determinados casos no se ajusta a la realidad.

La filial exterior fue considerada durante largo tiempo un elemento subordinado a la matriz, sin merecer atención destacada por parte de los expertos en empresas multinacionales. Esta desatención no puede confundirse con menosprecio por parte de los investigadores, y en cierto modo es comprensible, si tenemos en cuenta que el estudio de las multinacionales ha tenido su origen en los Estados Unidos, donde obviamente era más destacado el papel de las multinacionales que tenían en aquel país su sede central que el de las empresas que lo consideraban el país de acogida de sus filiales exteriores. Durante las décadas siguientes a la Segunda Guerra Mundial el tamaño de las multinacionales norteamericanas, cuyo mercado doméstico era decenas de veces más grande que el de cualquier otro país, contemplaban a las filiales exteriores como pequeños satélites difícilmente comparables con la matriz.

Durante este período la mayoría de las filiales exteriores seguían el modelo que a continuación presentaremos como local, o eran simplemente filiales de ventas. Como hemos visto en el capítulo anterior, las presiones localizadoras, en gran medida de carácter artificial, forzaban a las empresas que deseaban comercializar sus productos en un país a ubicar en ellos las instalaciones productivas, como continúa ocurriendo hoy en día en sectores como el del automóvil en Brasil, Corea del Sur, o Irán. Así, las multinacionales establecían en estos países plantas destinadas a abastecer el mercado local, que a pesar de no trabajar a la escala óptima y ser menos eficientes que la matriz en el país de origen, eran rentables gracias precisamente a las mismas restricciones que les obligaron a localizarse en el país.

Algunas de estas filiales comenzaron a dejar de tener sentido en el momento en que los países en los que estaban ubicadas comenzaron a relajar las restricciones arancelarias que entorpecían las importaciones. El primer país donde comenzó a percibirse la apertura comercial como una amenaza para las propias filiales exteriores ubicadas en él, fue Canadá. Su proximidad geográfica a los Estados Unidos, favoreció que el mercado canadiense fuese considerado una extensión del estadounidense, lo que puso en peligro la subsistencia de aquellas filiales creadas a medida del mercado local, como las de 3M o Black & Decker. Ante la amenaza del cierre de estas filiales tradicionales, la Administración y los expertos canadienses[2] se plantearon la necesidad de reorientar su estrategia y transformarlas en otro tipo de unidades. Fue así como surgió la figura del *mandato mundial de producto* que dio origen a la diferenciación de roles de las filiales exteriores. A los estudios canadienses siguieron otros también en países en los que la presencia de empresas de propiedad extranjera era significativa, y en los que era patente el interés de las administraciones públicas en mantener el tejido industrial creado gracias a la inversión extranjera. El interés en el estudio de las filiales exteriores y sus

[2] Cabe destacar en este sentido el informe pionero del Science Council of Canada (1980): *Multinationals and industrial strategy: The role of World Product Mandates,* y la recopilación de estudios realizada por Etemad y Dulude (1986): *Managing the multinational subsidiary,* Croom Helm, London, Ontario.

distintos tipos también ha destacado en países donde se observa la situación desde el lado opuesto, es decir, el de la sede central. Los países escandinavos son el origen de numerosas multinacionales que han seguido una internacionalización distinta de la norteamericana. Con unos mercados domésticos relativamente reducidos, las empresas escandinavas deben saltar al exterior a poco que deseen crecer. Esto les ha llevado a contar con empresas como SKF, ABB, Erickson, para las que las operaciones en determinados mercados representan un volumen sensiblemente superior al que proporciona el propio país de origen. Ante esto cobra importancia determinar cómo se integran estas filiales en la corporación y qué papel juegan en la estrategia conjunta de la misma. En estos casos, carece de sentido considerar a las filiales exteriores, unidades subordinadas, desaprovechando así su potencial.

Asumido que podemos encontrar distintos modelos de filiales debemos aprender a diferenciarlos. Desde principios de los años ochenta distintos autores han presentado tipologías de filiales alternativas, la pionera fue la de White y Poynter (1984)[3], que utilizamos aquí por ser la que mejor presenta los diferentes modelos genéricos de filial que podemos encontrar en cualquier multinacional. Estas tipologías suelen construirse en base a dos dimensiones independientes a partir de las cuales surge una matriz con cuatro cuadrantes en los que se ubican los distintos modelos de filiales. Entre las tipologías más conocidas se encuentran la de Bartlett y Ghoshal (1986, 1989), la de Jarillo y Martínez (1990, 1991) y la de Gupta y Govindarajan (1991, 1994), que presentaremos más adelante[4].

Antes de profundizar en los distintos tipos de filiales debemos explicitar qué entendemos por el rol de la filial. Distinguimos dos acepciones de rol. En primer lugar el *rol genérico*, o tipo de filial, que define a nivel agregado a qué modelo de filial se ajusta la unidad que estamos analizando. En este capítulo definiremos los roles genéricos de las filiales autónomas, ejecutoras y cualificadas. En el Punto 7.5 veremos como las filiales pueden evolucionar a partir de sus roles originales. La evolución del rol, podría implicar, por tanto, que una filial ejecutora se transformase en cualificada o autónoma. Consideradas de esta forma, las posibilidades de evolución de la filial parecen bastante limitadas, ya que los tipos genéricos de filial son reducidos. Obviamente cada filial, como cada empresa, tiene su propia historia, y una filial que a lo largo de toda su vida ha sido, por ejemplo, autónoma, puede modificar su *rol específico* dentro de la corporación sin dejar de ser autónoma. El rol específico comprende el conjunto de actividades concretas que realiza cada filial, incluye, por tanto, los negocios, productos o líneas de producto en las que participa la filial y sobre las que tiene reconocida la responsabilidad por parte de la corporación. Algunos autores a este rol específico lo denominan *estatuto de la filial* (Birkinshaw y Hood, 1998a; Galunic y Eisenhardt, 1996).

Tras aclarar lo que entendemos por filial exterior y rol de la filial pasamos a presentar los distintos tipos de filiales. En nuestro caso utilizaremos una adaptación de la clasificación de White y Poynter (1984), si bien en apartados separados presentaremos otras entre las más interesantes aparecidas en la literatura. La tipología se construye, como podemos apreciar en la Figura 7.1 a partir de las dimensiones:

---

[3] Las dimensiones empleadas en la tipología de White y Poynter (1984), fueron posteriormente empleadas en las de Young, Hood y Dunlop (1988) y Williams (1998).

[4] Se pueden encontrar otras interesantes tipologías de filiales en los trabajos de D'Cruz (1986); Rugman y Verbeke (1993), Roth (1992) y Taggart (1997, 1998).

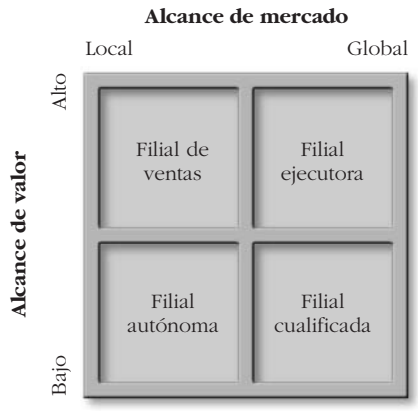


FIGURA 7.1. *Tipología de filiales en el espacio alcance de mercado-alcance de valor añadido. Fuente:* adaptado de White y Poynter (1984).

Alcance de mercado: determina el ámbito de actividad de la filial. Éste puede ser reducido o *local*, cuando ésta comercializa sus productos exclusivamente en el mercado doméstico, o con una mínima presencia en mercados próximos, como podría ser una filial que operase exclusivamente en España, o en España y Portugal. El alcance de mercado es amplio o *global*, cuando los bienes o servicios que proporciona la filial tienen como destino los mercados internacionales.

Alcance de valor: determina la amplitud y profundidad del abanico de actividades de valor realizadas por la filial exterior. El alcance de valor será reducido cuando la filial realice tan sólo una o unas pocas de las actividades primarias de la cadena de valor[5]. El alcance de valor se considera amplio cuando la filial realiza en el país todas las actividades primarias de la cadena de valor, o si las actividades superiores de la cadena de valor llevadas a cabo por la filial son relevantes.

El resultado de combinar ambas dimensiones da lugar a cuatro tipos genéricos de filiales: filial de ventas, filial local, filial ejecutora y filial cualificada. Como en cualquier clasificación, los modelos teóricos que presentamos diferencian claramente unos tipos de filiales de otros. Si bien, en la realidad, la complejidad de las organizaciones y la propia evolución de las filiales hacen que éstas puedan estar a medio camino entre dos o más tipos de filiales. En cualquier caso, tener en mente la clasificación puede ser útil para comprender el sentido de la misión de nuestra filial.

7.3.1. La filial de ventas

En el Capítulo 3 vimos como la forma más sencilla de tener presencia en un país mediante inversión directa era a través de filiales de venta. En el modelo secuencial de la interna-

[5] El concepto de *Cadena de Valor* fue introducido por M. E. Porter (1985) en su obra *Ventaja Competitiva,* desde entonces podemos encontrar referencias a él en cualquier manual de Dirección Estratégica.

cionalización, las filiales de venta aparecen como un paso previo al establecimiento de unidades productivas. Obviamente, el proceso de internacionalización no podemos considerarlo como determinista, y hemos de tener en cuenta que las empresas pueden llegar a tener filiales en decenas de países, sin que ello implique que en la mayoría de ellos vaya a establecer otras actividades que no tengan que ver con la comercialización de sus productos.

En la tipología de White y Poynter la filial de ventas aparece como aquella unidad con un reducido alcance de valor (comprendido tan sólo por aquellas actividades de comercialización y logística), y con un reducido alcance de mercado, (normalmente el país de acogida y ocasionalmente, países próximos de menor tamaño). A pesar de la aparente sencillez de la filial de ventas, bajo esta figura podemos encontrar unidades muy distintas en cuanto a tamaño y complejidad. El caso sencillo, y bastante habitual en las pequeñas empresas, es aquel en el que la multinacional abre una pequeña oficina, de la que es titular, y desde la que trabaja un representante a nómina de la empresa. La misión de estas oficinas es la de buscar y mantener relaciones con los clientes, con lo que la empresa consigue una mayor proximidad a los mercados.

En el extremo opuesto, pero sin dejar de ser consideradas filiales de ventas, podemos encontrar extensas redes de distribución, con múltiples puntos de venta propios en un país, a través de los que se comercializa y se presta el servicio post-venta de productos como automóviles, copiadoras, televisores, neumáticos, alimentos congelados, etc.

El establecimiento de filiales de ventas exige que el mercado del país de acogida no presente barreras a la importación de los productos de la multinacional que hagan inviable la entrada de productos extranjeros. Las filiales de ventas suelen sustituir la labor de importadores locales existentes en etapas precedentes de la internacionalización. Un buen ejemplo de este tipo de filiales es la que estableció Sony en Perú en 1997. Hasta entonces los productos Sony eran comercializados en exclusiva en el país a través del importador Colatina. Con la apertura de la filial, que supera la treintena de trabajadores, Colatina ha pasado a ser un distribuidor local más, y Sony ha podido reforzar el servicio post-venta ofrecido en el país, a la vez que ha ampliado la gama de productos ofrecida en el país andino, que era un tanto limitada en comparación con la que se ofrece en otros mercados de mayor tamaño.

Las filiales de ventas se abastecen de los productos que la corporación fabrica en el país de origen o en otras plantas exteriores, normalmente del tipo que a continuación expondremos como *ejecutor*. A pesar de lo limitado de su función, no podemos considerar las filiales de ventas como elementos marginales, ya que de sus ventas depende en gran parte que las corporaciones puedan alcanzar economías de escala en las plantas especializadas, y una sólida posición competitiva a nivel global.

7.3.2. La filial local

La filial local, característica del enfoque multidoméstico, tiene como misión servir a la multinacional como instrumento para ejercer la sensibilidad local, es decir, para adaptarse a las particularidades del mercado doméstico en el que la filial puede llegar a presentarse como una empresa local más. A pesar de que la empresa multidoméstica está integrada básicamente por filiales del tipo local conviene tener en cuenta que empresas transnacionales, e incluso en alguna ocasión empresas que adoptan el enfoque global, pueden contar con alguna filial de este tipo si es la única forma de penetrar en determinados mercados.

El comportamiento y la estrategia de la filial local están principalmente determinados por factores domésticos. Como comentamos en el capítulo anterior, este tipo de filiales son habituales en las empresas que adoptan el enfoque estratégico multidoméstico, en el que la competencia se lleva a cabo país a país de forma diferenciada, lo que ha llevado a las filiales locales a operar como organizaciones relativamente autosuficientes que adquieren gran parte de los inputs en el propio mercado doméstico. Las filiales multinacionales fijan sus estrategias de precios en función de la competencia local, que está formada por empresas autóctonas y filiales de otras empresas multinacionales y sus resultados dependen casi exclusivamente de las ventas obtenidas en el país en el que están ubicadas. La falta de interrelación entre las filiales exteriores permite que éstas sean relativamente inmunes a lo que ocurre en otras unidades de la corporación. Cuando a finales de 2003 se destapó en Italia el escándalo Parmalat, algunas de sus filiales, como las de Venezuela, Colombia, Argentina, Ecuador o España aseguraban que los problemas económicos de la matriz no tenían porqué afectar en sus respectivos negocios. En cada país las filiales tenían sus propias redes de proveedores de leche y sus plantas de elaboración de productos lácteos que comercializaban con marcas propias como en España Clesa, Letona, Cacaolat o Royne, a pesar de que Clesa era una filial al 100% de Parmalat. Evidentemente, si los problemas en la matriz fuesen tan graves que necesitase prescindir de activos para hacer frente a la crisis, podría deshacerse de algunas de estas filiales para recabar fondos, pero no debe sorprender que los directivos de Clesa planteen que ellos podrían recomprar la filial puesto que ésta cuenta con todas las actividades necesarias para operar como una empresa independiente.

La estrecha vinculación de la filial al país de acogida condiciona que su ámbito de actuación se vea limitado al propio mercado local. La existencia de la filial está justificada, en la mayoría de los casos, para garantizar el acceso al mercado local. La ausencia de vínculos con las filiales en otros países no sólo garantiza que la filial se reserve el mercado local para sí misma, sino que las especificidades desarrolladas para adaptarse a él, por su carácter autóctono y la extensión de las mismas exigencias al resto de filiales, hacen que la filial local comercialice sus productos exclusivamente en el mercado doméstico, en el que operará con bastante autonomía. Un buen ejemplo de esta vinculación al mercado local lo proporcionan las filiales brasileñas de Volkswagen y Ford, que en los años ochenta desarrollaron para aquel país automóviles con motores que utilizaban el alcohol como combustible, en vez de gasolina o gasóleo. Estas adaptaciones estaban auspiciadas por la política energética de Brasil. Este país pretendía potenciar el uso de los recursos propios, evitando las importaciones, lo que llevó a que en algunos años, el 80% de los automóviles vendidos allí estuviesen impulsados por alcohol.

La autonomía con la que cuenta la filial local no puede confundirse con la que ostenta la filial cualificada que vemos a continuación. La filial local puede llegar a tener una elevada capacidad de decisión sobre todas las operaciones que lleva a cabo en el país de acogida, pero esta autonomía no sobrepasa los límites del país. Por esta razón, las actividades de la filial rara vez trascienden de las fronteras del país de acogida.

La dedicación exclusiva al mercado local implica que la comunicación y los intercambios con otras unidades de la corporación sean prácticamente nulos. Las filiales locales también son conocidas como *réplica en miniatura* ya que normalmente producen y comercializan algunos de los productos de la matriz o productos relacionados en el país de acogida, y lo suelen hacer como réplicas a pequeña escala de la matriz. De esta forma, gran parte de la gama de productos que ofrecen a sus clientes es realizada por la propia filial, con lo que su alcance de producto es bastante amplio.

Se trata, además, de unidades que circunscritas al país de acogida, desempeñan un completo abanico de funciones que podríamos encontrar en un negocio independiente, a pesar de que su capacidad de innovación y desarrollo en muchos casos es reducida. Dado que, estas filiales locales, realizan por sí solas la mayor parte de las funciones que lleva a cabo una empresa independiente, tendrán un amplio alcance de valor como indica la posición que ocupan en la Figura 7.1. La realización de la mayor parte de las actividades de valor y de productos en cada país en el que la multinacional está presente implica que, como corporación, la empresa está duplicando sus actividades en distintas localizaciones. Esto da lugar a una de las fuentes de ineficiencia del enfoque multidoméstico como comentamos en el capítulo anterior.

La responsabilidad de abastecer el mercado local con producción propia implica que la filial local realizará en el país de acogida gran parte de las actividades relacionadas con la producción o comercialización de bienes. Llegado al extremo en que las diferencias en las presiones localizadoras obliguen a ofrecer productos distintos de los que la corporación vende en otros países, la filial gozará de capacidad para desarrollar productos a medida para el mercado doméstico. En el caso en que domine la vertiente localizadora (la necesidad de estar ubicados físicamente en el mercado) respecto de la diferenciadora (la necesidad de ser sensibles a las particularidades locales) en estas presiones, la filial se verá obligada a producir localmente. En cualquier caso la filial no producirá gamas propias de productos, sino productos del catálogo de la matriz que, con más o menos modificaciones, la filial reproducirá en su mercado.

Atendiendo a las presiones localizadoras, hemos de señalar que no las podemos considerar como un grupo homogéneo respecto de su incidencia sobre las funciones que realiza una filial local. Conscientes de que es común a todas las filiales contar con una elevada autonomía, escasa conexión con otras filiales hermanas, una dirección con gran participación de directivos locales, y un alcance de producto bastante amplio, pensamos que son las diferencias en el alcance de valor, especialmente respecto de la presencia y funciones del departamento de I+D, lo que determina las funciones entre las filiales locales.

Utilizando la distinción realizada por White y Poynter (1984) entre filial adoptadora, adaptadora e innovadora, vamos a intentar justificar las diferencias entre ellas en base a las distintas presiones localizadoras como se ilustra en la Figura 7.2.

La réplica adoptadora, es aquella filial, que produce en el país de acogida los mismos productos que ha diseñado la matriz en el país de origen. La filial, por tanto, no realiza ninguna modificación sobre los productos, con lo cual, las actividades de I+D son irrelevantes. Será el tipo de filial adecuado en aquellos casos en que la localización no esté justificada por necesidades diferenciadas de los clientes o por una elevada sofisticación del mercado. Este tipo de filiales se da cuando la localización ha tenido lugar para evitar restricciones al comercio o por los costes asociados a abastecer el mercado desde otras localizaciones, como cuando los costes de transporte y almacenamiento son altos, o es necesario estar próximo al cliente por cuestiones de mantenimiento, comerciales, etc. Este tipo de filiales son habituales en sectores como el cemento, en Brasil, por ejemplo, donde la empresa local Votoratim controla el 45% del mercado doméstico, las tres grandes cementeras mundiales, la suiza Holderbank, la francesa Lafarge y la mejicana Cemex poseen plantas de este modelo para abastecer el mercado local.

La réplica adaptadora no se limita a reproducir tal cual los diseños de la matriz, sino que los toma como base a partir de la cual practica las modificaciones oportunas para adecuarlos a las particularidades del mercado local. Este tipo de filial será adecuado

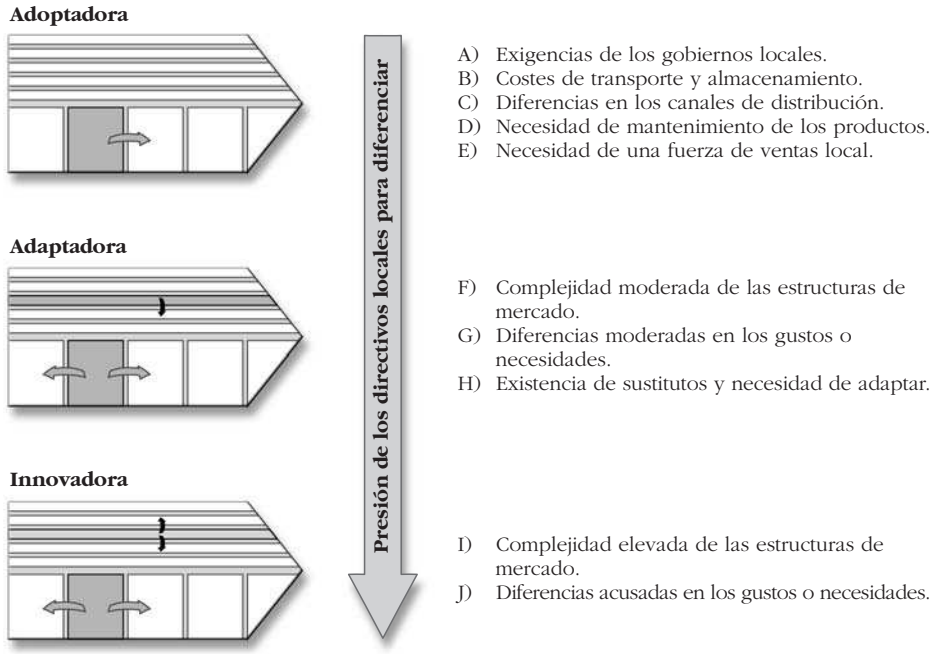


FIGURA 7.2. *Distintas formas adoptadas por la filial local en función de la intensidad de las presiones localizadoras.*

cuando los consumidores locales manifiesten diferencias moderadas en los gustos que obligan a modificar ligeramente los productos diseñados por la matriz.

Es necesario tener en cuenta que, tanto en el caso adoptador como adaptador, los productos traspasados a la filial no tienen porqué ser los mismos que está produciendo simultáneamente la matriz y otras filiales, sino que, aplicando los principios del ciclo de vida del producto (Vernon, 1966), que hemos estudiado en el Capítulo 4, la filial puede estar produciendo artículos que la matriz considera obsoletos para el país de origen, pero que en países menos desarrollados continúan estando vigentes. En este caso, no deja de ser un ejercicio de sensibilidad local, la utilización de modelos más antiguos, al menos en lo que respecta a la adecuación al nivel económico del país.

Finalmente, la creación en la filial exterior de departamentos de I+D para desarrollar productos específicos para el mercado local está justificada cuando las diferencias en los gustos y necesidades de los clientes locales impiden la comercialización de los productos estándar de la matriz. Así, cuando las normativas técnicas exigen el desarrollo de productos específicos, o cuando las oportunidades en el mercado local estimulan el desarrollo de productos inéditos para la corporación, sería necesaria una filial con estos atributos, una filial del tipo innovador. Aunque sin contar con un laboratorio de investigación como podría suceder en las empresas industriales, empresas de otros sectores pueden contar también con filiales locales del tipo innovador. Editorial Santillana posee filiales en distintos países latinoamericanos. Una parte importante del negocio está orientada al mercado educativo. Los libros de texto para escolares han de adaptarse a las directrices que marca la Administración de cada país que fija los contenidos y el nivel de

A propósito...

Fagor en Marruecos

www.fagor.com

Fagor Electrodomésticos es la empresa líder en España en el sector de electrodomésticos de línea blanca. De las decenas de fabricantes de estos productos que existían en España, Fagor ha sido la única capaz de mantener la independencia y alcanzar talla internacional. La crisis generalizada en el sector y la apertura económica del país forzaron a la mayoría de ellas a desaparecer, o ser absorbidas por empresas extranjeras. Las exportaciones de la empresa se remontan a los años sesenta, pero no es hasta principios de los ochenta, cuando la empresa toma conciencia de la necesidad de ser competitiva en los mercados exteriores para sobrevivir. Para competir con sus rivales europeos Fagor necesitaba alcanzar unas economías de escala que no se podían conseguir centrándose exclusivamente en el mercado doméstico con lo que hubo de especializar sus plantas y en aquellos casos en los que no podía alcanzar el tamaño deseado por si misma buscó socios tecnológicos. En 1996 estableció una de estas alianzas con la alemana Vaillant con la que estableció una *joint venture* para fabricar calentadores, la planta vasca de Bergara, en la que se producen 800.000 unidades anuales.

La especialización de esta planta contrasta con las operaciones que la empresa mantiene en Mohamedia, cerca de Casablanca, donde se estableció en 1994 con un socio local. Fagor constituyó una *joint venture* con la familia Oukrid, en la que Fagor contaba con el 51% y el socio marroquí el 49% restante. Se escogió esta forma de entrada para ahorrar tiempo y esfuerzo en la penetración al mercado marroquí. La nueva empresa compró las instalaciones donde Extra Electromenager (Extrem), hasta entonces propiedad de Oukrid producía frigoríficos. Las desavenencias con la familia Oukrid, que no acababa de entender que el socio extranjero ejerciese el control de la empresa, llevaron a que en 1996 Fagor se hiciese con el 100% de la filial marroquí. Desde entonces a los frigoríficos se ha añadido la producción de lavadoras, de las que Fagor fabrica unas 7.000 anuales, intentando introducir poco a poco las de carga frontal, en un mercado en el que a su llegada el 80% de las que se vendían eran de carga superior. Desde 1998 se montan también calentadores, unas 10.000 unidades anuales, parte de cuyos componentes proceden de Bergara. Para el mercado marroquí se han escogido los calentadores con una capacidad de 5 a 10 litros de agua que son los que mejor funcionan en países en los que son frecuentes los problemas con la presión del agua. La gama de productos de Fagor en Marruecos se ha completado con la producción de cocinas tradicionales y una amplia variedad de pequeños electrodomésticos que se fabrican en pequeñas cantidades. Fagor ha conseguido alcanzar cuotas de mercado del 35% en frigoríficos, del 42% en calentadores, del 23% en lavadoras y del 21% en cocinas, lo que supone una penetración que en algunos productos es muy superior a la que alcanza en el país de origen. Entre los objetivos de Fagor se encuentra que en el futuro la producción de su filial marroquí no se limite a abastecer al mercado local, y crezcan sus exportaciones a otros mercados francófonos del Mediterráneo y más tarde al resto de África. ■

los textos, con lo que cada filial debe ofrecer materiales específicos para su país. La filial del grupo en Brasil es Editora Moderna, ésta no se limita a traducir los textos al portugués, sino que elabora sus propios materiales, con los que es líder en el país. La filial cuenta con más de 1.500 títulos propios, y su forma de operar no varía sustancialmente de la que mantenía hasta 2001, cuando dejó de ser independiente para formar parte de Santillana.

Tradicionalmente las exigencias de los gobiernos locales han ido en la línea de conseguir la ubicación en el país de plantas productivas, lo cual favorece la instalación de filiales adoptadoras. Podríamos pensar que las administraciones públicas también pueden estimular la ubicación de otras actividades que convertirían la filial en una del tipo innovador. No obstante, será más común encontrar gobiernos con estas inquietudes en países con economías abiertas que no obligan a las EMN a adoptar un enfoque multidoméstico, que no en aquellos que condicionan el acceso al mercado interior a la creación de capacidad productiva en el propio país.

7.3.3. La filial ejecutora

Los procesos de liberalización económica que llevaron a la reducción progresiva del número de filiales del modelo local en muchos sectores y países, llevaron al surgimiento de un nuevo tipo de filial, muy común en el enfoque global, la filial ejecutora, también conocida como implementadora, o racionalizada. La racionalización global de la filial se produce cuando ésta, por asignación de la matriz, se especializa en un estrecho conjunto de actividades de valor, de forma que ésta sólo tiene sentido si se contempla como una pieza integrada en el conjunto de la multinacional. El alcance de valor respecto de las filiales locales, como se aprecia en la Figura 7.1, se reduce sensiblemente. Las filiales de país pasan de realizar gran parte de las actividades de valor a escala local a especializarse en algunas actividades productivas, relacionadas con artículos acabados o tan sólo componentes.

La atención de los directivos locales de una filial ejecutora se centra en realizar correctamente el trabajo productivo y al menor coste que sea posible. El desarrollo del producto y la tecnología del proceso están normalmente centralizados en la matriz, igual que la mayor parte de las funciones de gestión y decisión. Las posibilidades de autonomía en la toma de decisiones están limitadas. La misión de la filial ejecutora es llevar a cabo sus funciones productivas asignadas. Bajo semejante sistema es contraproducente, cuando no literalmente imposible, tratar de modificar el producto para adaptarlo al mercado local. Una producción variada se contempla a menudo contraria a los controles de coste y a las economías de escala, y cualquier iniciativa en ese sentido puede llegar a ser considerada por la matriz como subversiva.

La racionalización global comporta algunas ventajas. Dado que cada ejecutora se convierte en un productor de bajo coste para su parte de la línea, el conjunto de la corporación puede competir con otros productores del mismo tipo. Para algunos productos manufacturados es necesaria una posición productiva de bajo coste para poder competir. Esto es particularmente importante para las líneas de productos en las que los costes de transporte son relativamente bajos respecto del precio de venta, y donde los requerimientos del mercado se han estandarizado relativamente. Para la filial, el cambio de un output multiproducto para el mercado local a una producción focalizada para la multinacional necesariamente implica una mayor integración con la matriz. Asimismo, aunque la filial no controla el destino de su propia producción, su alcance de mercado deja de estar reducido al mercado local para pasar a ser regional o global, ya que a través de la corporación, sus productos llegan a otros muchos mercados. El hecho de que las filiales locales hayan evolucionado en muchos casos hacia el modelo ejecutor no quiere decir que todas las filiales ejecutoras hayan sido antes del tipo local. Cada vez es más frecuente que las multinacionales establezcan unidades de este tipo concebidas desde el principio para abastecer los mercados internacionales. Un buen ejemplo es la filial marroquí del grupo de distribución francés de artículos deportivos Decathlon, que a pesar de no comercializar sus productos en el país (abrió una tienda en Casablanca, pero pronto la cerró por no ser rentable) tiene una filial de producción en Marruecos. Desde la que coordina la actividad de 70 empresas subcontratadas, que proporciona 8 millones de prendas que la multinacional comercializa en las 310 tiendas que posee en 12 países.

Las filiales ejecutoras no sólo deben competir con otras unidades de la corporación, sino también con proveedores externos, ya que para algunos componentes a menudo es más fácil que la escala óptima se pueda conseguir por parte de productores especializa-

A propósito...

Maet Argentina

Maet fue fundada en 1981 en Hamburgo, y desde entonces se ha especializado en la producción de engranajes y otros componentes para cajas de cambio de vehículos pesados. Entre sus principales clientes se encuentran Mercedes Benz, Volvo y Scania. A mediados de los años noventa Maet decidió diversificar su producción con otros productos para los mismos clientes, iniciando así, la fabricación de culatas para motores. La diferencia de costes salariales con respecto a Alemania y la existencia de importantes fundiciones de metal con experiencia en el sector en la zona de Tandil, ayudaron a que Maet decidiera establecer su planta en Argentina. La filial, a pesar de contar con tan sólo 34 operarios, produce culatas para camiones, trenes y motores marinos, que exporta a la matriz para que los distribuya en más de 50 países. Uno de los objetivos más importantes al establecer la filial fue el de competir en el mercado brasileño, pero la devaluación del real encareció los productos argentinos en aquel país hasta que la propia devaluación del peso recuperó la competitividad de las exportaciones argentinas. El 85% de la producción de Tandil tiene como destino los mercados exteriores, entre los que destaca el de Estados Unidos. La competitividad de la filial permitió que la matriz en 2004 volviese a invertir en ella creando unas instalaciones de fundición de las que carecía, completando una parte más amplia del proceso productivo de las culatas. ■

dos, que abastecen a toda la industria. Esto debilita la posición negociadora de la filial respecto de la corporación y compromete su supervivencia. La producción de componentes específicos, frente a artículos acabados, por el contrario, tiene la virtud de que puede aislar a la filial de las fluctuaciones de la demanda para productos concretos. La supervivencia de la filial en muchos casos depende de que sea la más competitiva del grupo en la elaboración de su producto. La multinacional norteamericana Gillette decidió en 2001 racionalizar sus operaciones productivas a nivel global, lo que implicó el cierre de ocho plantas en América Latina. Entre ellas se encontraba la planta de Garín, en Argentina, que tres años antes había recibido 25 millones de dólares en inversiones para convertirla en una de las más productivas del grupo. La multinacional se planteó cerrarla para concentrar la fabricación de los artículos que producía ésta (entre los que se encontraban lociones de afeitar y desodorantes) en plantas de mayor tamaño desde las que abastecer grandes áreas, e importarlos a Argentina como ya hacía con el resto de productos de sus marcas Gillette, Braun, Oral B o Duracell. Inicialmente la idea fue desmantelar la planta trasladando la moderna maquinaria a otras instalaciones del grupo. No obstante, al final parte de ésta permaneció allí y fue vendida junto a los inmuebles al fabricante de envases Exal que se especializó en la producción de desodorantes y espumas de afeitar para Gillette y otros competidores como L'Oreal, Avon y Nivea.

No es difícil observar como la filial ejecutora cuenta con mucha menos autonomía que una filial local como las que hemos presentado anteriormente. Aquello que produce tiene como principal destino la exportación a otras unidades de la corporación, mientras que lo que vende en el país es en gran medida importado. Así, la producción y el marketing reportan por líneas paralelas a la matriz, ya que no se gana demasiado intentando integrarlas estratégicamente en la filial. Puede haber aún una mínima actividad de I+D en la filial, pero los esfuerzos se dedicarán a la tecnología de proceso con el objetivo de reducir costes o a la absorción de tecnología de la matriz más que a la innovación de producto. En cualquier caso, la cantidad de inversión en este apartado no será impresionante.

7.3.4. La filial cualificada

La profundización en los estudios de la estrategia global llevó, a finales de los años ochenta, a tratar de afinar esta estrategia para evitar que fuese simplemente el reverso del enfoque país a país. Así, antes de que se hablase de un modelo alternativo al global, algunos autores ya estaban proponiendo adaptaciones de éste que, desde la aparición del modelo transnacional se consideran características propias de éste último. Kogut (1989) y Bartlett y Ghoshal (1986) reivindican las filiales exteriores como valiosos instrumentos que merecen mayor consideración por parte de las corporaciones, ocupando papeles más activos. Esta idea, enlazada con la figura del mandato mundial de producto, nacido también dentro del modelo global, acaba dando lugar, como hemos visto en el capítulo anterior, a la diferenciación de roles estratégicos de las filiales definitoria del modelo transnacional (Hedlund, 1986; Bartlett y Ghoshal, 1986, 1989).

El mandato mundial de producto es una figura particular que podríamos incluir dentro de las filiales que en este punto consideramos cualificadas. El mandato mundial implica que la filial tiene la responsabilidad total a nivel global sobre el desarrollo, producción y comercialización de un producto o línea de productos. De hecho, los primeros autores que desarrollan esta figura hablan de completa libertad de la filial para gestionar de forma independiente las actividades relacionadas con la línea de producto del mandato, casi a modo de *holding*. Estudios posteriores indican que este tipo de roles tienen mayor sentido en el marco de la estrategia transnacional, y que por tanto, la filial tiene responsabilidad global, pero trabaja coordinada con la matriz para desarrollar e implementar la estrategia. En ambos casos, el mandato implica que la filial recibe responsabilidad de alcance mundial sobre el conjunto completo de actividades de valor para un producto o línea de productos. El mandato mundial de producto equivale al desplazamiento de una división global del país de origen al país de acogida en el que está ubicada la filial que lo recibe. Una filial que reciba un mandato mundial de producto ya puede ser por ello considerada cualificada, aunque para otras líneas de producto realice tan sólo las funciones propias de una ejecutora. En el caso de Bayer en España, entre los distintos negocios en los que participa la filial, podemos encontrar un mandato mundial de producto en su división de polímeros. Desde 2001, la filial de Barcelona es considerada la sede central de la línea de barnices para muebles. Además de las actividades técnicas y comerciales, se coordinan las de producción en las plantas que el grupo tiene en Alemania, Estados Unidos y Japón.

Contemplado con perspectiva, el mandato mundial de producto no deja de ser más que una anécdota. El proceso transnacional ha venido impulsado en gran medida por el grado de madurez y el nivel de competencias que en muchos casos han alcanzado las filiales exteriores. Las filiales se especializan, como en el caso global, pero la especialización de la filial deja de estar limitada a las actividades primarias de la cadena de valor. Aparecen así las filiales cualificadas, unidades de referencia, situadas en cualquier punto de la corporación, que son expertas en alguna actividad o tecnología que transmiten al resto de la empresa.

Hemos visto como la filial local tenía capacidad para interpretar su mercado doméstico, tratando de aprovechar las oportunidades que le pudiera ofrecer. La filial desarrollaba así conocimientos y habilidades, que retenía para explotarlos únicamente en el mercado local. La empresa transnacional no sólo se preocupa de que las filiales desarrollen estos activos, sino también de que los transmitan a otras partes de la corporación para que el conjunto se beneficie de ellos. Evitando, en la medida de lo posible, la dupli-

cidad de esfuerzos para resolver problemas comunes. La filial cualificada contará con autonomía, como la local, pero esta autonomía ya no se limitará a la actuación en el mercado local, sino que afectará a actividades de alcance mundial. La filial cualificada comparte con la ejecutora una estrecha vinculación con el resto de unidades, pero ya no desde una posición subordinada respecto de la matriz, sino que su carácter de experta la lleva a colaborar con ella en términos de igualdad, desempeñando funciones que incluso antes eran exclusivas de la matriz. La filial cualificada actúa también como fuente de conocimiento para otras unidades de la corporación, con lo cual ejerce una influencia significativa sobre otras unidades de las que a su vez aprende (Gupta y Govindarajan, 1991).

El mercado local es fuente de oportunidades para las filiales cualificadas. En ocasiones, estas oportunidades se desarrollan gracias a la interacción con otros agentes del entorno doméstico como clientes, proveedores, competidores o centros de investigación que estimulan la competitividad de la filial. Este contacto con el entorno local no implica que la filial tenga la exclusiva de la relación con ese mercado como en el caso de la filial local. El mercado local puede ser abastecido con productos diseñados y producidos por otras unidades de la misma manera que la filial del país realiza actividades que tienen impacto en otros países.

El perfil cualificado es cualquier cosa menos uniforme. Sería complicado establecer una lista cerrada de características asociadas a él, pues cada filial tiene su propia personalidad. En definitiva, se trata de unidades de gran relevancia estratégica en el conjunto de la corporación y que actúan coordinadas con el resto de la multinacional. En una empresa transnacional no todas las filiales serán cualificadas. En ésta, continuarán existiendo filiales ejecutoras, también será necesario filiales con perfil local, pero habrá diversas unidades que en mayor o menor medida compartan los atributos de la filial cualificada, atributos que casi siempre se habrán obtenido después de continuados esfuerzos de la dirección de la filial, con el apoyo de la matriz. Esta sede central, desempeña el papel de conocer los activos y capacidades de sus filiales para poder potenciarlos y combinarlos adecuadamente en beneficio del conjunto, discriminando las funciones que realizan las distintas unidades exteriores.

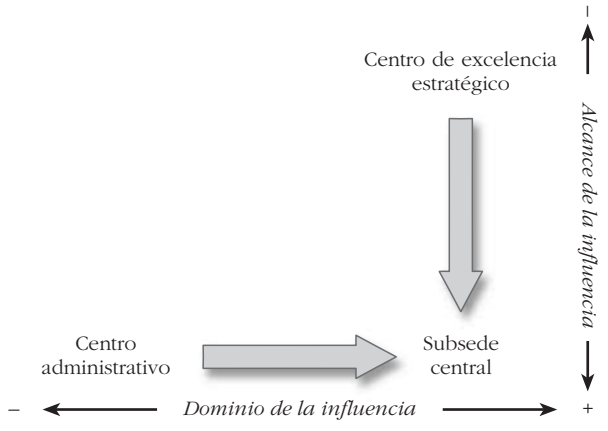


FIGURA 7.3. *Tipos de filiales cualificadas.*
Fuente: Adaptado de Surlemont (1998).

Una característica común a todas las filiales cualificadas es que ejercen una notable influencia sobre otras unidades de la corporación, para lo cual es necesario que haya interrelación entre ellas. La influencia implica que una filial puede afectar significativamente sobre la forma en que otras filiales realizan sus actividades. Por ello, analizando las características de la influencia podemos diferenciar distintos tipos de filiales cualificadas. Surlemont (1998) utiliza para ello dos dimensiones de la influencia: el alcance y el dominio de la influencia de la filial.

- Alcance de la influencia de la filial: número de actividades de valor distintas sobre las que influye en otras filiales.
- Dominio de la influencia de la filial: número de filiales distintas sobre las que ejerce influencia.

Utilizando ambas dimensiones, una filial cualificada, será considerada un centro administrativo cuando presente una influencia de elevado alcance. Será un centro de excelencia estratégico cuando tenga una influencia de elevado dominio, y será considerada una subsede central cuando la influencia sea elevada tanto en dominio como en alcance.

El centro de excelencia estratégico está especializado en un conjunto reducido de actividades de elevado valor añadido, para las que la filial ha demostrado ser experta. En estas filiales se desarrollan recursos que son prioritarios para la multinacional y de los que pueden beneficiarse otras filiales. El que la filial sea un centro de excelencia estratégico para un determinado tipo de recursos no excluye que sea dependiente en otras áreas de otras filiales. Un ejemplo de centro de excelencia es la filial que la farmacéutica austríaca Gebro Pharma posee en Barcelona. Esta filial cuenta con un centro de investigación en tratamientos contra el dolor que trabaja en estrecha colaboración con universidades y empresas locales, así como con la matriz.

Conforme la filial incrementa el alcance de su influencia, suele volverse más generalista. Los centros administrativos no destacan por dominar tecnologías clave para la multinacional, pero actúan como unidades de referencia con un mínimo conocimiento sobre un amplio abanico de actividades. Estos centros suelen surgir como consecuencia de la necesidad de descentralizar para evitar la saturación de la matriz y conseguir una mayor proximidad a los mercados regionales en empresas que optan por divisiones geográficas. El número de filiales sobre las que ejercen influencia se restringe a las que operan en una determinada área. La petrolera Shell posee un centro administrativo en Buenos Aires que coordina las actividades de abastecimiento de crudo, refino, transporte y comercialización en toda América Latina que responde a la filosofía de este tipo de centros.

Finalmente, entre las filiales cualificadas nos encontramos un tercer tipo de centros que desempeñan un papel bastante semejante al propio de la matriz. De hecho en algunas multinacionales las unidades en el país de origen dejan de ser la sede central en sentido estricto, ya que mediante procesos de descentralización han ido transfiriendo parcialmente atribuciones que tradicionalmente estaban reservadas para ellas. Así se propicia el surgimiento de otros centros que podemos considerar como subsedes centrales por la gran influencia que ejercen sobre otras filiales, con un amplio alcance y dominio de la influencia. A pesar de que nadie duda de que Ford es una empresa norteamericana, para las filiales europeas la filial alemana opera como si fuese la matriz, y no sólo porque a nivel geográfico dependen de ella, sino porque en gran

A propósito...

Lear en Valls

La filial española de la empresa norteamericana Lear tiene sus orígenes en la empresa MAISA, fundada en la localidad catalana de Valls en 1951. MAISA, dedicada a fabricar cableado, principalmente para el sector del automóvil, fue una empresa independiente hasta que en 1968 fue adquirida por United Technologies Automotive (UTA) división de la multinacional United Technologies Corporation (UTC).

Con la incorporación a UTA, MAISA pasó a formar parte de su división europea a la que también pertenecían otras unidades dedicadas a la fabricación de cableado. La autonomía con la que contaba la filial permitió a su dirección plantearse, en los años ochenta, la conveniencia de generar innovaciones en el área de la tecnología electrónica, ya que estaban convencidos de que el número de componentes electrónicos en el automóvil incrementaría sustancialmente en los años sucesivos. En 1990 la filial inaugura en Valls un Centro de Ingeniería Avanzada para componentes eléctricos y electrónicos.

En 1995 la matriz decidió crear un Centro Tecnológico Europeo. La experiencia demostrada por MAISA en actividades de investigación y desarrollo favoreció que este centro se ubicase en Valls.

En 1999 UTA fue adquirida por Lear, con lo que MAISA pasó a denominarse Lear Automotive (EEDS) Spain. La filial española vio así incrementadas sus posibilidades de desarrollo, pues la actividad principal de la multinacional norteamericana se centra en el sector de componentes para el automóvil, que para UTC era una actividad secundaria.

Lear se dedica a producir interiores (salpicaderos, paneles de instrumentos, asientos, guarnecidos, techos...) para los fabricantes de automóviles. Sus clientes, como vemos en el caso de FICOSA, tienden a demandar cada vez más paquetes integrados, con un creciente componente eléctrico y electrónico. La multinacional ha crecido fundamentalmente mediante adquisiciones, de las que realizó 17 entre 1994 y 1999. En 2004 poseía 280 plantas en una treintena de países, ocupando a 110.000 empleados.

En 1999, tras concluir el proceso de adquisiciones, Lear reestructuró sus operaciones, ubicando la presidencia de la División Eléctrica y Electrónica para Europa en Valls. De la filial de Valls dependen desde entonces más de veinte centros de producción en Europa.

En 2002, desde la dirección europea de Valls, se decidió racionalizar las operaciones del grupo en el continente, lo que provocó el cierre de otra planta catalana de la filial, la de Cervera, que se dedicaba a la fabricación de cableado. Desde los medios de comunicación se acusó a Lear de abandonar España para deslocalizar la producción hacia la planta que la multinacional posee en Mielec (Polonia) y que supuso la pérdida de 1.200 puestos de trabajo. La fabricación de cableado, a pesar del creciente componente tecnológico, continúa siendo intensiva en mano de obra, con lo que las presiones hacia la reducción de costes en los mercados globales llevan a las empresas a localizar estas actividades en países con bajos costes salariales o a externalizarlas.

A pesar del cierre de la planta de Cervera, la filial española fue potenciada con la localización en Valls de nuevas actividades de investigación anteriormente realizadas en París. La filial dedica cada año 15 millones de euros para las actividades de I+D, con lo que ha crecido su centro tecnológico y la producción de componentes de alto valor añadido. ■

medida forman parte de la estrategia diseñada por ésta. La mayor parte de los modelos comercializados en Europa son diseñados en Alemania, con la colaboración de la filial británica, pero estos modelos, como el Fiesta, Focus o Mondeo son comercializados en el resto del mundo, incluso en los Estados Unidos. Asimismo, cuando se trata de poner en marcha la producción de un nuevo modelo en Argentina o China, son los ingenieros de Colonia los que se encargan de ello, e incluso de modificar antiguos modelos para adaptarlos al mercado de la India. La subsede central representa la esencia de la filial cualificada, sin olvidar que tanto los centros de excelencia como los centros administrativos comparten algunos de sus rasgos. Esto es lo que las diferencia de las filiales ejecutoras y locales, y que, por supuesto, tan poco tienen que ver con una filial de ventas.

TABLA 7.1. *Resumen de las características de los distintos tipos de filiales.*

Filial de ventas	Filial local	Filial ejecutora	Filial cualificada
• Más propia de los enfoques global y transnacional. • Centrada en las actividades de comercialización y servicio postventa.	• Característica del enfoque multidoméstico. • Se comporta como una empresa local. • Elevada autonomía en el mercado doméstico. • Adaptación de los productos al mercado local. • Elaboración de una amplia gama de productos para el mercado local. • Suele estar dirigida por personal local. • La mayoría de las compras y las ventas se realizan en el mercado local.	• Característica del enfoque global. • Produce una estrecha gama de productos o componentes cuyo principal destino es la exportación. • Reducido nivel de autonomía, ejecuta las órdenes de la matriz. • Escasos vínculos con el mercado local. • Actividad exclusivamente productiva. • Suele estar dirigida por personal del país de origen. • No decide el tipo de productos que elabora ni sus características.	• Característica del enfoque transnacional. • Realiza actividades de elevada relevancia estratégica. • Experta en algunas tecnologías clave para la multinacional. • Capacidad de iniciativa estratégica. • Amplia variedad de perfiles: subsedes centrales o centros de excelencia. • Influencia sobre otras filiales.

7.4. TIPOLOGIAS DE FILIALES

En la literatura, además de la que hemos presentado en el apartado anterior, podemos encontrar decenas de tipologías que clasifican las filiales exteriores en función de criterios variados. En este apartado introducimos tres de las clasificaciones que mayor impacto han tenido en los últimos años y que nos pueden ayudar a comprender aún mejor la pluralidad de filiales con las que puede contar una empresa en el exterior.

7.4.1. Clasificación de Bartlett y Ghoshal

Bartlett y Ghoshal (1986, 1989) construyen su tipología de filiales en el marco del modelo transnacional, en el que como hemos visto en el capítulo anterior, es fundamental la diversidad de filiales, la interrelación y la especialización de éstas. Bartlett y Ghoshal consideran que la multinacional debe romper con el modelo simétrico en el que todas las filiales merecen la misma consideración. Para diferenciar qué roles se asignan a cada filial utilizan en primer lugar la competitividad de la filial que mide en qué grado la filial destaca respecto del resto en tecnología, producción, marketing o cualquier otra área. Por otro lado, las filiales se clasifican en función de la importancia estratégica que tiene para la multinacional el mercado del país de acogida de la filial. Esta dimensión no sólo mide el tamaño de este mercado, sino también aspectos cualitativos, como que sea el país de

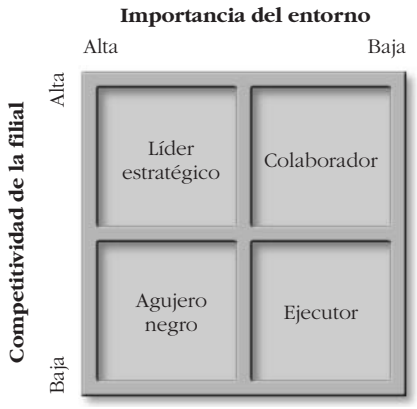


FIGURA 7.4. *Tipología de filiales de Bartlett y Ghoshal (1986, 1989).*

origen de competidores globales, que cuente con una demanda sofisticada, o con instituciones y empresas tecnológicamente avanzadas que se conviertan en fuentes de conocimiento en áreas estratégicas para la multinacional. Combinando ambas dimensiones surgen los cuatro tipos de filiales que presenta la Figura 7.4: el líder estratégico, la filial colaboradora, la ejecutora y el agujero negro.

Tanto el líder estratégico como la filial colaboradora se enmarcarían dentro del perfil que en el apartado anterior hemos definido como filial cualificada. En ambos casos, se trata de filiales con excelentes conocimientos que aportan al conjunto de la corporación. En el caso del líder estratégico su ubicación en un mercado clave para la multinacional convierte en requisito casi imprescindible el conseguir esa excelencia, puesto que opera en un mercado del que tiene mucho que aprender. Para la filial colaboradora tiene más mérito alcanzar esta posición puesto que la matriz no se planteará como una obligación tener una filial potente en su país, algo que en un mercado altamente competitivo es una necesidad. Si la filial llega a ser líder estratégico, participará junto a la matriz en el desarrollo de proyectos de alta repercusión estratégica, con una responsabilidad próxima a la de la matriz. Obviamente el simple hecho de estar ubicada en un entorno interesante no dota a la filial del perfil de líder estratégico, aunque según Bartlett y Ghoshal, la corporación debería esforzarse para que lo fuese dedicando los recursos necesarios para ello. En tanto que la filial en este país no alcanza esta posición deseada permanece como agujero negro y su principal misión será dejar de serlo. El último cuadrante es ocupado por la filial ejecutora, cuyo rol pasivo se ajusta al que precisamente en el punto anterior hemos definido para la filial ejecutora.

La clasificación de Bartlett y Ghoshal fue tremendamente innovadora cuando fue planteada por introducir filiales como el líder estratégico e insertarlas en posiciones tan destacadas en el conjunto de la multinacional. Contemplada con perspectiva la tipología quizá pueda parecer un tanto determinista puesto que la consideración que la matriz tenga del entorno local limita las posibilidades de evolución de la filial, y por el hecho de que es la matriz la que se reserva la potestad de asignar los roles, algo que posteriormente otros autores han matizado. La filial en esta tipología tan sólo es capaz de evolucionar en la dimensión vertical de la Figura 7.4, con lo que una ejecutora podría aspirar a ser colaboradora, pero no líder estratégico.

7.4.2. Clasificación de Jarillo y Martínez

Jarillo y Martínez trasladan las dimensiones integración y sensibilidad, analizadas en el capítulo anterior como determinantes de los enfoques estratégicos de competencia internacional, al ámbito de la filial exterior. En este caso la integración indica la medida en que las actividades de valor realizadas por una filial se llevan a cabo en colaboración con otras unidades corporativas. Respecto de la segunda dimensión, Jarillo y Martínez no hablan estrictamente de sensibilidad, sino de localización, pero en sus trabajos parece implícito que el hecho de ubicar actividades de valor en un país, esto es, localizar allí las mismas, es la forma mediante la cual la multinacional ejerce su sensibilidad local.

Combinando ambas dimensiones surgen nuevamente cuatro cuadrantes en los que deberían aparecer otros tantos tipos de filiales diferenciados, si bien en el estudio original de Jarillo y Martínez, centrado en una muestra de filiales españolas, tan sólo aparecieron tres tipos, que los autores bautizaron como filial activa, filial receptiva y filial autónoma, como se observa en la Figura 7.5. Queda libre, por tanto, el cuadrante en el que la filial presenta reducidos índices de integración con otras unidades y localiza pocas actividades de valor en el país. Estudios posteriores realizados en Gran Bretaña (Taggart, 1997) constataban la existencia de este tipo de filiales, si bien su rol dentro de la corporación no estaba muy definido.

La coincidencia entre las dimensiones utilizadas para construir esta tipología y las empleadas en la diferenciación de los enfoques estratégicos de competencia internacional conduce a que cada tipo de filial de los identificados se corresponda con un enfoque estratégico. Así, la filial activa desarrolla un amplio conjunto de actividades de valor en estrecha relación con otras unidades. Esto la convierte en un nodo activo de la red transnacional, lo que haría pensar en ella como una filial similar al líder estratégico o la filial colaboradora, identificadas en la tipología de Bartlett y Ghoshal.

La filial receptiva es un tipo similar a la filial racionalizada del enfoque global, que en el apartado 7.3.3 hemos descrito como filial ejecutora. La elevada integración con otras unidades, a la vez que la concentración en un reducido abanico de actividades de valor, nos lleva a pensar que la filial receptiva es un engranaje dependiente en el entramado de la corporación global. Esta filial puede centrar su actividad en la producción de una reducida gama de componentes o productos o simplemente ejercer como filial de ventas.

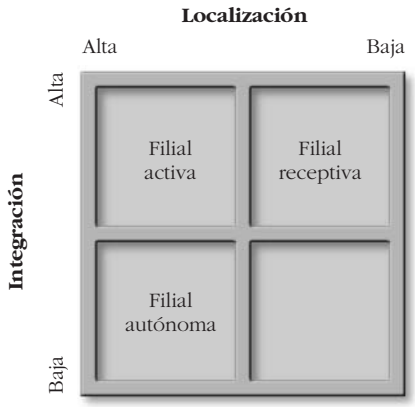


FIGURA 7.5. *Tipología de filiales de Jarillo y Martínez (1990).*

La filial autónoma aparece como representante del tercer enfoque estratégico, el multidoméstico puesto que realiza en el país un elevado conjunto de actividades de valor con unos reducidos índices de integración con otras unidades del grupo. Este perfil se identifica claramente con la filial local que hemos presentado en el apartado 7.3.2.

El que hayamos identificado en esta tipología una filial propia de cada enfoque no nos debe confundir. Si bien es cierto que la filial receptiva es característica del enfoque global, y la autónoma del multidoméstico, hemos de tener presente que en la filosofía del enfoque transnacional subyacen la pluralidad y la diversidad. Como hemos señalado en el capítulo anterior, en el enfoque transnacional caben diversos tipos de filiales en función de las necesidades de la corporación, por lo que no es de extrañar que, sobre todo filiales receptivas pero también alguna autónoma puedan presentarse en empresas claramente transnacionales.

7.4.3. Clasificación de Gupta y Govindarajan

No cabe duda de que el conocimiento es uno de los activos que contribuyen a explicar en gran medida la evolución y el nivel de competitividad de las empresas (Kogut y Zander, 1993). La generación de conocimiento dentro de la empresa multinacional no se produce de forma homogénea a lo largo y ancho de la corporación. Cabe esperar, por tanto, que para una filial exterior, la generación de conocimiento que es utilizado por otras unidades, o la dependencia del conocimiento generado en otros lugares de la corporación, sea un buen indicador del rol que ésta juega en la multinacional.

Así, Gupta y Govindarajan (1991, 1994), atendiendo a las variaciones en los flujos de conocimiento, han propuesto que las filiales de empresas multinacionales podrían ubicarse en el espacio resultante de combinar las siguientes dos dimensiones: 1) la medida en que la filial está implicada en la emisión de flujos de conocimiento hacia otras unidades de la corporación; y 2) el grado en que la filial está implicada en la recepción de flujos de conocimiento. Como resultado de esta combinación aparecen cuatro roles de filiales: el jugador integrado, el innovador global, el innovador local y el implementador.

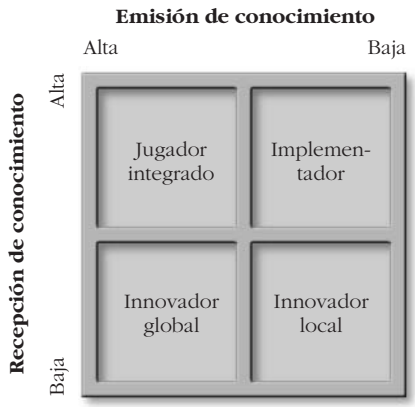


FIGURA 7.6. *Tipología de filiales de Gupta y Govindarajan (1991, 1994).*

Las filiales con un rol de innovador global funcionan como fuentes de conocimiento para otras unidades. Su papel es muy similar al que desempeñan tradicionalmente las sedes centrales de empresas exportadoras.

Por muy capaz que sea una filial de generar conocimiento, a no ser que sea la única unidad de la corporación que lo haga, en cuyo caso posiblemente se trate de la matriz, en empresas con elevados índices de interrelación como las actuales, normalmente será dependiente del conocimiento generado por otras filiales por lo que será poco común encontrar este perfil en estado puro, a no ser que centremos el nivel de análisis en unidades inferiores a la filial de país.

El jugador integrado también tiene responsabilidad para crear conocimiento útil para otras filiales. Esto le confiere gran capacidad de control sobre su destino, pero es distinta del innovador global puesto que no es autosuficiente en sus necesidades de conocimiento. Como hemos visto en el capítulo anterior, los modelos en red como el transnacional tienen sentido precisamente porque el conocimiento se puede generar en cualquier parte de la multinacional.

El innovador local se ajusta perfectamente a la filial local innovadora que hemos analizado en el Apartado 7.3.2. Tiene responsabilidad para generar conocimiento en cualquier área clave para la filial, pero éste es considerado demasiado idiosincrásico como para ser competitivo en otros países. A menudo, la corporación no se ha dotado de los mecanismos adecuados para poder explotarlo por falta de integración y comunicación entre las unidades.

Finalmente, la filial implementadora es similar a la ejecutora presentada anteriormente, ya que es dependiente del conocimiento de otras filiales y realiza escasas aportaciones al conjunto.

7.5. DESARROLLO DE LA FILIAL EXTERIOR

La filial venezolana de Unisys, empresa norteamericana de tecnologías de la información, generó en el pasado una gran experiencia en el desarrollo de sistemas informáticos integrados para el sector bancario, al que ya en los años cincuenta vendía máquinas sumadoras. La filial adquirió esta experiencia a raíz de que en Venezuela el sector bancario presentaba reducidos índices de concentración, con una veintena de bancos de considerable tamaño, 14 de los cuales procesaban sus cheques con equipos de Unisys. A partir de 1994 el sector bancario venezolano inició un proceso de crisis que ha incrementado su grado de concentración pues 14 bancos han sido cerrados o intervenidos. Además, la apertura del sector al capital extranjero favoreció que la mayoría de los supervivientes fuesen adquiridos por bancos internacionales. El negocio tradicional de Unisys se vio radicalmente reducido, ya que parte de sus clientes pasó a utilizar la tecnología de las empresas absorbentes o la de sus proveedores en el país de origen, como sucedió tras la adquisición del Banco de Venezuela por parte del BBVA.

La reducción de su negocio tradicional llevó a Unisys Venezuela a responder a la llamada de la Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela (CANTV) para mejorar la eficiencia de sus *call centers*. La privatización del sector de telecomunicaciones obligó a CANTV a reducir sus costes para competir frente a las operadoras internacionales, lo que le llevó a firmar una alianza con la filial venezolana de Unisys que

desarrolló una nueva tecnología para gestionar los centros de atención al cliente de la operadora en régimen de *outsourcing*. Este tipo de negocio fue desarrollado por Unisys por primera vez en Venezuela, donde se creó la Plataforma de Solicitud de Comunicaciones (PSC). Este sistema se activa por la voz y permite a los clientes de CANTV solicitar información sin intervención de personal. La iniciativa ha llevado a la filial venezolana a convertirse en una experta en esta tecnología, convirtiendo el *outsourcing* en su principal línea de negocio. Todo ello le permite transferir conocimientos a otras filiales donde también se ha comenzado a ofrecer este tipo de servicios a sus clientes.

En muy poco tiempo, esta filial ha pasado de tener su principal negocio en la venta de hardware al sector bancario, a ofrecer servicios de gestión de llamadas a una operadora telefónica y exportar su modelo de negocio a otras filiales. Parece evidente que el rol estratégico de la filial se ha transformado. ¿Qué ha determinado ese cambio de rol? Desde una perspectiva tradicional, e incluso como hemos visto en la tipología de Bartlett y Ghoshal en el punto 7.4.1, es la matriz la que asigna las responsabilidades a las filiales. Desde la sede central es donde se deciden las grandes inversiones que afectan a las operaciones exteriores, y evidentemente, es la matriz la que fija el enfoque estratégico que desea mantener. Pero, ¿se explica por una decisión de la matriz norteamericana la irrupción de la filial venezolana en el negocio de los *call centers*? ¿No ha sido fundamental la demanda de CANTV en el surgimiento de este nuevo negocio en la multinacional? ¿Hubiera actuado de la misma manera cualquier otra filial de la misma empresa? Evidentemente, la filial se ha desarrollado y ha evolucionado. Pero, ¿qué agentes han inducido la evolución de la filial?

7.5.1. Inductores del desarrollo de la filial

La evolución de la filial no ha recibido demasiada atención por parte de los investigadores hasta recientemente. Esto ha sido así en parte por la consideración más o menos extendida de que el rol es asignado a la filial por parte de la matriz de acuerdo con factores como; la percepción que la matriz tiene de las capacidades de la filial y la importancia estratégica del mercado doméstico. Siempre teniendo en cuenta que la iniciativa parte de la matriz, que es la única con capacidad para participar en la formulación de la estrategia que afecta a la filial. Ciertamente, la asignación de responsabilidades por la matriz es un determinante crítico de la evolución de la filial, pero como acabamos de ver, en la evolución de la filial pueden intervenir otros factores como el impulso derivado de las oportunidades y restricciones que se presenten en el mercado local. La evolución de Unisys Venezuela se ha producido en el marco de la crisis del sector bancario venezolano y la privatización de la operadora telefónica. También juegan un papel destacado las decisiones adoptadas por la dirección de la propia filial para definir por ella misma el rol a desempeñar.

La visión tradicional que considera a la matriz como el único actor capaz de alterar el estado de la filial exterior, conocida como perspectiva de la asignación de la matriz, ha sido completada con otras dos: la elección de la filial, y el determinismo local (Birkinshaw y Hood, 1998a). De esta forma, la evolución de la filial se puede explicar por la interacción de factores procedentes de tres medios distintos: la sede central, el entorno local del país de acogida, y la propia filial.

INDUCTORES DE LA EVOLUCIÓN DE LA FILIAL

Asignación de la matriz: decisiones tomadas por los directivos de la sede central respecto de la localización de actividades en la filial.

Elección de la filial: decisiones tomadas por la dirección de la filial respecto de las actividades emprendidas por la filial.

Determinismo del entorno local: influencia de factores del entorno local de la filial sobre las decisiones de los directivos de la matriz y la filial respecto de las actividades de la filial.

Asignación de la matriz

La sede central corporativa, mediante una combinación de autoridad legítima y control exclusivo de determinados recursos, ejerce evidentemente una considerable influencia en las actividades realizadas por la filial. Es la matriz la que establece mecanismos culturales y administrativos a través de los cuales se ejerce el control, incluyendo los canales de información, el acceso al capital, cuestiones contables y sistemas de remuneración que definen el contexto en el que se inserta la filial. Este contexto puede restringir extremadamente las acciones de la dirección de la filial, como puede ocurrir en multinacional etnocéntricas, o puede darle amplia libertad, en cuyo caso las acciones de la dirección de la filial serían el factor clave que determina el crecimiento de los recursos de la filial.

La forma más evidente que tiene la matriz para impulsar el desarrollo de la filial es llevando a cabo inversión directa. Ésta puede ser en forma de inversiones de nueva planta, de transferencia de tecnología propia, o reinversiones relacionadas con un nuevo mandato de producto o mercado, acciones que suponen un cambio en el perfil de recursos de la filial. De la misma manera, las desinversiones y segregaciones de la filial pueden suponer una pérdida de recursos para la misma. No hay que olvidar que la matriz es, en definitiva, el órgano que decide la existencia de la filial exterior como parte de la empresa multinacional.

Elección de la filial

Aunque la dirección de la filial sufra en muchos casos restricciones por parte de la matriz, en términos de autonomía en la toma de decisiones y generación de tecnología, hay una creciente evidencia empírica y teórica que apoya la idea de que ésta también tiene capacidad de influir en su propio destino mediante el control de recursos críticos, como ha ocurrido en el caso de Unisys Venezuela. Los autores que han estudiado los mandatos mundiales de producto a los que hemos hecho referencia en el Punto 7.4 y cuya obtención supone una clara muestra de evolución de la filial, reconocen que éstos son ganados en función de los esfuerzos de la dirección de la filial, más que asignados a ésta por la dirección de la matriz (Crookell y Morrison, 1990; Etemad y Dulude, 1986; Birkinshaw, 1996). También habría que resaltar que los procesos de desarrollo interno y el impulsado por la matriz son complementarios más que independientes (Birkinshaw y Hood, 1997). Cualquier acción autónoma de la filial requiere al menos la bendición tácita de la dirección de la matriz; y cualquier cambio en el contexto estructural por parte

de la matriz necesita ser correctamente interpretado y representado por la dirección de la filial. En el apartado 7.5.2. presentamos un modelo que explica como a partir de la iniciativa de la filial, ésta puede evolucionar.

DETERMINISMO LOCAL

La naturaleza del entorno local, compuesto por los clientes, competidores, proveedores y administraciones públicas, tiene una importante influencia sobre las actividades de la filial, como se ha podido apreciar en el ejemplo en la relación entre Unisys Venezuela y CANTV. Cada filial opera en un conjunto de condiciones a las que tiene que adaptarse para poder ser eficaz. El país de acogida, como la empresa matriz, tiene dos formas de influir en el desarrollo de la filial. La administración local, por una parte puede realizar contribuciones a la inversión directa en términos de subsidios, concesiones en materia de impuestos, inversiones en infraestructura específica y aspectos similares. Estas aportaciones serán seguramente más comunes en los primeros niveles de crecimiento de la filial. La inversión directa del país de acogida está vinculada a la inversión directa de la matriz, con el objetivo de favorecer la instalación en su país de actividades que podrían ir a cualquier otro sitio.

La segunda posibilidad para el Gobierno del país de acogida es la indirecta, mediante la creación y mantenimiento de un entorno de negocio local de apoyo en el que la filial pueda operar (Kogut, 1991). Así, la competitividad de la filial está, al menos en parte, determinada por la calidad de los clientes, proveedores y competidores del país de acogida (Porter, 1990). La habilidad del Gobierno para estimular y mejorar el entorno local, mediante una política macroeconómica de apoyo, así como inversiones en infraestructuras y educación es un importante contribuidor al desarrollo de la filial, pero sobre todo la relación que la filial mantenga con proveedores, clientes, socios, centros de investigación e instituciones educativas del país.

7.5.2. El desarrollo a iniciativa de la filial

La constitución de una filial exterior es el resultado de procesos estratégicos generados en la matriz en el marco de la expansión internacional de la corporación. La filial, por tanto, iniciará su trayectoria partiendo del perfil de recursos, responsabilidades y objetivos que la matriz haya previsto para ella. Como hemos visto, este conjunto de competencias y responsabilidades constituye el rol estratégico de la filial. El rol inicial, a pesar de condicionar, y en muchos casos representar una severa limitación al posterior desarrollo de la filial, a menudo se encuentra lejos de describir una posición estática. Este rol inicial es influido también por la forma mediante la cual la filial pasa a formar parte de la multinacional. En el Capítulo 3 hemos presentado las formas de entrada de la empresa en los mercados exteriores, obviamente desde el punto de vista de la empresa que se internacionaliza. La existencia de filiales exteriores indica que la multinacional ha llevado a cabo inversión directa en el país. Lo que para la matriz es la forma de entrada en el país, para la filial se convierte en su forma de incorporación a la multinacional, que puede haber sido mediante creación de nueva planta, o adquisición, esta forma de incorporación condiciona sensiblemente la inserción de la filial en el conjunto de la corporación. Dentro del grupo Volkswagen el papel de la filial española Seat, o de la checa Skoda es muy distinto del que juegan la filial belga o mejicana del grupo, lo que en gran

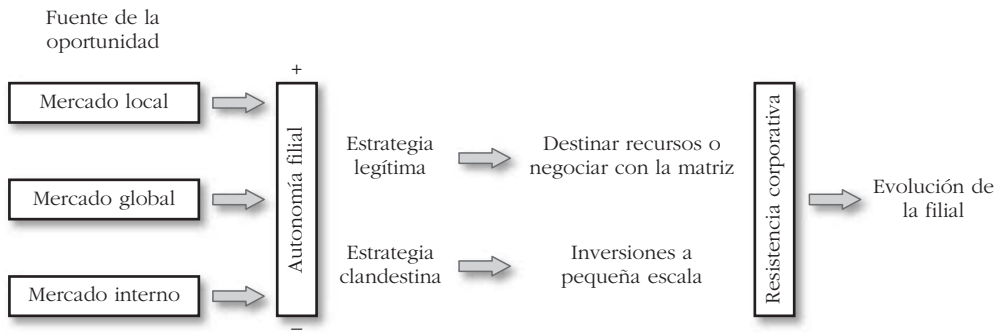


FIGURA 7.7. *Evolución de la filial a partir de su propia iniciativa.*
Fuente: Elaboración propia.

parte se explica por el hecho de que las dos primeras fuesen incorporadas mediante la adquisición de empresas independientes. Al margen de la posición inicial ocupada por la filial en la multinacional, su perfil puede evolucionar con el tiempo, en este punto nos centraremos en analizar las condiciones que pueden favorecer el incremento de competencias y del alcance de valor de la filial a iniciativa de la propia filial. En la literatura entre los escasos trabajos que llevan a cabo un análisis sistemático de los factores que inciden en el cambio de rol estratégico de las filiales, cabe destacar los artículos de Roth y Morrison (1992) y Birkinshaw y Hood (1998a).

A lo largo del capítulo hemos dado una visión de la filial exterior que, en muchos casos, se aparta de la tradicional perspectiva que la considera una unidad subordinada a la matriz. En el punto 7.5.1 acabamos de ver como además de la matriz, el entorno del país y la propia filial pueden influir en el destino de ésta. A continuación presentamos el proceso que culmina en el desarrollo de la filial a partir de la detección de una oportunidad por parte de ésta. Este proceso ha quedado resumido en la Figura 7.7.

El proceso que planteamos, parte de la capacidad emprendedora de la filial, lo que conlleva por su parte una actitud activa en la búsqueda de oportunidades que le permitan desarrollar sus propios negocios o acceder a otros nuevos. La iniciativa ha sido analizada por Birkinshaw (1997) quien considera que el proceso de la iniciativa en el caso de la filial puede desencadenarse a partir de la detección de **oportunidades procedentes de tres medios**: 1) **Oportunidades específicas de su propio entorno local**, que le permitan adaptarse mejor a él, como siempre ha hecho la filial multidoméstica. En el ejemplo anteriormente citado, si la Editorial Moderna, filial brasileña del grupo Santillana, decidiese abrir una nueva línea de negocio a las que ya tiene en el país, respondería a una iniciativa de mercado local; 2) **la filial puede percibir oportunidades que no se limiten a su propio país**, como cuando la filial venezolana de Unisys vio la oportunidad de desarrollar el negocio de los *call center*. A pesar de que fue en su propio mercado en el que surgió la oportunidad, dio lugar a un negocio que la multinacional ha desarrollado después en todo el mundo, y en el que la filial venezolana es un punto de referencia, en este caso se considera que la oportunidad es de mercado global. Ambos tipos de oportunidades mencionados hasta ahora están al alcance de cualquier empresa, pero en el caso de la filial exterior nos podemos encontrar con un tercer tipo de oportunidad

que no procede del exterior, sino de dentro de la propia empresa; 3) Hablamos de **oportunidades de mercado interno** cuando la filial detecta oportunidades de negocio dentro de la propia empresa, que de realizarse la llevan a tener como «clientes» a otras unidades corporativas

La detección de oportunidades supone el comienzo del proceso de mejora del rol de la filial impulsado por ésta. En gran parte de las ocasiones esta detección de oportunidades no supone para la filial más que una anécdota que no adquiere mayor transcendencia para su futuro, bien porque no es tenida en cuenta por la matriz, bien porque es vetada, o incluso porque la matriz la aprovecha, pero sin implicar a la filial en su desarrollo. Un ejemplo es lo que le sucedió a la filial argentina de Epson. En medio de la crisis que sacudió al país, la filial argentina, insistió a la matriz en que era necesario ofrecer al mercado impresoras con un menor coste de mantenimiento, puesto que la devaluación del peso provocó que los cartuchos de recambio se volviesen inaccesibles para los consumidores favoreciendo el surgimiento de imitaciones y de cartuchos recargados en el mercado. La matriz tomó nota de la sugerencia de la filial y desarrolló impresoras con cartuchos específicos más económicos y con los colores sustituibles por separado, pensando que sería viable si la comercialización exclusiva en otros mercados emergentes como el chino permitía alcanzar economías de escala. La iniciativa fue un éxito pero a la filial argentina no le supuso ninguna modificación del rol.

Acabamos de comprobar como el carácter emprendedor de la dirección de la filial no es suficiente para que ésta se transforme. La filial es parte de la multinacional y la capacidad para decidir sobre su futuro recae en última instancia sobre la matriz. Como hemos visto en el capítulo anterior, en función del enfoque estratégico adoptado por la empresa los grados de libertad de la filial serán distintos. La descentralización de la toma de decisiones en la empresa multinacional ha sido una de las cuestiones que mayor atención ha captado por parte de los investigadores sobre estas organizaciones y se perfila como uno de los elementos que puede facilitar el incremento de competencias de la filial.

A menudo, el sentido de la misión que lleva a cabo una filial tan sólo es plenamente captado por sus responsables. Así, un elevado grado de autonomía en la filial implicará que ésta pueda llevar a cabo muchas actividades sin necesidad de la aprobación previa de la corporación, lo que le allanará el camino para desarrollar iniciativas con legitimidad y profundizar en su desarrollo. La autonomía no podemos entenderla como un distanciamiento entre la filial y el grupo. Simplemente implica que la filial tiene margen de maniobra para tomar sus decisiones, pero no de espaldas a la corporación. De hecho, la capacidad de la filial para participar de la planificación de su propio futuro es uno de los elementos señalados como capaces de incrementar el valor añadido, no sólo de la filial, sino de toda la corporación.

El desarrollo de la filial puede venir impulsado por la propia filial, pero no es la única opción, ni a menudo la más habitual. La dotación de nuevas actividades o competencias puede ser el resultado de la asignación de la matriz. En este caso, contar con un mayor grado de autonomía no ayuda a atraer la atención de los responsables de adoptar la decisión. En esta línea, algunos autores encuentran que la autonomía es un importante aliado cuando se trata de explotar oportunidades que han surgido en mercados externos a la corporación.

Podemos medir la autonomía de la filial en una escala de 0 a 10 valorando la capacidad de la filial para tomar la última decisión en las áreas enumeradas en la Tabla 7.2.

TABLA 7.2. *Áreas en las que la filial toma la última decisión (ejemplo Unisys Venezuela).*

Área	
Objetivos y metas en los negocios en los que opera la filial	X
Entrada en nuevos negocios en el país de acogida	X
Entrada en mercados exteriores	
Introducción de nuevos productos o servicios	X
Introducción de nuevos procesos de producción	
Cambios en la estructura organizativa de la filial	X
Contratación de altos ejecutivos de la filial	X
Selección de proveedores	X
Formular iniciativas de investigación	
Desarrollo de innovaciones	
Total	**7**

La mayor autonomía de la filial dotará de mayor legitimidad a las iniciativas planteadas por ésta. Así, la filial estará en una buena posición para destinar recursos propios para desarrollarla o solicitarlos a la matriz con posibilidades de éxito. Incluso en organizaciones con estructuras bastante descentralizadas, la comunicación entre unidades es un elemento que favorece la implicación de éstas en proyectos comunes y la difusión de conocimientos que pueden ser la base de nuevas competencias para la corporación. El conocimiento por parte de la filial de las prioridades estratégicas de la matriz, y de ésta de los recursos y capacidades de la filial es un factor que permite explotar mejor el potencial de los recursos.

La implicación estratégica con otras unidades de la corporación no es incompatible, aunque pueda parecer contradictorio, con una elevada capacidad de decisión en las actividades que realiza. La autonomía es necesaria cuando la filial ha de responder con rapidez a las oportunidades que identifica. No obstante, para que estas oportunidades se puedan explotar con un alcance corporativo, es necesario que la filial esté estratégicamente ligada a la corporación.

En el caso de que la filial no cuente con autonomía ni con el apoyo de la corporación, siendo muy creativa, tiene la opción de destinar pequeñas partidas presupuestarias al desarrollo de sus iniciativas. Normalmente, en estos casos, se tratará sobre cuestiones marginales para la matriz pero que una vez demostrada su viabilidad pueden estimular la mejora del rol de la filial.

La resistencia corporativa

El impulso al desarrollo de la filial, cuando es promovido desde el país de acogida, corre peligro de enfrentarse a una doble resistencia (Birkinshaw, 1998b): en primer lugar, la que se deriva de cualquier cosa nueva que debe superar la resistencia al cambio, cuando aún está por probar sus beneficios; y por otra parte, la que se deriva del hecho de provenir de una unidad extranjera, que pone a prueba a la multinacional, y que a menudo desvela signos de etnocentrismo en los directivos corporativos.

De hecho, el incremento de competencias a iniciativa de la filial, a menudo se presenta como un fenómeno marginal debido a las dificultades que impone su carácter periférico. La estructura de las organizaciones tiende a favorecer las iniciativas planteadas por

las partes centrales de la corporación, a costa de aquellas surgidas en la periferia, que a menudo son contempladas con hostilidad y de forma sospechosa. Así, la filial, para poder llevar a cabo sus iniciativas debe superar obstáculos que no se presentan a otros tipos de organizaciones, lo que Birkinshaw y Riddestråle (1996) llaman el sistema inmunológico corporativo. Este sistema, que no se suele estructurar, ni hacer explícito como tal, se manifiesta mediante el rechazo, la postergación o el menosprecio por parte de los responsables de la matriz, la presión por parte de unidades que compiten por conseguir las mismas competencias, o por la falta de reconocimiento por parte de terceras unidades corporativas.

Precisamente, ganar reconocimiento y credibilidad frente a la corporación ha sido señalado como uno de los activos más valiosos a la hora de ganar nuevas competencias. Presentar una trayectoria repleta de éxitos en anteriores actividades, es un buen argumento para optar a nuevas asignaciones de responsabilidades, pero, además, la filial, debe demostrar que los recursos con que cuenta son una buena base para desarrollar nuevas competencias relacionadas con las que ya tiene.

Superados todos los obstáculos, aquellas filiales más competitivas, capaces de adaptarse a su mercado local y mostrarse activas frente a los retos de los mercados globales pueden mejorar sensiblemente su posición en el seno de la corporación multinacional a partir de su propia iniciativa, como recoge la Figura 7.7.

Preguntas para la discusión

1. ¿Qué similitudes y qué diferencias existen entre la tipología de Bartlett y Ghoshal y la de Jarillo y Martínez?

2. ¿Qué posibilidades tiene una filial exterior en un pequeño país considerado marginal por la matriz de evolucionar hacia roles superiores si la empresa es global etnocéntrica?

3. ¿Necesita una filial exterior que todas sus filiales exteriores sean cualificadas?

4. ¿Qué tipo de filiales están mejor preparadas para evitar ser cerradas por la matriz?

5. ¿Cómo pueden las administraciones públicas contribuir a que las filiales exteriores ubicadas en su país mejoren su rol en la multinacional a la que pertenecen?

6. ¿En qué consiste la iniciativa de la filial?

PARTE IV

CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL. LAS VARIABLES SOCIOCULTURALES

CAPÍTULO 8
DIFERENCIAS CULTURALES

OBJETIVOS

La lectura de este capítulo permite dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué entendemos por cultura? ¿Cómo puede afectar ésta a los negocios?
- En un mismo país, ¿comparten todos los ciudadanos la misma cultura?
- La cultura ¿es innata o se aprende?
- ¿Se pueden medir las diferencias culturales entre países?
- ¿Cuáles son las principales dimensiones de la cultura?
- ¿Cómo puede ser alguien consciente de su perfil cultural?
- ¿Qué caracteriza la forma de hacer negocios en cada región del mundo?

8.1. INTRODUCCIÓN

La esencia de la empresa multinacional se encuentra en que ésta realiza actividades más allá de su propio país. Por ello, no sólo ha de enfrentarse a diferencias en las legislaciones y los costes de los factores, sino que ha de entablar relación con personas cuyos orígenes culturales son diversos.

La necesidad del entendimiento entre culturas y el deseo de difundir conocimientos entre ellas no es nueva. Cuenta la leyenda que la *Università di Salerno* es la más antigua del mundo al ser fundada como *Scuola Medica Salernitana* en torno al siglo VII u VIII por cuatro maestros: el hebreo Helinus, el griego Pontus, el árabe Adela y el latino Salernus, portadores de las culturas del Mediterráneo, que escogieron un lugar simbólico, entre Europa y la Magna Grecia, en un cruce de caminos entre Oriente y Occidente, reflejo del carácter de universalidad que inspira el concepto de universidad.

En este capítulo analizaremos en primer lugar que significa la cultura y la huella que deja sobre la sociedad y el mundo de los negocios. Las relaciones transculturales forman parte de la rutina en las empresas multinacionales, por ello es importante conocer el impacto que hechos que podemos considerar habituales en una cultura pueden tener en otra distinta, con el objetivo de eliminar conflictos y mejorar el rendimiento de las empresas.

El objetivo de este capítulo no es conocer en detalle cada una de las culturas que pueblan el planeta. Sobre cada una de ellas se podrían escribir infinidad de libros. Aquí tratamos de caracterizarlas presentando en el apartado 8.2. algunas de las dimensiones que distintos autores han construido para permitir diferenciarlas. Así, en el apartado 8.3. presentamos los modelos de diferencias culturales de Hofstede, de Gesteland y de Trompenaars y Hampden-Turner.

En el último apartado introducimos los rasgos más destacados de la forma de hacer negocios en diferentes culturas, centrándonos en algunos de los países más representativos en los negocios internacionales.

8.2. CONCEPTO DE CULTURA

Es cierto que tras la caída del Muro de Berlín numerosos ciudadanos de los países del este de Europa manifestaron su anhelo por poder beber Coca Cola, comer hamburguesas, conducir coches alemanes o, en definitiva, consumir cualquier producto de la sociedad occidental, especialmente si era norteamericano. Pero no hace falta ir al Irak ocupado tras el derrocamiento de Sadam Hussein para darnos cuenta de que no en todo el mundo se desea vivir de la misma manera.

Afortunadamente el mundo continúa siendo multicultural y la empresa que opere en varios países debe entender cómo las diferencias culturales entre ellos pueden influir sobre el negocio. Para poder ofrecer una buena preparación transcultural la empresa necesita conocer cuáles son los elementos que influyen sobre la cultura y el propio significado de la misma.

Cuando nos movemos en un universo unicultural tenemos dificultades para despegarnos de nuestra propia cultura y ver con perspectiva qué factores de los que nos parecen naturales son simplemente propios de nuestra propia cultura y cuáles son generalizables a otras. Conviene tener esta perspectiva para ser capaces de valorar de qué modo pueden ser interpretadas nuestras acciones por personas que se mueven en un marco cultural diferente al nuestro.

En este capítulo nos centramos en la cultura de país, siempre habrá elementos comunes en la cultura de un colectivo por el hecho de formar parte de un mismo Estado, debido a que es común la forma como se administra la educación, la sanidad, la seguridad, etc., o a que se comparten los medios de comunicación. A pesar de ello, la cultura no es homogénea en todo el país y podremos hablar de distintas subculturas. Algunas de ellas vinculadas a determinados territorios, y otras transversales asociadas al origen social, étnico o ideológico de sus integrantes. Sin llegar al extremo en que civilizaciones ancestrales, como los lapones en Escandinavia, las tribus amazónicas en Brasil, los aborígenes de Australia, o los nativos americanos en Canadá, coexistan todavía en un país con las culturas urbanas occidentales, es habitual que un mismo Estado acoja distintas culturas.

Puede haber un equilibrio entre las distintas culturas, como sucede en Canadá entre quebequeses y anglófonos, o en Bélgica entre flamencos y valones. También puede haber culturas dominantes que marginen a las minoritarias, como sucede con los beréberes en Marruecos o con los kurdos en diversos Estados de Asia Menor. En este caso, las multinacionales de hacer un esfuerzo por adaptarse a la cultura del país suelen hacerlo a la mayoritaria. Del mismo modo que en un país pueden convivir distintas culturas, también hay culturas que sobrepasan el ámbito de los Estados, como la musulmana que

se extiende, de forma casi ininterrumpida, desde Marruecos hasta Indonesia, la hispana que es compartida desde México hasta la Patagonia.

La cultura es un elemento arraigado en la sociedad, y las tradiciones juegan un papel muy importante en su mantenimiento, pero a la vez está viva y en constante evolución. Francia, con un Estado fuerte ha ido construyendo una cultura común que ha ido disolviendo otras culturas que le eran propias, como la bretona, occitana, catalana, vasca o corsa. En cambio, la presencia colonial en el norte de África y la inmigración han favorecido que la cultura musulmana esté cada vez más presente en la francesa.

No cuesta comprender que existen diferencias culturales. Pero, generalmente, no somos capaces de percibir cuáles son los rasgos que definen nuestra propia cultura ya que no nos llegamos a cuestionar que muchas de las cosas que hacemos habitualmente se puedan hacer de otra manera. Cuando alguien se comporta de un modo distinto al que es norma en una determinada cultura puede ser considerado un loco, un excéntrico o un maleducado. Mirar directamente a los ojos de nuestro interlocutor es una muestra de respeto y de sinceridad en determinadas culturas, o una provocación en otras. Los rasgos de una cultura se pueden percibir mejor desde fuera que desde dentro de ella. El contraste es la herramienta que nos permite reconocer las características de las culturas.

Podemos encontrar casi tantas definiciones de cultura como autores que han reflexionado sobre el concepto. Casi todas estas definiciones hablan de valores, de normas, de conducta, de contexto, o de creencias. Aquí entendemos que:

> **La cultura** es el conjunto de normas y valores implícitos a un colectivo humano que lo dotan de identidad y dan sentido a las conductas de sus integrantes.

La definición ilustra un concepto amplio de cultura, puesto que la relaciona a colectivos humanos, sin especificar su alcance. Acabamos de ver como rasgos de una misma cultura pueden extenderse entre países, o como pueden convivir varias culturas en un mismo país. A nivel de negocio podemos identificar tres tipos de colectivos que pueden dar lugar a culturas propias: el país, sobre el que hemos reflexionado; la empresa; y la profesión. La cultura de empresa, si bien se ve influida claramente por la de su país de origen, es individual, propia de cada organización. Además, se ha observado que, en empresas que operan en varios países, en la conducta de los empleados de las distintas filiales se manifiesta con mayor intensidad la cultura del país que la de la propia empresa.

La definición considera la cultura como un conjunto de normas y valores. Por valores entendemos las ideas preconcebidas sobre aquello que el colectivo considera adecuado, correcto y deseable. Los valores se concretan en normas que recogen las reglas y patrones sociales que marcan los modelos de relación en las sociedades.

Los valores recogen las actitudes del colectivo hacia conceptos como la espiritualidad, la libertad individual, la justicia, la democracia, el orden, la lealtad, la responsabilidad social y colectiva, la igualdad entre géneros, el amor, el sexo, la higiene, la salud, el respeto al medio ambiente. Los valores sociales pueden hacer que las normas sanitarias para los productos alimentarios sean distintas entre países, o que la salud pueda ser considerada un bien público, o simplemente un negocio. En Francia, la cuna de Pasteur, y origen de tantas vacunas, no se entiende que en un país tan desarrollado como Japón puedan morir niños a causa de enfermedades erradicadas por las vacu-

nas en otros lugares, simplemente porque en Japón son los médicos los que deciden si se administran determinadas vacunas que les pueden privar de una potencial clientela.

8.2.1. Características de la cultura

El término cultura tiene otras acepciones más elitistas cuando se aplica a aquellos individuos con un amplio bagaje de conocimientos, o a aquellas actividades relacionadas con la expresión intelectual y artística. La cultura, tal como la hemos presentado aquí presenta las siguientes características:

- La cultura no se transmite genéticamente, sino mediante la convivencia. La cultura se infunde desde el nacimiento mediante procesos educativos, con el ejemplo y la imitación de las prácticas habituales, lo que permite que los individuos se adapten a vivir en otras culturas y puedan llegar a integrarse en ellas. Si el hijo o la hija del talibán más fundamentalista de Afganistán se criase desde su nacimiento en un kibutz israelí, sin que fuese tenido en cuenta su origen biológico, tendría la visión del mundo de un judío.
- La cultura sirve de guía al individuo y de alguna manera lo hace eliminando grados de libertad en su conducta. La cultura condiciona el modo de actuar de las personas, pero también proporciona respuestas y convenciones que le evitan dudar y plantearse alternativas frente a determinadas situaciones. En muchos países, vaciar el cenicero del automóvil en la carretera, puede suponer un acto libre, puesto que el individuo que lo lleva a cabo no da ningún valor al impacto negativo que eso causa en el medio ambiente o en la imagen de su país. Para un alemán, que está acostumbrado a separar todos los residuos que genera en su hogar para que sean reciclados, ése es sin duda un acto intolerable y una muestra de incivismo.
- Una característica que distingue la cultura de la personalidad de cada individuo es que ésta es compartida por el colectivo. No todos los rasgos de la cultura son compartidos por cada individuo con la misma intensidad, pero se pueden apreciar con mayor claridad entre miembros de una misma cultura que entre culturas. No todos los beréberes del Sahel son igualmente hospitalarios, pero si vamos caminado por el desierto y pasamos frente a una de sus tiendas lo más probable es que seamos invitados a tomar un té, aunque seamos unos desconocidos. En general en los países del sur de Europa se es más expresivo, mientras que en el norte se es más reservado. En Argentina se es más locuaz, mientras que en Japón se valora más el silencio. Un elemento no puede considerarse parte de una cultura si no es compartido por sus integrantes.
- Los elementos de una cultura están interrelacionados entre sí contribuyendo a la coherencia del sistema. Es difícil entender algunos elementos de la cultura si se extraen del contexto en el que se integran junto a los demás. Podemos pensar que los alemanes son muy respetuosos con el medio ambiente porque las leyes de su país son muy severas con quien lo vulnera. Estas leyes no se han construido contra la voluntad de los ciudadanos sino que recogen su sensibilidad, el modelo industrial del país, la forma como éste ha crecido.

8.2.2. Factores determinantes de la cultura

La cultura emerge de la cotidianidad e influyen en ella todos aquellos factores que se vuelven habituales en una sociedad, sean prácticas religiosas, hábitos de consumo, fenómenos literarios, modos de trabajo, actividades lúdicas, programas de televisión o el idioma que se hable en el país. Cuanto más común sea uno de estos elementos mayor será su influencia sobre la cultura. Puede influir más sobre la conducta en un país un anuncio publicitario o una serie de televisión que se emiten diaria o semanalmente durante largos períodos que una obra maestra de teatro que tan sólo haya sido presenciada por unos miles de espectadores.

Los orígenes de las culturas suelen ser remotos y algunos de sus elementos provienen de prácticas ancestrales. El modo de vida tradicional ha forjado el carácter de las personas durante generaciones. El clima de cada región es un factor decisivo. En lugares gélidos en los que las personas deben prepararse durante los cortos veranos para superar la escasez, la oscuridad y el frío de los largos inviernos, las personas deben ser previsoras, acumular fuerzas y provisiones para evitar perecer durante el invierno. Esto ha favorecido que en culturas como las del norte de Europa se tenga una visión a largo plazo de las necesidades, un carácter austero y reservado y la dependencia de un trabajo duro y constante. En países tropicales trabajar a un fuerte ritmo es agotador por el calor. Además, si la naturaleza es generosa el sustento se puede conseguir sin necesidad de planificar y acumular alimentos puede ser una forma de desperdiciarlos, con lo que es factible vivir al día, con una mentalidad que prima el corto plazo. En estas circunstancias, la espontaneidad y la improvisación permiten adaptarse mejor a las condiciones del entorno.

Las prácticas de trabajo influyen también sobre la cultura. En las sociedades agrícolas y, por tanto, sedentarias la vinculación a la tierra y la austeridad suelen considerarse valores en sí mismos. Algunas sociedades como la española han pasado en pocos años de ser básicamente agrícolas a ser economías de servicios, en algunos lugares sin haber pasado la industrialización previa, lo que tiene implicaciones sobre la movilidad y la apertura de los trabajadores.

La religión, la lengua y los sistemas sociales y económicos dominantes condicionan los esquemas mentales y los valores de la sociedad. Cualquier elemento, derivado de la actividad cotidiana, impuesto desde el poder, por la naturaleza o la tradición es susceptible de modificar la cultura.

8.3. ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS CULTURALES ENTRE PAÍSES

8.3.1. El Modelo de Hofstede

El modelo más utilizado en las últimas décadas para medir las diferencias culturales entre países ha sido el diseñado por Geert Hofstede (Hofstede, 1980, 2001). Su modelo se elaboró a partir de un estudio basado en 160.000 entrevistas a empleados de la multinacional IBM en todo el mundo, lo que le permitió aislar el efecto de la cultura del país, de la cultura de la empresa. Hofstede consiguió datos para una cincuentena de países, o grupos de países, lo que le permitió identificar cuatro dimensiones culturales a partir de las cuales caracterizó a los distintos países, puesto que para cada una de ellas elaboró un indicador numérico. Las dimensiones identificadas por Hofstede son: la distancia al poder, la aversión a la incertidumbre, el individualismo-colectivismo y la masculinidad-feminidad.

- *La distancia al poder:* representa el grado en que los individuos con menor poder en las organizaciones aceptan una distribución desigual del poder. Entre los países con superiores índices de distancia al poder se encuentran prácticamente todos los latinoamericanos, excepto Costa Rica, y los asiáticos. En estos países los directivos son bastante autocráticos y paternalistas, y predominan las estructuras burocráticas con muchos niveles jerárquicos en los que cada directivo cuenta con pocos subordinados puesto que los supervisa estrechamente. En estos países los subordinados ven limitada su capacidad de iniciativa puesto que cualquier innovación requiere la aprobación de los superiores, por pequeña que sea. En estas culturas generalmente se admite sin demasiados reparos que los superiores reciban privilegios y distinciones, aunque ello sea a costa de que los niveles inferiores sean discriminados. En consonancia las diferencias salariales entre los extremos de la jerarquía son muy acentuadas y los empleos de oficina son mejor valorados que en los que se trabaja a pie de fábrica o de obra.

  En los países con una baja distancia al poder las muestras de clasismo o elitismo son bastante menos comunes. Así sucede, en general, en los países del norte de Europa y América. En estos países los directivos suelen consultar las decisiones con sus subordinados antes de adoptarlas. El emprender iniciativas o decidir sin consultar todos los aspectos con los superiores no es considerado una insubordinación, con lo que los empleados cuentan con superiores niveles de autonomía. Las estructuras tienden a ser más planas, ya que al descargar responsabilidades sobre los subordinados los directivos pueden tener a su cargo un mayor número de empleados. Cualquier privilegio o signo de estatus a favor de los superiores es considerado negativamente y se tiende a generalizar los derechos a todos los niveles.
- *La aversión a la incertidumbre* indica el grado en el que los individuos reaccionan con recelo, o se sienten inseguros, ante situaciones nuevas o ambiguas. Entre los países con mayor aversión a la incertidumbre se encuentran los latinoamericanos, Japón y Grecia. En estos países se valora extraordinariamente la estabilidad, con lo que se tiende a crear estructuras altamente formalizadas y previsibles que hacen difícil la reacción frente al dinamismo del entorno. El empleo de por vida es altamente valorado, lo que genera que la lealtad hacia el empleador sea elevada. Todo aquello que venga de fuera es considerado una amenaza, especialmente si se trata de directivos expatriados que puedan cuestionar las normas establecidas. Se trata de sociedades bastante conservadoras, en las que se crea un sentimiento de culpabilidad cuando alguien no está, o parece estar, ocupado.

  En cambio, en los países con baja aversión a la incertidumbre, como son la mayoría de los del sudeste asiático, norte de Europa y de América existe una clara disposición a aceptar situaciones desconocidas y aquellas personas innovadoras cuentan con bastante libertad para llevar a cabo iniciativas. Lo diverso y lo desconocido son percibidos como oportunidades y no como amenazas, se confía en las propias capacidades para enfrentarse a ellos. En estas sociedades los jóvenes tienen menores dificultades para abrirse camino puesto que se valoran más las aptitudes que la antigüedad o la edad a la hora de asignar responsabilidades. No suele haber tampoco grandes reparos en expresar descontento hacia los superiores en caso de que exista. Es frecuente cambiar de puesto de trabajo y de empresa buscando mejores condiciones sin que sea valorado guardar lealtad a la empresa. La disponibilidad de los empleados a ser expatriados, o cambiar de lugar de residencia es alta.
- *El individualismo-colectivismo:* el individualismo expresa la preocupación por cuidar de uno mismo y de su entorno más inmediato. En cambio, el colectivismo extiende

el ámbito de referencia a grupos más amplios, a los que el individuo se siente estrechamente vinculado. En los países más desarrollados, con mayores niveles de renta se favorece más el individualismo, puesto que se espera que el individuo sea capaz de ser autosuficiente. Esta es una de las dimensiones que más claramente evoluciona con el desarrollo económico de los países. Los sistemas de seguridad social garantizan al individuo la cobertura que antes recibía de colectivos más reducidos. Hasta que se produjo la mecanización de la agricultura a mediados del siglo XX, el trabajo en el campo dependía de los animales de tiro, fundamentalmente el caballo. La muerte del animal suponía una importante pérdida para el agricultor que en la mayoría de las ocasiones no estaba en condiciones de reponerlo. En algunos países, los agricultores se unían en comunidades y cuando uno de ellos perdía el caballo, entre todos compartían los gastos de reposición. En el momento en que el caballo se sustituye por el tractor y se generaliza el uso del seguro esta práctica colectiva es sustituida por la póliza individual que desvincula al agricultor del grupo.

En las sociedades más individualistas se valora la iniciativa individual y las relaciones de mercado sustituyen a los lazos morales. Los trabajadores se implican en la empresa en función de las expectativas, de manera calculada y son retribuidos en función del rendimiento. En cambio, en las sociedades más colectivas se otorga especial importancia a la pertenencia a un grupo. El consenso es considerado un requisito casi imprescindible a la hora de adoptar cualquier decisión. El éxito es colectivo, lo que explica, como hemos visto en el Capítulo 1, que los microcréditos que ofrece el Grameen Bank de Muhamad Yunus se otorguen habitualmente a grupos y no a individuos como ocurre con los créditos tradicionales.

- *Masculinidad-feminidad:* la última dimensión propuesta por Hofstede no siempre es correctamente interpretada, ya que en ocasiones se identifica con machismo o feminismo que podrían tener algo que ver con ella, pero muy de lejos. La masculinidad o feminidad de una sociedad hace referencia al grado en que en una determinada sociedad predominan los valores tradicionalmente asociados al perfil masculino o femenino de las personas. Una sociedad será altamente masculina cuando predominen en ella valores relacionados con el vigor, la fortaleza, el éxito, el dinero o las cosas materiales. Esto es así en países como Japón, Austria, Venezuela, Italia, Suiza o México. En estos países la carrera profesional del individuo está por encima de otras muchas cuestiones familiares, la competitividad es un elemento clave en la vida laboral y existe una gran diferenciación entre los roles sociales y laborales entre hombres y mujeres.

  En las sociedades más femeninas, en cambio, se valora más la calidad de vida y la relación con los demás. Es preferible un buen ambiente de trabajo en el que se pueda cooperar y sentirse seguro y a gusto antes que otro en el que se puedan alcanzar mayores metas a cambio de una superior presión y estrés. Entre los países con los índices de masculinidad más bajos se encuentran los escandinavos y algunos latinoamericanos, entre los que destaca Costa Rica. En ellos, el género no determina el tipo de tareas que llevan a cabo hombres y mujeres y los empleados trabajan en ambientes con gran libertad. En estos países los directivos están poco dispuestos a poner en peligro la estabilidad familiar a cambio de su carrera.

  En la Tabla 8.1 presentamos los valores de la distancia cultural entre cada uno

TABLA 8.1. *Distancia cultural entre los países iberoamericanos y el resto a partir de las diferencias en las dimensiones de Hofstede.*

DP	AI	IDV	MA		África Occidental	África Oriental	Alemania	Argentina	Australia	Austria	Bélgica	Brasil	Canadá	Chile	Colombia
49	86	46	56	Argentina	4,56	3,22	1,95	—	5,59	3,97	1,99	1,14	4,58	1,86	2,52
69	76	38	49	Brasil	1,50	1,29	4,17	1,14	7,77	8,17	2,81	—	6,05	0,95	1,21
63	86	23	28	Chile	2,45	2,17	6,60	1,86	11,66	9,68	4,97	0,95	9,34	—	1,26
67	80	13	64	Colombia	1,71	2,10	7,18	2,52	12,94	9,65	6,58	1,21	10,69	1,26	—
35	86	15	21	Costa Rica	5,94	4,28	6,65	2,89	12,36	6,79	8,57	4,01	10,04	1,76	3,61
78	67	8	63	Ecuador	0,75	1,75	9,40	4,71	14,85	13,02	8,86	1,90	12,16	2,40	0,58
66	94	19	40	El Salvador	3,06	3,17	7,65	2,07	13,48	10,50	5,17	1,22	11,24	0,27	0,84
57	86	51	42	España	4,15	3,03	2,62	0,32	5,75	5,90	1,28	0,78	4,60	1,48	2,95
95	101	6	37	Guatemala	4,88	6,87	16,29	7,60	23,27	21,45	9,79	4,23	20,29	3,03	3,03
81	82	30	69	Méjico	1,96	2,78	7,07	2,68	11,66	11,45	4,19	0,77	9,87	2,07	0,89
95	86	11	44	Panamá	2,58	4,41	13,59	6,44	19,53	19,07	8,60	2,76	16,65	2,54	2,00
64	87	16	42	Perú	2,28	2,32	7,18	2,06	12,91	9,80	5,77	1,07	10,56	0,23	0,49
63	104	27	31	Portugal	5,00	4,77	7,77	2,03	13,43	10,63	4,28	1,88	11,47	0,60	2,19
61	100	36	38	Uruguay	4,66	4,16	5,67	1,05	10,53	8,60	2,73	1,23	8,94	0,70	2,14
81	76	12	73	Venezuela	1,54	2,75	9,46	4,36	15,11	13,17	7,72	1,82	12,74	2,60	0,50

	Corea del Sur	Costa Rica	Dinamarca	Ecuador	El Salvador	España	Estados Unidos	Ex Yugoslavia	Filipinas	Finlandia	Francia	Gran Bretaña	Grecia	Guatemala
Argentina	1,73	2,89	11,37	4,71	2,07	0,32	6,21	3,04	7,61	2,95	1,88	7,96	1,62	7,60
Brasil	1,03	4,01	13,16	1,90	1,22	0,78	7,92	1,15	3,30	4,59	1,95	9,69	2,48	4,23
Chile	0,15	1,76	15,35	2,40	0,27	1,48	12,16	0,42	6,18	5,69	3,91	14,22	2,07	3,03
Colombia	0,67	3,61	18,33	0,58	0,84	2,95	13,25	2,02	4,33	8,27	5,79	14,88	2,69	3,03
Costa Rica	1,56	—	13,08	5,89	2,40	3,41	13,37	3,71	12,14	4,98	7,64	14,84	4,10	8,16
Ecuador	1,84	5,89	19,47	—	2,16	4,84	14,77	2,71	2,37	10,19	7,49	16,10	5,38	3,13
El Salvador	0,22	2,40	18,80	2,16	—	1,92	14,06	0,65	6,67	7,63	4,45	16,39	1,27	2,10
España	1,77	3,41	11,40	4,84	1,92	—	6,24	2,01	6,84	2,88	0,89	8,27	1,78	6,63
Guatemala	3,21	8,16	30,55	3,13	2,10	6,63	23,54	1,94	7,29	16,30	8,68	26,67	4,40	—
Méjico	1,85	6,54	19,51	1,21	1,56	2,49	11,71	1,91	2,88	8,85	3,59	13,78	2,62	2,74
Panamá	2,63	7,87	26,10	1,52	1,96	5,55	19,52	1,57	4,08	13,78	7,27	22,06	4,76	0,47
Perú	0,05	2,08	17,39	1,54	0,11	2,06	13,42	0,83	5,85	7,08	4,88	15,40	1,87	2,51
Portugal	0,82	2,49	19,28	4,21	0,36	1,65	14,23	0,87	9,12	7,47	3,82	16,98	0,75	2,86
Uruguay	0,91	2,67	16,80	4,22	0,58	0,75	11,26	1,07	8,24	5,82	2,42	13,83	0,53	3,83
Venezuela	2,00	6,65	21,73	0,26	1,95	4,54	15,11	2,75	2,83	11,13	6,79	16,81	4,21	2,55

	Holanda	Hong Kong	India	Indonesia	Irán	Irlanda	Israel	Italia	Jamaica	Japón	Malasia	Méjico	Noruega	Nueva Zelanda
Argentina	5,35	7,09	5,30	5,96	1,60	6,46	2,89	1,80	9,47	1,29	11,26	2,68	5,54	5,63
Brasil	6,67	4,16	2,58	2,46	0,79	8,31	6,94	3,40	8,36	2,64	5,54	0,77	6,99	8,58
Chile	8,53	6,35	5,68	3,35	2,01	11,82	7,02	6,41	11,57	4,54	8,20	2,07	8,06	11,56
Colombia	12,11	4,79	4,99	2,28	2,53	11,87	8,94	7,02	9,89	3,08	6,61	0,89	11,68	12,85
Costa Rica	8,71	9,05	10,01	6,81	3,81	11,16	4,00	8,48	12,08	6,57	15,02	6,54	7,08	10,34
Ecuador	13,79	3,20	3,87	0,91	2,99	13,11	12,65	9,17	8,87	5,38	3,71	1,21	13,35	15,13
El Salvador	11,01	7,62	6,86	4,04	3,04	13,79	8,09	7,05	13,55	3,80	8,98	1,56	10,68	13,53
España	4,59	7,15	4,67	5,62	1,43	7,35	4,08	1,92	10,30	2,29	9,95	2,49	5,06	6,36
Guatemala	19,88	11,39	10,23	5,64	7,88	24,13	18,35	14,04	21,09	8,77	8,27	2,74	19,98	24,57
Méjico	11,61	5,38	3,74	2,84	2,73	12,20	10,85	5,46	11,07	2,61	5,07	—	12,25	13,02
Panamá	16,92	7,59	6,64	3,12	5,53	19,80	16,90	11,68	16,12	7,50	4,90	1,49	17,10	20,94
Perú	10,56	6,18	5,97	3,06	2,44	12,56	7,77	7,02	11,62	3,86	8,03	1,52	10,01	12,70
Portugal	10,52	10,35	8,70	6,35	3,99	14,81	7,45	6,82	16,33	4,16	11,78	2,64	10,41	13,61
Uruguay	8,47	9,33	7,26	6,12	3,00	12,13	5,97	4,69	14,38	2,88	11,20	2,19	8,64	10,93
Venezuela	14,82	4,65	4,58	1,95	3,63	14,12	12,94	8,55	10,75	4,17	4,59	0,59	14,80	15,81

	Países Árabes	Panamá	Paquistán	Perú	Portugal	Singapur	Sudáfrica	Suecia	Suiza	Tailandia	Taiwan	Turquía	Uruguay	Venezuela
Argentina	2,66	6,44	2,19	2,06	2,03	12,98	3,03	9,32	2,75	2,76	2,11	0,82	1,05	4,36
Brasil	0,37	2,76	1,39	1,07	1,88	8,60	3,48	10,05	4,87	0,99	1,05	0,17	1,23	1,82
Chile	2,00	2,54	1,08	0,23	0,60	11,14	6,72	11,85	7,70	0,88	0,83	0,56	0,70	2,60
Colombia	1,69	2,00	0,62	0,49	2,19	9,38	6,67	15,26	7,96	1,24	0,68	1,25	2,14	0,50
Costa Rica	6,38	7,87	1,92	2,08	2,49	14,31	8,34	10,89	7,71	2,75	2,05	3,21	2,67	6,65
Ecuador	1,53	1,52	1,30	1,54	4,21	6,48	7,51	16,02	9,94	1,30	1,21	2,46	4,22	0,26
El Salvador	2,29	1,96	1,37	0,11	0,36	13,02	8,02	15,14	8,90	1,60	1,24	0,68	0,58	1,95
España	2,02	5,55	2,69	2,06	1,65	12,72	3,27	8,73	3,52	2,53	2,36	0,49	0,75	4,54
Guatemala	4,19	0,47	5,21	2,51	2,86	16,33	15,28	25,01	17,89	4,68	4,85	3,77	3,83	2,55
Méjico	0,64	1,49	2,33	1,52	2,64	10,11	5,97	15,89	7,88	2,26	2,10	1,00	2,19	0,59
Panamá	2,26	-	3,79	2,03	3,22	11,62	11,79	21,04	14,77	3,03	3,39	2,82	3,76	1,23
Perú	2,02	2,03	0,72	-	0,79	11,10	7,26	13,99	8,25	0,99	0,65	0,73	0,96	1,57
Portugal	3,41	3,22	2,69	0,79	—	16,55	8,91	15,50	9,27	2,87	2,49	0,96	0,20	3,75
Uruguay	2,70	3,76	2,52	0,96	0,20	15,53	6,76	13,41	7,00	2,69	2,30	0,48	—	3,69
Venezuela	1,50	1,23	1,87	1,57	3,75	8,71	7,91	18,14	10,15	2,12	1,82	2,21	3,69	—

Fuente: Elaborado a partir de Hofstede (1980, 2001).

de los países iberoamericanos, para los que existen indicadores de las dimensiones de Hofstede, y el resto de países. Los valores de distancia cultural se han obtenido a partir del cálculo del índice de distancia cultural desarrollado por Kogut y Singh (1988)[1].

8.3.2. El modelo de Gesteland

Casi tres décadas de experiencia como expatriado y conferenciante en decenas de países, con centenares de relaciones internacionales, llevaron a Richard Gesteland (Gesteland, 1999) a preparar una guía práctica para interpretar la conducta de personas de otras culturas y poder entablar relaciones multiculturales sin que surjan conflictos ni malentendidos entre las partes. En el trabajo de Gesteland se proponen cuatro dimensiones que permiten caracterizar las diferencias entre países, de modo que éstas pueden ser: orientadas hacia el negocio-orientadas hacia la relación; formales-informales; rígidas-relajadas con el tiempo y; expresivas-reservadas.

- *Culturas orientadas hacia el negocio-orientadas hacia la relación:* es considerada la dimensión que mayor impacto tiene, según el autor, en el éxito de las alianzas internacionales. Las culturas orientadas hacia el negocio, fundamentalmente los países nórdicos, germánicos y anglosajones se centran en la tarea y en el objeto de la relación. En estas culturas los objetivos marcan el eje de la relación, lo que hace que no se pierda tiempo en relaciones preliminares en las negociaciones, y que no resulte complicado establecer contactos con desconocidos, los exportadores, por ejemplo, pueden establecer contacto con potenciales compradores sin que exista relación previa y el lenguaje es claro y directo. Los contratos son un instrumento útil para evitar conflictos.

  En países árabes, africanos, latinoamericanos, asiáticos y en parte en el sur de Europa se otorga mayor importancia a las personas con las que se negocia. Se es reacio a hacer negocios con desconocidos, es preciso tener contactos previos, para lo cual son muy útiles las ferias y misiones comerciales. Las relaciones personales son frecuentes y es necesario mantenerlas. El estilo de lenguaje es indirecto, a menudo difícil de interpretar. Cuenta Luciano di Crescenzo, un escritor napolitano, que de joven se compró un par de zapatos en Varese, al contárselo a su madre ella se escandalizó, le preguntó si conocía a alguien en aquella ciudad, para ella era inconcebible que alguien entrase en una tienda sin tener recomendación, en su cultura no se obtenía nada si no era a través de la amistad y el favor.
- *Culturas formales-informales:* en las culturas formales, como pueden ser la mayoría de las asiáticas, latinoamericanas, árabes, y del sur de Europa, las formas son un elemento importante para la comunicación interpersonal. No guardar las formas

[1] $DCULij = \sum((Ihi-Ihj)^2 / Vh)/4$, donde Ih, h: 1,2,3,4 son cada una de las dimensiones de Hofstede (distancia al poder (DP), aversión a la incertidumbre (AI), individualismo (IDV) y masculinidad (MA)) para los países i y j, y Vh es la varianza del íesimo índice.

puede ser considerado una falta de respeto hacia el interlocutor. En países como México se da mucha relevancia a los títulos o cargos que ocupa una persona. El hecho de que alguien sea doctor o licenciado en determinados países no será considerado más que una anécdota, en cambio, en México es habitual que los términos doctor o licenciado sean utilizados para dirigirse a una persona. El protocolo en estos países es muy elaborado y la posición que ocupa una persona en la empresa es tenida muy en cuenta.

En las culturas informales el comportamiento informal es visto como natural, no se considera una falta de respeto. Un profesor norteamericano, puede ir a clase vestido con zapatillas deportivas y sentarse encima de la mesa sin que esto sea considerado una excentricidad y lo más normal será que sus alumnos le llamen por su nombre. En estas culturas las diferencias de posición no son un impedimento para hacer negocios o establecer relaciones y el protocolo es bastante sencillo.

- *Culturas rígidas-relajadas con el tiempo:* la puntualidad es un valor en determinadas culturas como las de los países nórdicos, germánicos, algunos anglosajones y Japón. La concepción rígida del tiempo hace que la puntualidad y los horarios sean considerados muy importantes, por ello, las reuniones rara vez son interrumpidas y el tiempo de inicio y de finalización de las mismas es fijado de antemano y raramente se modifica. En Alemania llegar cinco minutos tarde a un compromiso puede significar que éste haya sido cancelado. Un alemán piensa que si un proveedor es capaz de llegar diez minutos tarde a una cita, un pedido puede llegar con diez semanas de retraso y eso es intolerable.

  En Latinoamérica, los países árabes, africanos y del sudeste asiático las fechas de entrega de los pedidos o las horas de inicio de las reuniones son indicativas, nunca significan que vayan a tener lugar en ese preciso momento, sino previsiblemente bastante después. Se valora más el trato con las personas que la exactitud en el tiempo, con lo que las reuniones, además de empezar tarde son interrumpidas constantemente y suelen alargarse más de lo previsto.

  De cara a hacer negocios en países distintos del de origen conviene tener en cuenta que es tan irrespetuoso llegar tarde en una cultura monocrónica, como estar obsesionado por el reloj en una policrónica.

- *Culturas expresivas-reservadas:* la forma de comunicarse en las culturas expresivas, propia de los países mediterráneos y latinoamericanos, puede resultar exagerada y escandalosa en las más reservadas. Las culturas expresivas se caracterizan por el elevado tono de las conversaciones, que a pesar de ser amistosas pueden parecer conflictivas a los ojos de otras culturas, las intervenciones se solapan e incluso el silencio puede llegar a causar malestar. La distancia física entre interlocutores es bastante corta, llegando a ser habitual el roce o el contacto físico, de forma que alguien que huya de él puede ser considerado frío, hostil o arrogante.

  En las culturas más reservadas, como la japonesa, germánica o del norte de Europa, en cambio, se espera cierta distancia física en la negociación y los contactos no van más allá del apretón de manos. Se evita mirar a los ojos, actitud que, por el contrario, en las expresivas puede ser señal de sinceridad e interés. Los gestos y movimientos corporales también suelen evitarse.

TABLA 8.2. *Agrupación de países en función de las dimensiones culturales de Gesteland.*

	Características	Países
GRUPO 1	• Orientados a la relación • Formales • Tiempo flexible • Reservadas	India, Bangladesh, Indonesia, Malasia, Tailandia, Filipinas, Vietnam
GRUPO 2	• Orientados a la relación • Formales • Tiempo rígido • Reservadas	Japón, China, Corea del Sur, Singapur
GRUPO 3	• Orientados a la relación • Formales • Tiempo flexible • Expresivas	Arabia Saudí, Egipto, Grecia, Brasil, Méjico
GRUPO 4	• Orientados a la relación • Formales • Tiempo flexible • Moderadamente expresivas	Rusia, Polonia, Rumania
GRUPO 5	• Moderadamente orientadas al negocio • Formales • Tiempo rígido (moderadamente) • Expresivas	Francia, Bélgica, Italia, España, Hungría
GRUPO 6	• Moderadamente orientadas al negocio • Formales • Tiempo rígido (moderadamente) • Reservadas	Estados Bálticos
GRUPO 7	• Orientadas al negocio • Moderadamente formales • Tiempo rígido • Reservadas	Reino Unido, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Holanda, República Checa
GRUPO 8	• Orientadas al negocio • Informales • Tiempo rígido • Moderadamente expresivas	Australia, Canadá, Estados Unidos

Fuente: elaborado a partir de Gesteland (1999).

8.3.3. El modelo de Trompenaars y Hampden-Turner

La filosofía de este modelo se basa en la idea de que cada persona se parece, o es igual, a otras en ciertos aspectos, pero es exactamente lo contrario en otros. Con las culturas ocurre lo mismo. Los trabajos de estos autores (Hampden-Turner y Trompenaars, 1994; Trompenaars y Hampden-Turner, 1997) se han centrado en identificar las dimensiones en las que las culturas se contraponen y en analizar las diferencias entre países. Las siete dimensiones son: universalismo-particularismo; especificidad-holismo, individualismo-

colectivismo; orientación interior-exterior; consideración sincrónica-secuencial del tiempo; estatus adquirido-heredado; igualdad-jerarquía.

- *Universalismo-particularismo:* en algunas culturas el deseo de estructurar el conocimiento y la realidad llevan a la creación de reglas que permiten generalizar las soluciones (universalismo) y aplicar el mismo criterio cada vez que surgen situaciones parecidas. En cambio, en otras, los matices cobran especial relevancia y las personas se esfuerzan en resaltar las diferencias o en descubrir excepciones. En las culturas universalistas, como las que predominan en Canadá, Estados Unidos o Alemania, se considera injusto quebrantar las reglas en beneficio propio, o de amigos y familiares, aunque, en teoría, nadie pueda descubrirnos, o los efectos negativos que cause el quebrantamiento se diluyan en la sociedad o no sean fácilmente perceptibles. En los países con mayor particularismo se suele hacer la vista gorda y considerar legítima cualquier circunstancia que permita actuar a favor de un amigo, aunque sea a costa de hacer falsas declaraciones o actuar contra la ley. Esta actitud provoca que en países como China tengan escasas perspectivas de rentabilidad negocios como el de los seguros debido el elevado índice de fraudes, encubiertos por todo tipo de certificados y declaraciones falsos. En este tipo de países también resulta especialmente complicado conseguir el respeto hacia la propiedad intelectual.
- *Especificidad-holismo:* en una cultura en la que predomine la especificidad las tareas, las responsabilidades y los objetivos se definen de forma concreta y desagregada. En los negocios se tiende a ir al grano, a fijarse en aquello que es relevante para la situación dada. En cambio en una cultura holística se tiende a dar una visión de conjunto de los problemas, a introducir elementos del contexto que puedan ampliar el campo de análisis. Si un proveedor, después de años de suministro satisfactorio, deja de operar correctamente, un estadounidense analizará si ha cumplido los plazos de entrega, los niveles de calidad exigidos, el precio pactado, etc., si considera que el proveedor está incumpliendo estas condiciones buscará otro que le sustituya. Un japonés, tratará de entender la situación de su proveedor, tendrá en cuenta la relación satisfactoria en el pasado, atenderá a sus explicaciones y se esforzará por mantener la cordialidad en sus relaciones futuras.
- *Individualismo-colectivismo:* nos encontramos nuevamente con una de las dimensiones presentadas previamente por Hofstede. En una cultura individualista la tendencia es a mirar por el interés particular, de modo que en un puesto de trabajo se valoran las posibilidades de desarrollo y promoción, así como el nivel de responsabilidad y la recompensa económica. Los países occidentales, especialmente los anglosajones presentan los mayores índices de individualismo, por el contrario, en los asiáticos el colectivismo es mayor. En el trabajo, en las sociedades colectivistas se valora más la relación con los compañeros y el grupo que la contraprestación económica.
- *Orientación interior-exterior:* esta dimensión no debe ser confundida con la anterior. Una cultura puede ser fuertemente individualista puesto que se tiende a buscar el interés propio por encima del colectivo. Una persona puede ser tremendamente individualista, pero encontrar sus orientación en el entorno que le rodea, en la naturaleza. En las culturas orientadas hacia el exterior se reconoce que fuerzas externas al individuo pueden condicionar su destino, y conviene saber adaptarse a ellas. En cambio, las culturas orientadas hacia el interior son las

TABLA 8.3. *El modelo de diferencias culturales de Trompenaars y Hampden-Turner.*

Dimensiones culturales	Ejemplos
Universalismo frente a particularismo:	
• Lo que es bueno y correcto se aplica en todo el mundo (reglas de comportamiento de aplicación general).	• Países nórdicos.
• Comportamiento basados en circunstancias especiales (introducción de situaciones particulares).	• Sudeste Asiático, China, países africanos.
Especificidad frente a holismo:	
• Objetivos, analíticos, razonamiento reduccionista.	• Países anglosajones.
• Holístico, razonamiento de síntesis.	• Sudeste Asiático.
Individualismo frente a colectivismo:	
• Los valores individuales prevalecen. Se valora la eficiencia individual.	• Países occidentales.
• Se valora la armonía y cohesión del grupo. Prevalecen los derechos del grupo frente a los individuales.	• Países asiáticos.
Orientación interior frente a exterior:	
• «Guilt culture», el conocimiento de «lo bueno» y «lo malo» reside en la persona individual.	• Países protestantes.
• «Shame culture», «lo bueno» y «lo malo» proviene de la sociedad.	• Asia.
Consideración sincrónica frente a secuencial del tiempo:	
• El tiempo se consume en una dirección, en una secuencia.	• Países occidentales.
• El tiempo es un círculo, muchos aspectos pueden ser tratados al mismo tiempo.	• Países árabes, África, Asia.
Estatus adquirido frente a estatus heredado:	
• Estatus y respeto adquiridos «by doing».	• Estados Unidos.
• Estatus y respeto adquiridos «by being».	• Malasia, China.
Igualdad frente a jerarquía:	
• Las aportaciones se deben juzgar por ellas mismas.	• Países occidentales.
• La posición del individuo influye en la valoración de sus actos.	• Países orientales.

Fuente: Elaborado a partir de Trompenaars y Hampden-Turner (1997).

creencias y convicciones propias las que inspiran la conducta y se confía en las propias aptitudes para alcanzar los retos, restando relevancia al azar o las circunstancias. En las culturas orientales la armonía con la naturaleza es fundamental para el equilibrio personal por lo que la influencia del entorno es considerada para cualquier decisión.

- *Consideración sincrónica-secuencial del tiempo:* en las culturas secuenciales se tiende hacia la racionalización del tiempo, a hacer las cosas rápido y perder el menor tiempo posible. En las culturas sincrónicas se tiende a simultanear las acti-

vidades, a combinar pasado, presente y futuro y a mantener las relaciones en el tiempo. En las culturas secuenciales se tiende a hacer una sola cosa a la vez, concentrando en ella todos los esfuerzos, midiendo el resultado únicamente en términos de presente, mientras que en las sincrónicas se contempla el tiempo de forma más elástica, pensando en las consecuencias sobre el futuro y teniendo en cuenta el pasado.

- *Estatus adquirido-heredado:* la posición de los empleados en la empresa puede depender de los méritos acumulados, los logros conseguidos y las capacidades demostradas (estatus adquirido) o se pueden tener en cuenta otros aspectos como la antigüedad, el origen social o familiar, el nivel educativo, el género, o cualquier otra característica que tenga en cuenta quien es y no lo que ha hecho (estatus heredado).
- *Igualdad-jerarquía:* la posición que ocupa un individuo en la estructura jerárquica de una sociedad puede influir en la forma en que son valoradas sus aportaciones. En sociedades donde prima la igualdad, el trabajo realizado se valora por su propio contenido, sin tener en cuenta la posición que ocupa quien lo ha realizado. En culturas más jerárquicas, como algunas orientales y las que predominaban en el antiguo bloque del Este, el criterio del superior es tenido siempre en cuenta, sin cuestionarse la racionalidad o validez de sus aportaciones.

8.4. LA CULTURA DE NEGOCIOS EN EL MUNDO

8.4.1. La cultura de negocios en Asia

Asia es un universo complicado y diverso a los ojos occidentales. Las culturas asiáticas tienen unas raíces que se hunden en un pasado más profundo que las occidentales. La diversidad del continente e incluso dentro de algunos países como China no impide que existan rasgos comunes mínimamente compartidos. A la hora de hacer negocios en Asia el occidental debe llevar grabado un concepto en su mente: paciencia. El empresario asiático mide sus actos en el escenario de una estrategia a largo plazo. En la mente asiática no se valora la victoria en una batalla, sino el triunfo final. Las relaciones a largo plazo tienen un sentido del que carecen en otras culturas, particularmente la norteamericana. El fracaso no es considerado una decepción como en otras culturas europeas, sino una oportunidad para aprender. A continuación presentamos algunas de las principales características de la cultura que influyen en la forma de hacer negocios en China, Japón e India.

8.4.1.1. Los negocios en China

China ha sido considerado durante décadas el gigante dormido puesto que su potencial humano permanecía aletargado en el lecho del subdesarrollo. Tras la revolución maoísta de 1949 las tasas de analfabetismo seculares comenzaron a reducirse y el sistema productivo comenzó a estructurarse bajo la firme tutela del Partido Comunista Chino. Tras la muerte de Mao, los dirigentes del partido decidieron establecer un sistema dual pretendidamente comunista en lo social y abiertamente capitalista en lo económico. Desde principios de los años ochenta, China se ha esforzado por competir en el mundo creciendo durante más de dos décadas por encima del 8% anual sostenido, lo que la ha

llevado a convertirse en la sexta economía del mundo con perspectivas de superar a la primera en los años veinte del siglo XXI.

La China ofrece enormes posibilidades, no sólo como plataforma de exportación (se la conoce como la fábrica del mundo), sino como mercado con una creciente demanda. Este potencial ha atraído a numerosas empresas extranjeras. Pero adaptarse a la cultura china no es fácil. Pocos años después de la muerte de Mao Tse Tung, cuando el país comenzaba a abrirse al mundo, un directivo de una multinacional francesa fue detenido desnudo desvariando en la plaza de Tiananmen. Aquel hombre había demostrado su capacidad de adaptación a otros países en los que había sido expatriado, pero ante el choque cultural con China sucumbió y enloqueció.

Hasta los profesionales con mayor experiencia internacional resultan desconcertados por China. Las diferencias culturales con occidente son enormes. Laura Tsiu, consultora de negocios hispano-chinos recomienda que el expatriado destinado a China tenga conexión directa con la cúpula directiva de la empresa para asegurarle el máximo apoyo y confianza de la dirección.

China cuenta casi con un cuarto de la población mundial, por lo que no podemos esperar encontrarnos con un país homogéneo. A pesar de ello, el 90% de la población pertenece al grupo étnico Han en el que los valores del confucianismo están arraigados desde hace casi tres milenios.

Como hemos visto en el Capítulo 5, en la cultura China la consideración del individuo sin su familia no tiene sentido. Los vínculos son tan estrechos que hablar de negocios en china es hacerlo de los negocios de la familia. La familia es lo primero y después viene el negocio. En los negocios chinos no se piensa en el valor para los accionistas, sino en servir al interés de la familia. Las fuentes de financiación son la familia y sus contactos, los directivos provienen de la familia, la información financiera pertenece a la familia y se mantiene en secreto. Los lazos familiares se complementan en China con un sistema social conocido como guanxi (Chen, 2001).

Guanxi significa «conexión» y es definido por Pye (1992) como una relación de amistad que implica un continuo intercambio de favores. El guanxi es algo más que una simple relación interpersonal. Implica la obligación recíproca de prestar ayuda en cuanto lo solicite cualquiera de las partes. Este tipo de relación también puede existir en otras culturas, lo que sucede en China es que el guanxi es necesario para casi todo, jugando un papel crucial en la vida social y económica del país. Para los chinos, el guanxi es una forma de inversión social. Cultivarlo, desarrollarlo y expandirlo es una de las preocupaciones más comunes de los ciudadanos chinos (Tsang, 1998).

El vínculo a la familia o a los amigos es tan fuerte en China que se suele anteponer a cualquier otra consideración. El interés de los allegados es tan prioritario que incluso habitualmente está por encima de la ley. En China se piensa que si una ley impide ayudar a un amigo no es una buena ley. En los negocios esto tiene importantes implicaciones puesto que conceptos como engaño, trampa o estafa no son entendidos como tales. Esto conlleva comportamientos considerados excesivamente oportunistas por los occidentales. Hoteles Barceló firmó un contrato de gestión con los propietarios de un hotel en Shanghai. En cuanto éstos aprendieron la forma de gestionar de Barceló rescindieron unilateralmente el contrato. Este podría ser un hecho aislado en cualquier otro país, pero en China es habitual que los derechos de la propiedad intelectual sean despreciados. No sólo de productos como el Cola Cao o los Chupa Chups surgen continuamente decenas de copias ilegales, incluso automóviles son copiados a General Motors, Toyota, Honda o Volkswagen sin contar con ningún tipo de licencia otorgada por estos fabricantes.

8.4.1.2. Los negocios en Japón

Si deseamos establecer relaciones de negocio con interlocutores japoneses debemos tener siempre presentes tres principios que inspiran su conducta: la perspectiva a largo plazo; el espíritu de consenso y; el respeto a la jerarquía.

El japonés valora las relaciones a largo plazo. En los primeros contactos con empresas japonesas es habitual el ritual del *meishi* en el que se intercambian las tarjetas de presentación con ambas manos. Quien busque la rapidez en los negocios se desesperará ante el ritmo japonés. Nunca se debe tener prisa, la paciencia es una de las virtudes que se deben cultivar antes de plantearse hacer negocios en Japón. Los primeros contactos con empresas japonesas son siempre de aproximación, para comenzar a conocerse, no se pueden esperar resultados concretos de una primera cita. Los japoneses conciben los procesos de negociación como un intercambio de información, no como un regateo. La negociación no es para hacer concesiones en aspectos que ya están claros, sino para profundizar, especificar detalles o conocer al interlocutor. Nada se decide sin haber recibido el *feed back* adecuado. El negociador japonés necesita información antes de decidir. La práctica de la búsqueda de información se conoce en Japón como *yesiguenbusto*. La información es, por tanto, un preciado tesoro que no se comparte fácilmente.

Japón es el país del mundo con menor porcentaje de abogados por habitante. La búsqueda del consenso o *nemawasi* hace que se evite, por encima de todo, el conflicto y el enfrentamiento. Las decisiones se toman después de haber sido ampliamente debatidas por el grupo, de haber hecho consultas internas, nunca de forma individual. Esta visión colectiva de los problemas hace que el trabajo en equipo sea una de las características que distinguen a las empresas japonesas.

El respeto a la edad y la orientación a largo plazo hacen que los empleados sean reclutados en las escuelas y universidades japonesas y que éstos suelan permanecer en la misma empresa hasta su jubilación. Si a esto añadimos el espíritu colectivo de la sociedad encontramos unos trabajadores con una elevada lealtad a la empresa, con lo que los salarios y la responsabilidad suelen incrementar con la antigüedad en la empresa.

Las relaciones entre proveedores y clientes también son muy estrechas y a largo plazo. Como hemos introducido en el Capítulo 5, a menudo las sociedades tienen participaciones cruzadas y las relaciones se mantienen sin plantearse si los competidores ofrecen mejores condiciones que los proveedores tradicionales. En este escenario resulta muy complicado para las empresas extrajeras introducirse en el mercado japonés sin los contactos adecuados. Para producir allí puede ser muy difícil encontrar proveedores, mientras que para comercializar los productos puede resultar una aventura conseguir alguien dispuesto a distribuirlos. Incluso encontrar un local para instalarse puede requerir bastante paciencia. A nivel práctico, otra variable a tener en cuenta es el nivel de precios, que resulta prohibitivo para la mayoría de los visitantes extranjeros.

La sociedad japonesa está evolucionando. Muchos jóvenes altamente formados y preocupados por la moda, valoran más que sus mayores el tiempo de ocio y están menos dispuestos a darlo todo por su empresa. La crisis asiática de finales de los noventa comenzó a desmitificar la práctica del empleo de por vida. Desde entonces, en un número creciente de empresas, se comienzan a tener en cuenta los resultados frente a la edad a la hora de fijar las remuneraciones a los trabajadores. Se ofrecen nuevas modalidades contractuales y ya no es extraño que una empresa intente recolocar o transferir a sus empleados más antiguos.

Otro de los aspectos en los que se están produciendo cambios es en el papel de la mujer en los negocios, que tradicionalmente ha sido inferior al desempeñado en Europa. No debemos olvidar que antes de ser princesa, la esposa de Naru Hito fue una brillante mujer de negocios, que renunció a su carrera para recluirse en palacio, donde la mujer juega un papel marginal. A pesar del ejemplo real, las mujeres van abriéndose paso, poco a poco, en el mundo de los negocios japonés.

8.4.1.3. Los negocios en India

La India está cerca de convertirse en el país más poblado del mundo, superando incluso a China, con más de mil millones de habitantes. A pesar de la huella de la colonización británica, la India continúa siendo un país de contrastes. La clase económica media alcanza los 200 millones de habitantes, lo que en términos cuantitativos la situaría entre las primeras del mundo. A pesar de ello, no llega a representar el 20% de la población del país. La pobreza, en cambio, supera cualquier ranking internacional, con más de 500 millones de personas en la miseria.

La India cuenta con cientos de idiomas. El hindi es el más extendido de los autóctonos y es hablado por apenas un tercio de la población, con lo que el inglés se convierte en el vehículo de comunicación en los negocios. El dominio del inglés ha llevado a que ciudades como Hyderabad o Bangalore sean líderes en el desarrollo de nuevas tecnologías, especialmente en el área del software.

La forma de hacer negocios en India es el resultado de una mezcla de factores sociales, políticos, económicos y religiosos en los que los lazos familiares son importantes. Los directivos indios a menudo se han formado en occidente, principalmente en Gran Bretaña y Estados Unidos, por lo que combinan, por una parte, patrones de valores propios del país, relativos a las relaciones familiares, la seguridad, la dependencia y las obligaciones sociales y, por otra parte, cuentan con principios relacionados con su formación profesional y educativa recibida en occidente, entre los que se encuentran la superación personal, el trabajo en equipo o la eficiencia. En la práctica, los valores propios del país predominan sobre los adquiridos en el extranjero (Sahay y Walsham, 1997).

Las relaciones jerárquicas y la desigualdad están profundamente enraizadas en la sociedad india. La tradición hindú divide la sociedad en cuatro castas mayores, que a su vez se subdividen en otras muchas. Los integrantes de cada casta aceptan de buen grado la pertenencia a ella, incluso en las inferiores, a menudo menospreciadas por las demás y principales víctimas de la corrupción generalizada en el país. La existencia de una estructura social tan rígida influye en los negocios en forma de una manifiesta resistencia al cambio. La situación de dependencia sufrida secularmente por las castas inferiores conlleva una enorme dificultad para aceptar responsabilidades, ya que la inseguridad impide tomar decisiones propias. En comparación con occidente, una persona india se manifiesta temerosa del poder, obediente a los superiores, dependiente de los demás, fatalista, sumisa, indisciplinada, desinhibida, colectivista, consciente del lugar que ocupa en la sociedad, vinculada al clan, respetuosa de la ley pero con poca capacidad de autocontrol y poco preocupada de lo que los demás piensen de ella (Tayeb, 1988). En la India, además, la prisa no es una de las principales preocupaciones, se usa la misma expresión para referirse a ayer que a mañana.

Como vimos en el Capítulo 1, la India comenzó su apertura al exterior más tarde que otros países de su entorno y de manera menos decidida. A pesar de ello, en los últimos

años se la comienza a considerar como uno de los países con mayor potencial de crecimiento. El sector público aún mantiene un elevado peso en la economía productiva. Las empresas privadas comienzan a orientarse hacia procesos más intensivos en tecnología y a incrementar la eficiencia. Aunque tímidamente, los resultados comienzan a ser tenidos en cuenta en la remuneración y la promoción del personal en las empresas, en detrimento del origen social o la edad de los empleados.

8.4.2. La cultura de negocios en Europa

La diversidad es la característica que mejor puede definir a Europa. En la tormentosa historia vivida en Europa se han sucedido las dominaciones de pueblos con variados orígenes. Aún en la actualidad se mantienen las diferencias, de modo que podemos encontrarnos países altamente descentralizados como Alemania y, recientemente, España, y otros como Francia en los que a pesar de la diversidad se mantiene una administración homogénea y París actúa como nodo central alrededor del cual gira todo el país.

El continente está salpicado de pequeños países como los escandinavos, los que forman el Benelux, Austria o Suiza, y otros mayores, como Italia, España o Polonia, que poseen una personalidad propia pero que aquí no analizaremos.

El proceso de integración iniciado con el Tratado de Roma de 1957 está produciendo una convergencia, no sólo económica y política, sino también un acercamiento cultural entre los países de la Unión Europea. Desde 2004 la Unión Europea está integrada por 25 estados, que en un futuro próximo podrían superar la treintena.

Desde la postguerra mundial, los países europeos se han esforzado en construir lo que se ha dado en llamar el *estado del bienestar*, basado en la solidez de la democracia con un claro enfoque social, poco común en el resto del mundo. Esto ha sido posible gracias a una elevada fiscalidad y a un fuerte peso del Estado, especialmente en lo que respecta a educación, sanidad y seguridad.

A nivel demográfico, Europa contrasta con la mayoría de países de Asia, África o Latinoamérica al presentar reducidas tasas de natalidad que favorecen el envejecimiento de la población y la llegada de población inmigrante de otros países. Las tasas de actividad femeninas, en cambio, son de las más elevadas del mundo.

Fue en Europa donde se produjo la revolución industrial, con lo que el continente ha sido el que mayor influencia ha tenido en el mundo hasta hace pocas décadas. La tradición industrial y educativa ha determinado que la Unión Europea cuente, generalmente, con mano de obra altamente cualificada y flexible, si bien la movilidad entre estados no es comparable a la norteamericana. Los sindicatos son considerados interlocutores sociales legítimos por parte de las administraciones, con lo que su papel en las relaciones laborales es destacado.

La circulación del euro como moneda única en 12 países[2] de la Unión desde 2002 facilita los intercambios internos y el acceso de inversiones y exportaciones de terceros países.

A continuación presentamos de forma separada los rasgos distintivos que influyen en la forma de hacer negocios en Alemania, Gran Bretaña y Francia.

---

[2] Los 12 países de la zona euro son: Alemania, Austria, Bélgica, España, Finalandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo y Portugal.

8.4.2.1. Los negocios en Alemania

Alemania es el mayor país de Europa y considerado la *locomotora económica* de la Unión. Se trata de un país altamente descentralizado, en el que sus 16 *länder* o estados cuentan con un nivel de competencias que en la mayoría de países corresponde únicamente al Estado central. No existe, por tanto, un único centro económico sino que existen numerosas ciudades como Frankfurt, Hamburgo, Colonia o Munich que juegan un destacado papel en su economía.

El sistema educativo alemán está muy enfocado hacia los aspectos técnicos. Los alemanes suelen ser muy minuciosos, altamente preocupados por la calidad de productos y servicios. En el sur de Europa son conocidos como «cabezas cuadradas» por su carácter metódico y disciplinado. Incluso, a veces, demasiado rígido. El alemán no acepta la improvisación, antes de introducir cambios es necesario demostrar que se puede mejorar con ellos. La aversión al riesgo y el conservadurismo son características de la mentalidad alemana.

Es necesario que todos los aspectos de una negociación estén claros y justificados. Normalmente suelen recogerse en detallados contratos cuyo cumplimiento es obligado. El regateo en las negociaciones es considerado una práctica indigna. Se puede partir con un mínimo margen para imprevistos, pero las negociaciones no se conciben para discutir sobre precios, sino para conocer las características de los productos.

A pesar de su dedicación al trabajo, los alemanes saben separar la vida laboral de la privada, con lo que los horarios laborales son respetados. Trabajar fuera de horas es un síntoma de mala organización y pérdida de tiempo, más que de espíritu de sacrificio y entrega como puede suceder en otras culturas.

La cultura alemana es bastante formal, existe un gran respeto por el rango y el nivel académico del interlocutor. En Alemania, el 40% de los altos directivos de las mayores empresas posee el grado de doctor.

Los alemanes son reservados y resultan fríos a los ojos latinos. No se sienten cómodos con comportamientos expresivos o efusivos, especialmente en el trabajo. La falta de puntualidad es un síntoma de informalidad. Alguien impuntual es considerado incapaz de cumplir con los compromisos aceptados, por lo cual no será digno de confianza. En las reuniones puede ser tan importante cumplir con la hora de comienzo como con la de finalización. Interrumpir las conversaciones es un signo de mala educación.

8.4.2.2. Los negocios en Gran Bretaña

Gran Bretaña es un país que se esfuerza, con orgullo y cierta superioridad, en mostrar sus diferencias con el resto de Europa. La resistencia a adoptar el sistema métrico decimal, el rechazo al euro y el mantenimiento de la libra como moneda y la circulación de vehículos en sentido inverso al del continente son buena muestra de ello. La universalidad del inglés en la sociedad actual contribuye, además, a que el dominio de lenguas extranjeras en Gran Bretaña esté poco extendido, al contrario de lo que ocurre en pequeños países del norte de Europa.

En la educación británica, muy clasista, no se concibe que el papel de los padres sea determinar el futuro de sus hijos. Aunque los padres pueden influir indirectamente, se espera que sean los hijos los que decidan qué quieren estudiar y a qué profesión desean dedicarse. La libertad e independencia inculcadas a los niños desde la infancia hacen de la británica una de las sociedades más individualistas.

Comparados con Asia, el Mediterráneo y África, los británicos son bastante fríos y distantes. Muestran, además, una clara orientación al negocio, son directos, monocrónicos y reservados por lo que nunca debemos entrar en cuestiones personales en una negociación. La distancia entre interlocutores es alta en las conversaciones. La gesticulación y la expresividad son reducidas. Para los germánicos, en cambio, los británicos son moderadamente orientados a la relación, indirectos, jerárquicos y ligeramente policrónicos.

Los británicos valoran la tradición y la continuidad. La pertenencia a clubes y organizaciones sociales se transmite de generación en generación y se tiene muy en cuenta la autenticidad de las cosas. El estatus viene determinado en gran medida por el origen social del individuo, bien al contrario que en los Estados Unidos.

La larga tradición de comercio internacional con que cuentan los británicos les permite comenzar las negociaciones con un pequeño margen. En esta cultura el regateo no suele ser efectivo.

8.4.2.3. Los negocios en Francia

Los hábitos de negocio en Francia combinan la influencia germánica con el carácter latino del sur. Francia es un país conocido por su centralismo, todo comienza y termina en París, centro de la vida social, económica y cultural francesa. Un sistema educativo público sólido y homogéneo actúa como garante de los valores de la República y de la integración social. La igualdad es uno de los bastiones de la sociedad francesa que se refleja sobre todo en la igualdad de oportunidades. El sistema educativo es abierto y competitivo, lo que facilita el acceso a toda la población, pero a la vez selectivo en función de los resultados de los estudiantes. Las *Grandes Ecoles* recogen y forman a los mejores talentos que posteriormente se incorporan a la Administración Pública y a las mayores empresas del país en un sistema francamente elitista. La formación en ellas es extremadamente exigente, valorándose la creación de un espíritu crítico en los alumnos.

El carácter igualitario con el que comienza el proceso educativo se vuelve jerárquico en la empresa. Las responsabilidades se atribuyen claramente al puesto y no a la persona que lo ocupa. En términos de Hofstede, Francia es, junto a Bélgica, de los pocos países que registran una elevada distancia al poder a la vez que un claro individualismo. Los franceses han tomado conciencia de sus derechos, lo que les lleva a defenderlos con firmeza. En ningún otro país del mundo tienen un impacto tan grande las huelgas de camioneros, agricultores o controladores aéreos que, en ocasiones, llegan a paralizar el país entero durante semanas.

El individualismo francés a menudo se resguarda en la burocracia y las normas (Barsoux y Lawrence, 1990). La burocracia francesa suele presentar más niveles verticales y diferenciación horizontal que en otros países. Las responsabilidades están bien delimitadas, tal como propuso Fayol, lo que hace que se negocie con quien cuenta con la responsabilidad para ello. Los cargos de máxima responsabilidad en las empresas suelen denominarse *Président Directeur Général* (PDG), esto es, Presidente Director General, lo que nos da una idea del peso que tienen la jerarquía y la centralización de la responsabilidad.

La cultura de negocios es bastante formal, por lo que es importante contar con buenos contactos antes de introducirse en el país. Las cámaras de comercio juegan un destacado papel en este aspecto ya que son un foro activo de relaciones empresariales.

El estilo de negociación es lento. Se espera que sea el interlocutor el que ponga las cartas sobre la mesa para evitar que domine la negociación. El francés es un idioma muy

rico, que a menudo se utiliza con gran sofisticación verbal para dar rodeos y evitar ir directamente al centro del asunto. El estilo de negociación es indirecto. El francés raramente dice no directamente. Es importante detectar cuando las maniobras de distracción están manifestando una opinión desfavorable para no perder el tiempo, ni pensar que el interlocutor es indeciso o no cuenta con responsabilidad para negociar. Hablar de dinero se considera una ordinariez, por lo que la discusión sobre el precio se deja en último lugar.

8.4.3. La cultura de negocios en Norteamérica

Geográficamente Norteamérica está integrada por Canadá, Estados Unidos y Méjico. En este capítulo Méjico lo analizamos en el apartado de Latinoamérica. Canadá posee una personalidad propia y una marcada diversidad interna. En el país conviven las culturas autóctonas americanas con la anglosajona y la francófona del Quebec. A pesar de ello el país presenta claras similitudes con los Estados Unidos cuyo estilo de negociación presentamos a continuación.

8.4.3.1. Los negocios en Estados Unidos

Estados Unidos es un país joven. A pesar de su origen multiracial y multiétnico se pueden identificar características comunes, ya que la mayoría de las culturas en Estados Unidos provienen de la inmigración habiendo padecido la necesidad de adaptarse a la cultura de un país cuyas raíces son anglosajonas.

El espíritu de los pioneros norteamericanos, y el convencimiento de que fue el trabajo duro y el sacrificio personal lo que les permitió establecerse en un territorio virgen han convertido el culto al trabajo en una de las señas de identidad del país. Los directivos americanos trabajan más horas al día y más días al año que cualquier europeo. Hacer horas extras se ve como una obligación y el papel de los sindicatos se percibe más como un obstáculo que cuesta tolerar, que como una contribución al funcionamiento de la sociedad. La profesionalidad es uno de los atributos de los que más orgullosos se sienten los norteamericanos.

El sistema educativo es criticado por la calidad de la escuela pública. Los estudios básicos son demasiado superficiales y cuentan con un peso inferior frente a las actividades extracurriculares (deportes, música, teatro, cocina, etc.) que en Europa.

Entre las características de los estadounidenses cabe destacar su vitalidad y optimismo, así como la confianza en uno mismo. El trato en los negocios es informal, exento de complicados protocolos. Se valoran la apertura y la creatividad. A pesar de ello, los americanos tienden a ser etnocéntricos, en parte a causa de la supremacía económica, tecnológica y militar de su país en el mundo.

Para los norteamericanos el tiempo es oro. En las empresas existe una clara preocupación por organizar bien el tiempo, tratando de no solapar distintas actividades simultáneamente, aunque los norteamericanos originarios de otras culturas latinoamericanas o mediterráneas gestionan el tiempo de manera más relajada.

El origen inmigrante hace que se acepte la movilidad sin grandes objeciones, lo que favorece la interacción con personas de otros países y la adaptación a otras culturas. En una sociedad sin unas raíces profundas, los americanos tienden a buscar su identidad en su negocio o su profesión y en asociaciones civiles que les permiten satisfacer su necesidad de pertenencia a un grupo y conseguir objetivos comunes. Son muy abiertos con

los recién llegados, es habitual que a la llegada a una nueva residencia los vecinos se reúnan para presentarse y recibirles.

A los americanos les gusta trabajar por objetivos. La clara orientación al negocio de las empresas hace que sean accesibles y abiertas a establecer relación con cualquiera que pueda ofrecer oportunidades de negocio. El estilo de comunicación es directo, huyendo de sutilezas o insinuaciones, si algo se ha de interpretar como una amenaza, no se presentará de forma velada. Además, mantienen una distancia física en las conversaciones superior a la de la mayoría de los europeos

Los contratos son una herramienta habitual en los negocios americanos. Cualquier detalle es recogido en ellos. La violación de cualquiera de las condiciones estipuladas puede terminar en los tribunales sin grandes preámbulos.

8.4.4. La cultura de negocios en América Latina

La huella española y portuguesa permanece en la cultura latinoamericana mezclada con los restos de las culturas autóctonas que sobrevivieron a la colonización. Así como británicos y holandeses colonizaban nuevos territorios buscando tierras en las que el excedente de población en los países de origen pudiese establecerse y ganarse el sustento, en América Latina se buscaba extraer riquezas para enviar a la Península para pagar deudas y adornar palacios e iglesias. El expolio y la cristianización son la principal herencia dejada por España y Portugal en América.

Latinoamérica presenta una gran diversidad. Si bien el compartir lengua y origen permite establecer bastantes elementos comunes, podemos encontrar países como Chile que son considerados la Suiza de Sudamérica o países tropicales claramente orientados al corto plazo. En general, se trata de culturas expresivas, en las que se utilizan abundantes gestos en la comunicación y el tono de las conversaciones es elevado. Suelen ser culturas policrónicas en las que las tareas se simultanean sin un orden claro. El lenguaje es bastante indirecto, evitando mostrar el desacuerdo y dando bastantes vueltas antes de llegar al núcleo de la cuestión.

La herencia ibérica se plasma en el carácter elevadamente formal de la cultura. En determinados países el grado académico o el rango profesional son tenidos muy en cuenta. Las estructuras son tremendamente jerárquicas y la capacidad de decisión suele estar en manos de las personas de mayor edad.

Entre las mayores economías de América Latina se encuentran las de Méjico, Brasil, Argentina y Chile. A continuación presentamos los rasgos más característicos de la cultura de negocios en Méjico.

8.4.4.1. Los negocios en México

México es uno de los mayores países de América Latina. La frontera con Estados Unidos hace que la influencia que el vecino del norte ejerce en la economía y los negocios mejicanos sea elevada, especialmente desde el establecimiento del Tratado de Libre Comercio de Norte América (NAFTA). A pesar de ello y de que gran parte de los directivos se hayan formado en el extranjero, México responde al perfil latinoamericano.

En los negocios es importante conocerse antes de abordar con profundidad la materia. El mexicano es una persona muy orientada hacia la relación. Hacer negocios en frío no va con su estilo.

A propósito...

El paraíso español

Una expresión habitual en España es la que dice: «como aquí no se vive en ninguna parte». A menudo, la afirmación se sustenta en argumentos como el clima, la sensación de libertad, de seguridad, la gastronomía, la posibilidad de salir de noche y encontrar cientos de locales abiertos, etc. Todo esto hace que España sea un buen lugar para vivir, al menos para los españoles. Pero este tipo de afirmaciones no debemos olvidar que son propias de una actitud claramente etnocéntrica. ¿Pensarían lo mismo personas de otros países? Para la mayoría de los millones de turistas extranjeros que cada año visitan el país evidentemente muchos de estos factores suponen un atractivo. Pero, ¿y los expatriados? Como comentaremos en el capítulo siguiente, se trata de profesionales que han sido desplazados por las multinacionales desde otros países y que, por tanto, están habituados a otros ritmos de trabajo.

La posibilidad de hacerse un café a media mañana o una cerveza a cualquier hora, sentarse ante una copiosa comida hasta las cinco de la tarde o asistir a reuniones interminables y no planificadas son hábitos laborales que pueden parecer atractivos a primera vista. A los expatriados en cambio estas costumbres les pueden suponer un tormento, puesto que implican que las jornadas laborales nunca se cumplen, es extremadamente complicado conciliar la vida laboral y familiar y, además, tienen un elevado impacto sobre la productividad de la empresa y sus costes. Los expatriados en España a menudo consideran que no se valora en absoluto el tiempo de los empleados, es habitual que los directivos estén en la oficina hasta después de las nueve de la noche, y está mal visto irse a casa antes que los superiores, con lo que España es uno de los países donde más horas se está en el puesto de trabajo, pero con una menor productividad. Esto lleva a que sea uno de los países de Europa donde menos horas se duerme al día.

No sólo la gestión del tiempo puede irritar a los expatriados. Casi la mitad de los trabajadores locales considera que sus superiores no les tratan con respeto. Más de un tercio percibe prepotencia en sus jefes y, en muchos casos, autoritarismo y carencia de trato humano. Todo esto combinado con jornadas laborales interminables y reuniones sin un programa claro, ni hora de finalización puede exasperar a alguien acostumbrado a no perder más de quince minutos para la comida, que ve un despilfarro detenerse en largas conversaciones cada vez que encuentra a un compañero en el pasillo, o que da valor al trabajo en función de su rendimiento y no de las horas que pasa en él y que es consciente de que todo el tiempo que está perdiendo en horas de trabajo lo está restando de su vida personal y familiar. El clima de España es espléndido pero, si se está en la oficina o la fábrica, es complicado disfrutarlo. ■

La prisa no es uno de los valores más reconocidos en México, como en general, en América Latina. Frases como «mañana enviaremos el cheque», o «la mercancía», no tienen el mismo sentido que para un alemán.

La forma de expresión puede resultar exagerada para alguien que llegue de un país europeo. Los gestos son prominentes y el tono de la conversación es alto. La distancia física entre interlocutores es reducida, lo que hace que, por ejemplo, los norteamericanos se sientan incómodos y se esfuercen por separarse.

En la negociación se debe partir con suficiente margen puesto que el regateo será intenso. Si se aceptan fácilmente las condiciones iniciales, el negociador mejicano se quedará con la sensación de que ha hecho una oferta demasiado atractiva.

La formalidad es uno de los aspectos destacados en la cultura mejicana. El respeto por los mayores, por los títulos académicos o el rango profesional es patente. Cualquiera que en Europa esté acostumbrado a ser llamado por su nombre de pila, verá sorprendido como se refieren a él como doctor, licenciado o director en cuanto el interlocutor conozca su grado.

México fue país de acogida para los refugiados españoles de postguerra y ha sido uno de los países más avanzados de América Latina. A pesar de ello, es un país bastan-

te conservador, incluso en el vestir. Las relaciones entre géneros distan de ser igualitarias. La mujer, generalmente, en vez de ser considerada un interlocutor en el negocio, puede ser tenida como un complemento de su pareja o de su superior. Esta situación llega a exasperar a directivas europeas o norteamericanas que ocupen cargos de alta responsabilidad en sus empresas.

Preguntas para la discusión

1. «Como en mi país no se vive en ninguna parte». ¿Cree que alguien convencido de esto puede ser un buen directivo internacional?

2. ¿Qué tienen en común los modelos de diferencias culturales de Hofstede y Gesteland?

3. ¿Qué dificultades encontraría un directivo alemán para establecerse en Méjico? ¿Y un directivo mejicano en Alemania?

4. ¿Tendría una alta ejecutiva sueca o española las mismas dificultades para hacer negocios en determinados países que sus compañeros masculinos?

5. ¿Existen diferencias culturales entre países en función del grado de desarrollo?

6. ¿Basta consultar diversos indicadores de diferencias culturales para conocer el modo de comportamiento en un país y adaptarse a él?

7. ¿Qué tipo de personas estarán mejor preparadas para participar en negociaciones transculturales?

CAPÍTULO 9

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA INTERNACIONAL

OBJETIVOS

La lectura de este capítulo permite dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué es un expatriado? ¿Qué ventajas e inconvenientes tienen respecto a un directivo local?
- ¿Por qué las empresas recurren en mayor medida a los expatriados a pesar de su elevado coste?
- ¿Qué cualidades y aptitudes debe poseer el personal desplazado?
- ¿Cuál debe ser el contenido idóneo de los cursos de formación internacional?
- ¿Qué políticas deben emplearse para asegurar un adecuado desarrollo del expatriado?
- ¿Qué conceptos deben incluirse en la nómina de un expatriado?
- ¿Cómo puede incrementarse la motivación del personal asignado en el exterior?
- ¿Por qué existe una alta tasa de fracaso en las asignaciones internacionales?
- ¿Por qué las empresas españolas tienen problemas para enviar a sus empleados al exterior?

9.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las personas son consideradas como uno de los recursos más importantes de las empresas. El comportamiento, la actitud y el desempeño de los recursos humanos son determinantes básicos del buen desarrollo de la actividad empresarial. Una organización puede disponer de recursos financieros ilimitados, de la última tecnología, de la marca más poderosa del mercado, pero si no cuenta con el personal adecuado difícilmente podrá explotar dichas ventajas competitivas.

Este factor humano es incluso más trascendental en una empresa internacional, ya que a las dificultades competitivas básicas se le añade, por una parte, la mayor complejidad organizativa y, por otra parte, el hecho de operar en la distancia, en culturas y entornos empresariales desconocidos o diferentes. Por tanto, una de las cuestiones clave en la gestión de una empresa internacional será decidir qué personas son las idóneas para llevar a cabo el desempeño de la estrategia internacional.

El capítulo se inicia estudiando uno de los aspectos diferenciadores de la dirección internacional de recursos humanos: la gestión de expatriados. En este sentido, se describe, define y analiza la figura del expatriado, sus ventajas e inconvenientes, así como las funciones estratégicas que desempeñan en el seno de la empresa internacional. Los siguientes apartados se centran en desarrollar algunas de las funciones básicas del área de recursos humanos aplicadas, especialmente, al campo de la expatriación. El capítulo finaliza reflexionando sobre la situación de los expatriados en la internacionalización de la empresa española.

9.2. LA GESTIÓN DE EXPATRIADOS: VENTAJAS E INCONVENIENTES

En las empresas internacionales los recursos humanos suelen clasificarse según su nacionalidad, en locales o expatriados. Los primeros pertenecen al país de la filial, los segundos son o bien del país de la casa matriz o bien de un tercer país. En terminología inglesa se correspondería con los vocablos *hosh-country nationals (HCNs), parent-country nationals (PCNs)* y *third-country nationals (TCNs)*.

Dado que el uso de expatriados es una opción cara, no tiene mucho sentido utilizar expatriados en aquellos puestos que pueden realizar satisfactoriamente los empleados nacionales, por tanto, la mayoría de empresas internacionales suelen utilizar expatriados sólo en los puestos clave, tales como directivos ejecutivos, profesionales de alto nivel y especialistas técnicos.

En los últimos años, la globalización ha generado la aparición de distintos modelos de expatriación. La forma más común ha sido el desplazamiento de un profesional a un destino internacional, con una duración de uno a cinco años. Sin embargo, podemos observar también las siguientes figuras:

- *Especialistas en gestión internacional* que trabajan en el país sede de la casa matriz, pero dedican todo su tiempo a la gestión de las actividades internacionales, viajando con frecuencia al exterior y pernoctando como media más de 60 días al año fuera de su lugar habitual de residencia.
- *Directivos o técnicos transfronterizos* que prestan sus servicios en uno o más países limítrofes al de la sede central. Estos profesionales viajan frecuentemente y pueden llegar a pasar la semana laboral en uno o varios países diferentes a su lugar de residencia. Tal y como vimos en el Capítulo 5, este tipo de directivos estaba vinculado a aquellas empresas que utilizan en mayor medida el control personal.
- *Asignaciones internacionales de media y corta duración*, normalmente inferior a un año.
- *Personal internacional permanente* que serían expatriados que pasan más de diez años adscritos a rotaciones internacionales o realizan más de seis asignaciones

durante más de tres años. Por ejemplo, en la empresa Nestlé existe un grupo numeroso de directivos, cercano al millar, llamados «internacionales», dispuestos a priori a aceptar cambios de residencia a lo largo de toda su vida profesional.
- Otras formas como *becarios internacionales, intercambios de formación internacional o equipos internacionales virtuales*.

De hecho, un reciente estudio realizado por la consultora *Mercer HR Consulting* evidencia que cada vez son más las multinacionales que optan por enviar a sus empleados al extranjero durante períodos más cortos de tiempo. El 40% de las 220 multinacionales analizadas aumentaron en el año 2003 los traslados al extranjero de sus empleados, pero todos con una duración inferior al año. Como veremos posteriormente, tras estos cambios de políticas se encuentra el elevado coste de las estancias prolongadas, así como las dificultades de organización y los problemas que el proceso de expatriación suele provocar en la familia del empleado. Frente a este modelo, las empresas comienzan a decantarse por traslados a corto plazo, más baratos y flexibles, cuyo objetivo es la realización de un proyecto que cuando finaliza el empleado retorna a su país de origen.

La literatura ha señalado una serie de ventajas de utilizar directivos locales, entre las que destacamos las siguientes (Bonache y Pla, 2002):

- Hablan el idioma, entienden la cultura y sistema político local, y pertenecen, por lo general, a la élite social del país de la filial, lo que permite obtener una mejor penetración en el mercado.
- Permiten la continuidad en la gestión de la filial y evitar así las frecuentes sustituciones de expatriados, a menudo acompañadas con cambios de gestión injustificados en la filial.
- Permiten ahorrar importantes costes salariales, disponiendo aún de un margen para abonar una prima que atraiga a los mejores candidatos locales.
- Incrementa la motivación y las oportunidades de carrera del personal local, dado que los puestos de la alta dirección de la filial no están reservados para los empleados de la central.
- Aumenta la aceptación de la empresa en el país de destino. Los gobiernos y organizaciones locales a menudo argumentan que los empleados extranjeros sustraen puestos de trabajo a los ciudadanos locales. Este punto de vista está en la base de las iniciativas legislativas que obligan a las EMN a establecer joint ventures con empresas locales, o las que limitan el número de extranjeros en la filial.
- Los locales representan los puntos de vista y condicionamientos de la filial en los procesos de toma de decisiones de la central.

Adicionalmente, los expatriados presentan una serie de problemas, como por ejemplo:

- La falta de adaptación al nuevo entorno y la nueva cultura.
- El efecto desmotivador que se produce en los directivos locales.
- La posible percepción negativa de la filial como una empresa «extranjera».
- Unos mayores costes salariales. Las asignaciones internacionales parecen ser una opción «cara» para la empresa. Se estima que, en la mayoría de las compañías, el coste de los expatriados se sitúa tres veces por encima del coste de los empleados locales (*The Conference Board Europe,* 1996).

Sin embargo, la evidencia empírica muestra cómo la orientación predominante parece ser la etnocéntrica (Maryhofer and Brewster, 1996). Este es efectivamente el caso en las empresas japonesas, en las que de acuerdo con una encuesta de Koop (1994), el 75% de los directivos de sus filiales son expatriados. Pero también lo es en las empresas multinacionales europeas y en las estadounidenses, en las que los expatriados ocupan, respectivamente, el 56% y el 49% de los puestos de alta dirección.

Por tanto, si los directivos locales aportan tales ventajas ¿por qué hay un uso tan extensivo de expatriados? Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001) aportan alguna de las respuestas, al vincular el mayor uso de expatriados a una serie de circunstancias de los países de destino:

- Cuando no hay disponibilidad de personal cualificado en el país de destino. Esto suele ocurrir en empresas multinacionales que tienen concentradas sus actividades en países en vías de desarrollo o en el caso de actividades en las que se necesitan expertos en tecnologías específicas.
- Cuando la situación política es inestable. Las empresas suelen utilizar expatriados cuando el riesgo de intervención gubernamental es elevado o cuando existe agitación política o social, ya que los expatriados suelen defender mejor los intereses de la central. Así, por ejemplo, la mayoría de filiales localizadas en los países de Europa del Este tienden a estar dirigidas por expatriados.
- Cuando existen importantes diferencias culturales entre el país de origen y el país de destino. La diferencias culturales entre la matriz y la filial incrementan las asimetrías de información y el potencial de oportunismo, por lo que, en caso de reclutar directivos locales, la empresa tendría que incurrir en unos elevados costes de selección, formación (por ejemplo, enviando tales directivos a la matriz para que mejore la comunicación entre ambas unidades) y evaluación. Por tanto, los mayores costes salariales de enviar un directivo «de confianza» que actúe como intérprete y asegure que los intereses de la matriz en la filial pueden compensar aquéllos en los que tendría que incurrir la compañía para superar la posibilidad de oportunismo y la selección adversa.

Sin embargo, creemos que las razones fundamentales tienen un carácter estratégico. Las funciones que realiza un expatriado al objeto de alcanzar las metas estratégicas propuestas por la matriz difícilmente pueden ser desarrolladas por un directivo local. En este sentido, Bonache (2002) señala tres funciones estratégicas básicas realizadas por el personal expatriado:

- Transferencia y adquisición de conocimientos. Una gran parte del conocimiento que se transmite a lo largo de las distintas unidades organizativas de una empresa internacional es tácito y específico a la propia empresa (p. ej., técnicas de negociación, amabilidad y trato personalizado) y, por tanto, no puede codificarse y transmitirse a través de los mecanismos explícitos como el uso de manuales, cartas, informes o las tecnologías de la información. En este sentido, la compañía, si pretende transmitir dichos conocimientos que normalmente son generadores de ventajas competitivas, necesariamente deberá hacerlo desplazando al personal que los posee. Además, si tales conocimientos son colectivos habrá que desplazar equipos y no sólo individuos. De igual modo, la organización también puede aprender de los entornos internacionales en los que opera, y transmitir dicho aprendizaje a

A propósito...

Unilever: una compañía global necesita directivos globales

Fuente: Actualidad Económica, 21/3/2002

Uno de los requisitos más importantes, a veces imprescindible, para llegar a puestos de determinado nivel en Unilever es haber tenido experiencia internacional. El mismo presidente de la multinacional en España, antes de serlo pasó tres años en Suecia; también el director financiero, estuvo expatriado tres años en México. Y así, casi todos aquellos que hoy ocupan puestos de responsabilidad o que aspiren a ocuparlos.

Dado que la compañía se define como multiglobal y multilocal y está presente de forma directa en 90 países, y con sus productos en 150, ha de tener *managers* globales. Y una de las formas de conseguirlo es a través de la expatriación. Unilever destina tiempo y recursos para que el personal clave y la propia empresa cuenten entre sus activos con la ventaja competitiva que supone tener personal con experiencia internacional: intercambio cultural con otros países, así como de conocimientos en materias en las que otros están más fuertes.

Pero, ¿quiénes y cómo pueden acceder a dicha experiencia? El motor en la carrera de una persona es él mismo y «hay que darle facilidades para que ésta pueda desarrollarse», afirma el responsable de personal. Es cuestión de voluntad. Para ello, la compañía utiliza dos herramientas; la primera de ellas, *la red*. Todos los puestos de manager que quedan libres a nivel mundial figuran en una web a la que todo el personal tiene acceso y a los que cualquiera puede optar. La decisión final de expatriar a alguien, si cumple los requisitos oportunos, es de la compañía. Una segunda vía es solicitarla en el marco del Performance Development, o entrevista anual de evaluación a la plantilla sobre su rendimiento y aspiraciones futuras. En este contexto, el empleado puede manifestar su disposición a desarrollar cambios en su proyección profesional o manifestar su deseo de participar en un programa de expatriación. Y de nuevo la compañía tiene la última palabra en la decisión final.

Una vez que se ha llegado a un acuerdo, el expatriado —que lo será por unos tres años— se entrevistará con el que será su nuevo responsable directo. Aquí el candidato tiene la oportunidad de conocer el país y el funcionamiento local de la compañía. Si ambos están de acuerdo, se procede a formular el contrato de nombramiento, un documento en el que se definen las condiciones de expatriación: salario, beneficios, condiciones de vuelta, etc.

Aunque no debería ser lo más importante, la remuneración sí influye considerablemente a la hora de tomar la decisión de expatriarse. Y al igual que cualquier empleado sabe en todo momento cuáles son su *work level* y *pay position* —dos variables que marcan la posición y definen la remuneración de cada puesto—, éstas también quedarán claras antes de iniciar la expatriación. Generalmente, el empleado enviado a otro país asciende de nivel. Su nuevo salario será el de la posición que ocupará en el nuevo país y el del nivel que se le adjudique. Adicionalmente, existen otros conceptos que aportará la compañía, como la subvención por expatriación o un porcentaje del salario neto, hasta un 70%, para compensar el cambio de poder adquisitivo del nuevo país; el *bonus* a la expatriación, porcentaje del salario en el país de origen del 5%, multiplicado por el número de años en la empresa; subvención por gastos iniciales, un 15% sobre el salario anual del país de destino; subvención de regreso, entre un 2 y un 10% del salario neto por el número de años ejercidos en la empresa; subvención originada por los gastos de traslado de muebles y enseres personales, así como una parte de los gastos de vivienda, colegios de los hijos de expatriados o un seguro médico familiar. A pesar de las ventajas y facilidades que se proporcionan al empleado, no es fácil encontrar personas dispuestas a expatriarse. De los 300 *managers* en Unilever España, en estos momentos hay 34 expatriados en países como México, Perú, Argentina, Holanda, Inglaterra, Francia o Filipinas. Antes o después, a su regreso, Unilever les tiene reservado un puesto de responsabilidad en la compañía. Su experiencia internacional y el intercambio de conocimientos servirán, a buen seguro, en la estrategia de futuro de la multinacional. ■

otras partes de la empresa. Nuevas culturas, ideas y experiencias que pueden utilizarse para incrementar el conocimiento que ya posee la empresa. Este es el objetivo, por ejemplo, de muchas asignaciones internacionales hacia empresas conjuntas localizadas en países donde el socio local cuenta con una alta capacidad de innovación tecnológica.

- Mecanismo de coordinación. En las multinacionales que desarrollan enfoques estratégicos globales o transnacionales se requiere un nivel elevado de integración entre todas las unidades. Tal y como hemos visto en el Capítulo 6, lo que se hace en una unidad repercute en otras unidades de la organización (piénsese, por ejemplo, el caso extremo en el que una filial produce el input necesario para el proceso productivo de otra filial). Sin embargo, la integración entre unidades interdependientes no se produce de forma espontánea. Cada unidad tiende a preocuparse por su entorno más inmediato. Incluso, los directivos de estas unidades pueden carecer de la información con relación al impacto que sus decisiones pueden tener en la organización. Además, los puestos de dirección en las unidades interdependientes generalmente requieren adoptar decisiones que van a trasladarse a otras unidades de la compañía. Consecuentemente, el coste de cometer un error en estos puestos es muy elevado. Para evitar estos posibles problemas, la matriz puede recurrir al uso de expatriados que conocen la distinta forma de operar en la red, que han establecido contactos y vínculos entre distintas unidades y que conocen el impacto que puede tener una decisión adoptada en una filial sobre otra filial o el resto de la red. Estos directivos deben reconocer los condicionamientos locales, pero al mismo tiempo, neutralizar las tendencias «independistas» de las filiales que vayan en contra del interés corporativo.
- Mecanismo de control. En las filiales autónomas, en las que existe una escasa transferencia de conocimientos y una limitada necesidad de coordinación, el control es la razón fundamental para asignar expatriados. Los expatriados vigilan la ejecución de las operaciones locales, interpretando la filosofía y forma de trabajar de ambas unidades e incrementando los canales de comunicación entre la central y la filial. Este personal «experto y de confianza» se convierte en los «ojos» de la matriz y en su representación frente a cualquier conflicto que pueda surgir.

9.3. PRÁCTICAS INTERNACIONALES DE RECURSOS HUMANOS: ESPECIFICIDADES DEL EXPATRIADO

El proceso de incorporación de los recursos humanos en la empresa internacional sigue las mismas fases que en una empresa doméstica: reclutamiento y selección, formación, desarrollo profesional, evaluación y compensación del desempeño; pero también hay ciertas especificidades inherentes al ámbito internacional como la adaptación cultural y la repatriación. Seguidamente analizamos los aspectos de este proceso que afectan más significativamente a los expatriados.

9.3.1. Reclutamiento y selección

En materia de reclutamiento puede recurrirse tanto a las fuentes internas como externas. El reclutamiento interno ofrece la posibilidad de optar por destinos internacionales al personal de la sede central. El reclutamiento externo implicaría recurrir normalmente al servicio de empresas consultoras especializadas, en las cuales se delegaría la función de reclutar ciudadanos del país de destino o de terceros países. Incluso esta captación podría llevarse a cabo desde la sede central o delegarse en personal de confianza de la

empresa que desde las filiales pudieran canalizar este proceso. El reclutamiento interno permite una mayor agilidad y control en el proceso, aunque algunas decisiones pueden verse sesgadas por las presiones del personal local. En cambio, el reclutamiento externo implica una mayor independencia, pero incrementa los costes, los plazos, y el riesgo.

Elegir las personas que van a ocupar destinos en el extranjero es una compleja decisión que va a condicionar sustancialmente el éxito de la estrategia internacional. Dado que el control sobre los expatriados suele ser menor, si se cometen errores en la selección, el tiempo de respuesta ante esta situación suele dilatarse. Algunas investigaciones coinciden en que el mejor empleado en un trabajo, es muchas veces la persona equivocada para ser enviada a una misión internacional. Muchas veces los candidatos para misiones internacionales son seleccionados sobre la base de su experiencia técnica, y no sobre sus capacidades para desenvolverse en culturas diferentes. En términos generales, los criterios utilizados suelen recoger tres aspectos fundamentales:

- La calificación técnica. En muchos casos predomina como variable de selección la experiencia previa en la empresa y la experiencia técnica. El haber demostrado cierto éxito en la dirección de proyectos a escala nacional, la experiencia en diversas funciones, la experiencia en salidas o viajes internacionales, el dominio de idiomas, un nivel de formación elevado, son variables que suelen ser consideradas en este apartado.
- La sensibilidad cultural. Este criterio está teniendo cada vez más importancia, abarcando incluso al ámbito familiar. En este sentido, no sólo se exige tener la capacidad para adaptarse a las diferencias culturales, sino también tener la suficiente madurez emocional como para aceptar las diferencias y convivir con ellas en el ámbito personal y familiar. Experiencia multicultural, tolerancia a la ambigüedad, ausencia de prejuicios, sociabilidad e interés en la gente, empatía, flexibilidad son aspectos críticos a tener en cuenta en una asignación internacional.
- Habilidades de dirección y liderazgo. En cualquier puesto de responsabilidad internacional se requieren una serie de cualidades, tales como responsabilidad, autoconfianza, creatividad, buen juicio, habilidades de comunicación, iniciativa, disposición al cambio, etc., que permitan la dirección eficaz del personal local y la coordinación adecuada con la casa matriz.

9.3.2. Formación y desarrollo profesional

Las prácticas de negocios, la interpretación de las conversaciones, la forma de vestir, las relaciones interpersonales, etc., como vimos en el capítulo anterior son, en muchas ocasiones, totalmente diferentes de un país a otro. Nada nos garantiza que el conjunto de pautas de comportamiento, fruto de nuestra cultura, vaya a ser el más adecuado en la nueva realidad.

Por tanto, una de las cuestiones básicas en la formación de los empleados internacionales será la *formación transcultural*, al objeto de sensibilizar la actitud frente a la diversidad. En este sentido, se tiende a formar a los expatriados en aspectos que abarquen el conocimiento general y/o específico del país de destino (geografía, historia, religión, ética, clima, costumbres sociales, etc.), aspectos más concretos que afectarán a la familia, tales como el sistema sanitario, la escolaridad, el sistema de comunicaciones y el ocio y, en aquellos casos necesarios, la enseñanza del idioma local.

Sin embargo, también será necesario, en muchas ocasiones, formar al expatriado en materia *técnica y administrativa*, de manera que puedan desarrollarse o reforzarse las herramientas de trabajo y las técnicas específicas en función del tipo de actividad que va a gestionarse.

No obstante, la duración, profundidad y contenidos de la formación debe diseñarse en función de las características de la asignación internacional, como, por ejemplo, el tiempo que va a permanecer el expatriado en el exterior, la distancia cultural, el país de origen de la multinacional y los costes de los programas.

Así, por ejemplo, Mendehall y Oddou (1986) proponen un *planteamiento informativo*, cuando la duración de la asignación es baja (un mes o menos), sustentado en reuniones semiestructuradas y documentación escrita; un *planteamiento afectivo*, si la asignación se prolonga hasta un año, el cual pretende profundizar en aspectos de tipo emocional que sensibilicen al participante sobre el desarrollo de relaciones en el país de destino, utilizando juegos de rol, casos, y la técnica del incidente crítico; y finalmente, un *planteamiento de impresiones* en las asignaciones de larga duración, basado en aspectos relacionados con la adaptación general, para lo cual se recurre a simulaciones y experiencia de campo.

Algunos trabajos evidencian que el entrenamiento previo de los expatriados norteamericanos es mucho menor en comparación con el de europeos o japoneses; y mucho más informal. Así, por ejemplo, en el trabajo de Tung (1982) sobre una muestra de 140 multinacionales, sólo el 31% de las compañías americanas habían formalizado el entrenamiento de sus expatriados, en contraste con el detallado entrenamiento en más de la mitad de las empresas japonesas que participaron en el estudio y en el 69% de las europeas.

La formación para ocupar un puesto internacional también puede venir de la iniciativa propia del posible candidato. En el año 2001, el 1,43% de la oferta de empleo cualificado en España buscaba profesionales dispuestos a salir fuera. Por tanto, el camino para conseguir una carrera internacional tiene un punto de partida, y aquí juega un papel muy importante la formación en materia internacional que haya ido adquiriendo la persona. Estudiar en centros internacionales durante el período escolar, las becas Erasmus en la Universidad, los programas de intercambio o prácticas profesionales en los veranos, o los masters internacionales son buenos indicadores que definen las potencialidades del futuro candidato. La formación internacional previa puede abrir muchas puertas en el mundo laboral ya que denota una mentalidad abierta y una experiencia multicultural. En el recuadro de la página siguiente reflejamos algunos ejemplos de las vías para poder optar por alguna experiencia en formación internacional.

En muchas empresas, la asignación internacional no sólo sirve de base para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, sino que se considera una forma de poder brindar a los empleados oportunidades para el desarrollo profesional y personal.

No obstante, para que las asignaciones internacionales se conviertan en un auténtico elemento motivador deben claramente enmarcarse estas políticas de recursos humanos dentro de los planes estratégicos como un elemento diferenciador que permite el avance en la empresa. En este sentido, habría que definir explícitamente el puesto de trabajo que se ocupará en el exterior, la duración de la estancia, y sobre todo, el lugar que va a ocuparse al regreso. De igual modo, la empresa tiene que procurar que el expatriado mantenga contactos regulares con la casa matriz, de forma que no se sienta desvinculado. El sistema de tutores o visitas a la central cada cierto período de tiempo pueden ayudar a evitar la sensación de pérdida de pertenencia a la casa matriz.

ICEX (www.icex.es/becas)

Beca anual para unos doscientos jóvenes que superen las pruebas de selección. Los candidatos deben ser universitarios menores de 27 años con conocimientos en economía, administración de empresas y comercio exterior. Un año de prácticas en una empresa con actividad internacional o en la sede de un organismo internacional.

Executive Training Programe

Programa financiado por la Unión Europea. Los participantes seleccionados y presentados por empresas realizan prácticas profesionales en Japón y Corea.

Programa de Eurograduados de BP

Dirigido a jóvenes titulados, preferentemente en el área de Administración de Empresas, cuya edad no supere los 28 años, que hablen al menos dos idiomas y que dispongan de movilidad geográfica. El objetivo último del programa es que el candidato seleccionado ocupe tres puestos distintos en tres países en cinco años.

Erasmus, Leonardo Da Vinci y Europass (europa.ue.int/comm/education)
Universia.net

Portal universitario con información de centros de todo el mundo, especialmente España y Latinoamérica.

En la realidad, los aspectos anteriores no son aplicados por las empresas con la diligencia que cabría esperar. Muchos profesionales desplazados a otros países se quejan de la falta de comunicación con su empresa y de las escasas salidas profesionales que se les ofrecen a la vuelta. Un reciente estudio de la aseguradora *Cigna International* realizado en una muestra de 709 trabajadores expatriados desplazados a Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemania y España, evidencia cómo estos empleados consideran que sus compañías no están haciendo lo suficiente para atenderles, especialmente en estos momentos de turbulencia internacional. El 55% criticó la falta de esfuerzo de su compañía por mantenerles informados sobre las condiciones de salud y seguridad que podrían ser adversas, cerca del 40% sentía que sus empresas no les preparaban adecuadamente para su comisión internacional, el 56% calificó de negativa la coordinación entre los departamentos de recursos humanos del país de destino y la casa matriz, y el 35% esperaba abandonar su empresa actual en cinco años. Otro estudio realizado por Deloitte & Touche subrayaba como una de las asignaturas pendientes de las prácticas internacionales de recursos humanos, la planificación del regreso, ya que muchas veces se repatrían sin saber cuál es su nuevo lugar en la empresa. Según este estudio, sólo el 15% de las grandes empresas españolas ofrece un plan de carrera a los expatriados. Un expatriado encuestado, señalaba cómo la política del «vete tú, que ya te iremos contando» impera en las empresas multinacionales españolas, además en la mayoría de los casos el procedimiento elegido para poner fin a la expatriación es una simple entrevista con la dirección. Estas situaciones contrastan, como veremos seguidamente, con el gran esfuer-

zo económico que hacen las compañías para enviar profesionales fuera, que para una comisión típica de tres años de duración el promedio estimado es aproximadamente un millón de euros.

No obstante, aunque estos problemas existan, también es cierto que la evidencia empírica más reciente pone de manifiesto que las organizaciones en la selección externa de sus altos directivos conceden cada vez más importancia a la posesión de experiencia internacional. En este sentido, el expatriado descontento por el escaso valor que su compañía ha atribuido a su desplazamiento internacional puede encontrar fácilmente otra oferta laboral (Bonache, 2002).

9.3.3. Compensación

La expatriación cambia sustancialmente la vida de estos empleados y, por tanto, la empresa debe ser especialmente sensible a estas situaciones. Como consecuencia, suelen utilizarse una serie de paquetes retributivos adicionales a la remuneración normal asociada al trabajo, que permiten, en términos generales, mantener el nivel de vida llevado en el país de origen, cubrir los costes de desplazamiento y proporcionar primas y ayudas familiares que compensen el alejamiento temporal.

Para mantener el nivel de renta equivalente a lo que se recibiría en el país de origen, el sueldo base es ajustado en función del coste de la vida, de manera que puedan cubrirse los diferenciales por vivienda, alimentación, bienes de consumo, escolarización, etc. Otra de las variables que debe tenerse en cuenta es la fiscalidad, ya que las diferencias existentes entre los países abre la posibilidad de elegir entre los diferentes sistemas fiscales con el fin de optimizar el coste que ha de soportarse. Conviene conocer si el país de origen mantiene convenios de doble imposición con el país de destino a fin de evitar la doble imposición. En líneas generales, la ley prevé que se aplique la legislación española a los trabajadores contratados en España por empresas españolas para prestar sus servicios en el extranjero, a pesar de la ley que pueda aplicarse en el país de destino.

Adicionalmente suelen proporcionarse incentivos en forma de primas, siendo su finalidad la de estimular cuantitativamente al expatriado en la misión asignada, sirviendo incluso como mecanismo persuasivo para disminuir la probabilidad del retorno prematuro. Algunos tipos son:

- Primas por aceptación.
- Primas por destino difícil.
- Primas por instalación.
- Primas por finalización del contrato.

Las cifras de la Tabla 9.1 reflejan cómo el coste de la vida y la fiscalidad son dos elementos fundamentales a tener en cuenta en una asignación internacional, ya que pueden dar lugar a situaciones muy curiosas. Los datos han sido extraídos del «estudio mundial sobre diferencias salariales» elaborado por *Mercer HR Consulting*, donde se comparan los salarios netos y brutos, el poder adquisitivo, la presión fiscal y el coste de la vida en 50 países. Para elaborar su ranking sobre el poder adquisitivo de los directores generales, se ha calculado cuántas veces pueden estos profesionales, con su salario neto, adquirir una misma cesta de la compra en sus respectivos países.

TABLA 9.1. *Estudio mundial sobre diferencias salariales 2003. Mercer HR Consulting.*

Rank	País	Salario bruto anual	Salario neto anual	Índice poder adquisitivo	Rank	País	Salario bruto anual	Salario neto anual	Índice poder adquisitivo
1	Hong Kong	109.606	95.511	6,92	26	Taiwan	60.760	52.028	4,05
2	Suiza	139.194	86.537	6,71	**27**	**Panamá**	**62.725**	**43.244**	**4,04**
3	**Ecuador**	**64.692**	**50.167**	**6,22**	**28**	**Guatemala**	**58.487**	**43.439**	**4,03**
4	Alemania	98.629	61.133	5,87	29	Italia	76.931	42.235	3,94
5	USA	99.991	72.021	5,52	**30**	**Argentina**	**28.071**	**21.262**	**3,67**
6	**Chile**	**58.147**	**45.403**	**5,42**	31	Dinamarca	89.107	44.903	3,55
7	**Uruguay**	**35.493**	**30.090**	**5,42**	32	Noruega	74.959	48.298	3,41
8	**Venezuela**	**43.838**	**37.958**	**5,06**	**33**	**Brasil**	**30.880**	**23.974**	**3,37**
9	Japón	102.564	77.665	5,02	34	Corea Sur	55.021	44.612	3,32
10	Canadá	67.381	45.243	4,91	35	Turquía	54.740	36.438	3,26
11	Reino Unido	88.440	60.538	4,76	36	Finlandia	59.940	34.950	3,25
12	Austria	86.888	53.481	4,74	37	Tailandia	35.511	29.039	3,22
13	N. Zelanda	57.945	39.168	4,71	38	Suecia	56.830	33.587	3,18
14	**España**	**68.926**	**46.986**	**4,67**	39	China	43.006	34.423	2,56
15	Perú	68.225	46.582	4,66	40	Malasia	33.402	24.921	2,55
16	Portugal	68.975	45.343	4,63	41	Polonia	37.598	23.531	2,32
17	Singapur	69.235	56.326	4,45	42	Hungría	43.746	24.439	2,30
18	Francia	70.462	48.282	4,44	43	Filipinas	24.252	17.192	2,19
19	Holanda	75.823	45.120	4,39	44	Rumania	27.191	15.435	2,00
20	Irlanda	69.839	49.549	4,30	45	Serbia-Mont.	24.036	15.571	1,86
21	**Colombia**	**41.122**	**32.730**	**4,22**	46	Indonesia	27.436	21.216	1,85
22	**Costa Rica**	**50.870**	**40.109**	**4,11**	47	R. Checa	30.219	19.835	1,68
23	Bélgica	83.021	41.696	4,06	48	India	20.707	14.725	1,65
24	México	69.355	49.435	4,06	49	Bulgaria	17.659	12.482	1,25
25	Australia	59.909	38.356	4,06	50	Vietnam	21.650	11.941	1,00

Estos datos ponen de manifiesto que los ejecutivos que cobran los mayores sueldos no son, necesariamente, los que tienen mayor poder adquisitivo Así, por ejemplo, un director general cobra en Argentina una media de 28.071 euros anuales, casi una cuarta parte que sus homólogos daneses, que perciben 89.107 euros. Sin embargo, ambos tienen, prácticamente, el mismo poder adquisitivo. Otro caso es el de los directores generales noruegos, que perciben un salario neto de 48.298 euros, ligeramente superior al de sus colegas españoles. Sin embargo, los noruegos sólo ocupan el puesto 32 de la clasificación y los españoles el 14, debido a que el coste de vida en aquel país es muy superior al español. Algo similar ocurre con los directores generales de Singapur, México y Taiwan. Sus salarios netos son superiores, pero el alto coste de la vida al que deben hacer frente en estos países provoca que su poder adquisitivo sea notablemente más bajo en comparación con sus colegas españoles.

Otro estudio de la misma consultora sobre una muestra de 220 multinacionales en 2003, evidencia cómo uno de los principales objetivos que se plantean las empresas al diseñar sus políticas de expatriación es que sus empleados mantengan su poder adquisitivo. La mayoría opta por subirles el sueldo, incluso cuando el coste de vida en el país de destino es menor que en el país de origen, y por concederles primas de expatriación para compensar el traslado. El 60% de las compañías asume la totalidad de los costes de

A propósito...

Condiciones para el traslado de personal al exterior del Grupo Dragados

Fuente: Grupo Dragados

1. *Familia.* Como política general se procura la incorporación al exterior de la familia. Sin embargo, la empresa podrá desaconsejar el traslado en función de las circunstancias de un país o centro.
2. *Vivienda.* Es responsabilidad de las empresas locales el control y la supervisión de los alquileres. La empresa se hará cargo del alquiler de la vivienda adecuada a la situación familiar del empleado. Los gastos de mantenimiento y funcionamiento corren a cargo del empleado, excepto cuando ésta forma parte de un campamento instalado por la empresa.
3. *Manutención.* Todos los gatos son a cargo del empleado.
4. *Pólizas de accidente.* La empresa suscribe una póliza individual de accidentes durante el tiempo de permanencia en el exterior.
5. *Seguridad Social.* Durante su estancia en el país de destino, todos los empleados cotizarán por la base máxima de la Seguridad Social para su categoría.
6. *Asistencia sanitaria.* En los países donde se trabaja por primera vez, se informa a los empleados sobre la situación sanitaria. En general, se deberá utilizar la Seguridad Social del país de destino, excepto cuando ello no sea aconsejable según criterio del servicio médico. En estos casos se contratará asistencia con una sociedad médica. Si lo anterior no fuera posible, se concederá una ayuda económica para cubrir los gastos médicos.
7. *Billetes.* Traslado con familia: el empleado con familia tiene derecho a dos billetes de ida y vuelta/año, en clase turista, cerrados y según tarifas gestionadas por la empresa para cada componente de la familia. Traslado sin familia: tres billetes de ida y vuelta/año.
8. *Gastos de estudios.* La empresa corre con los gastos de estudio de los hijos de los expatriados (matrícula, enseñanza y seguro escolar durante la etapa escolar y universitaria). En cada destino hay una relación de colegios y universidades concertadas.
9. *Condiciones económicas.* Se establecerán al inicio del período de expatriación como la suma de los siguientes conceptos:
   - Retribución neta en el país de origen (renta disponible en moneda del país de origen).
   - Compensación por gastos locales. Su importe se fija en moneda local, y es el resultado de aplicar al 70% de la renta disponible en el momento de partida, el índice de coste de vida del país de destino, así como el cambio de moneda correspondiente a la fecha a la que se refiere el índice. Se actualiza semestralmente y ante fluctuaciones de inflación superiores al 10%.
   - Incentivo por destino y responsabilidad. Recoge la dificultad del país y del tipo de destino, así como la responsabilidad del puesto de trabajo a desempeñar. Se abona en el país de origen y en su moneda. Es la suma de dos porcentajes aplicados sobre la renta disponible: (a) varía del 0% en USA o Europa al 35% de Argelia o Colombia; (b) 30% al máximo responsable de la unidad/concesión/contrato u obra/sucursal, 20% al personal que desempeñe puestos de responsabilidad en las áreas de producción, técnica y administrativa que dependen directamente del máximo responsable, 10% personal no incluido en los casos anteriores.
10. *Fiscalidad.* Tanto el impuesto sobre la renta de las personas físicas, como otros impuestos personales sobre la renta que fueran aplicables en cualquier país, serán asumidos por la empresa. ■

la nueva residencia, mientras que el 40% restante se limita a abonar la diferencia entre los gastos que el empleado soportaba en el país de origen y los que debería asumir en el país de destino. Incluso, más de un tercio de las multinacionales encuestadas les ayuda a vender la vivienda que poseían en el país de origen. El 80% de las empresas va más allá y asume incluso los gastos de la mudanza.

Otro elemento corrector muy utilizado son las primas por movilidad y condiciones adversas, a las que recurre la práctica totalidad de multinacionales ubicadas en destinos conflictivos. Aunque todas las empresas utilizan estas primas, existe cierta tendencia a reducirlas para los traslados a Europa y Norteamérica e incrementarlas en los traslados a Oriente Medio.

También suelen utilizarse primas de apoyo familiar. Casi la mitad de empresas incluye ayudas para la familia del expatriado. Un 30% de las empresas no tiene inconveniente en costear la enseñanza de los hijos hasta que ingresan en la Universidad, y cerca del 25% de las empresas analiza cada caso de forma individual para intentar reforzar el proceso de integración en el país de destino. La mitad de las empresas apunta a sus trabajadores a cursos para dominar el idioma del nuevo país. También es habitual que la empresa costee una media de dos desplazamientos al año del empleado y su familia a su ciudad de origen.

A título de ejemplo, en la anterior ilustración podemos observar los parámetros básicos seguidos por una de las grandes multinacionales españolas.

9.3.4. El regreso prematuro y la repatriación

Muchas asignaciones internacionales presentan una alta tasa de fracaso. Además de algunas de las razones ya esgrimidas, como por ejemplo, una formación poco adecuada, los problemas culturales o una política de desarrollo profesional deficiente en la que el empleado siente que su carrera profesional se ha visto bloqueada, la razón fundamental que apuntan la mayoría de investigaciones es la problemática familiar. Algunos estudios barajan la cifra de un 40%-50% de fracasos por causas familiares.

La adaptación de la familia al nuevo entorno cultural y el abandono o paralización de la carrera profesional del cónyuge son los aspectos principales que influyen en el regreso al país de origen de forma prematura. Para evitar este último problema, algunas organizaciones llegan incluso también a ofrecer al cónyuge posibilidades de desarrollo.

Adicionalmente, la familia puede encontrarse con otros problemas de índole menor como son el traslado de los enseres personales, el alquiler de la vivienda, las formalidades administrativas como los permisos de trabajo y residencia; y sobre todo, la escolarización de los hijos y su adaptación al sistema educativo, así como la asistencia sanitaria y protección social. Todos estos aspectos afectan al bienestar de la familia y, por tanto, la empresa debe ayudar al expatriado a realizar estos trámites previos que suelen ser muy importantes para aliviar tensiones iniciales.

Dichas necesidades a veces suelen ser cubiertas por los departamentos de recursos humanos de las empresas en sus oficinas de expatriados (*Foreign Entities Services*). A medio camino entre el área de recursos humanos y la fiscal, estos departamentos crean la infraestructura necesaria para el desplazamiento y resuelven los problemas legales, fiscales, laborales y culturales a los que se va a enfrentar el trabajador. Sin embargo, en los últimos años, se observa que algunas multinacionales tienden a externalizar parte de estos servicios a empresas de *relocation*. Estas empresas pueden ofrecer una gran cantidad de servicios personalizados al expatriado y su familia. En muchos casos, estas agencias empiezan a trabajar antes de que el ejecutivo llegue al país de destino, de forma que, a partir de la detección previa de sus necesidades, se empiezan a hacer todos los trámites como búsqueda de vivienda, centros escolares y tramitación de permisos y licencias. Muchos expatriados incluso siguen utilizando estos servicios después de que la empresa deja de pagárselos. Para las empresas este tipo de servicios permite que el ejecutivo pueda dedicarse plenamente a su trabajo desde el primer día.

Una correcta dirección del personal expatriado debe incluir la gestión del retorno. La repatriación, resulta, en muchos casos difícil y costosa para el empleado y la familia. En general, los repatriados son un recurso muy valioso para las empresas ya que poseen una

A propósito...

Eva se instala en Puerto Rico

Eva Ras Vidal nunca pensó que terminaría viviendo tan lejos de casa, pero después de seis años en Puerto Rico no se acaba de creer la posibilidad de que pronto volverá a su país.

Eva estaba a punto de casarse con su novio Manel, que trabajaba desde hacia 11 años en la misma empresa, sin sospechar nunca que le propondrían abandonar Cataluña. Un buen día le preguntaron si estaría dispuesto a trabajar fuera de España, a lo que respondió, «tal vez, depende de en qué país». Poco tiempo después le plantearon desplazarse a Puerto Rico para supervisar una filial en la que había problemas. Manel lo tomó como una estancia puntual, y a su regreso se reincorporó a su tarea habitual, pero al cabo de seis meses, cuando daba por olvidado el asunto le plantearon que en un mes debía estar establecido en Puerto Rico. Manel objetó que en un mes estaba prevista precisamente su boda con Eva, a lo que respondieron desde la dirección de la empresa que aprovechase para hacer el viaje de novios a Puerto Rico. Fue tal la sorpresa que nada estaba previsto para partir tan lejos con tanta urgencia.

Manel acudió a la sede central de la empresa a negociar las condiciones puesto que desconocía completamente los planes que tenía la empresa para él. Se acordó evidentemente un salario superior al que percibía hasta entonces, un aumento de categoría laboral, un viaje pagado al año para toda la familia a casa, el alquiler de la vivienda a cargo de la empresa, y un automóvil de la empresa a entera disposición del expatriado. Manel firmó un contrato por cinco años, con la promesa de que al cabo de ese período regresaría a España, aunque no necesariamente a Cataluña, con la categoría laboral que hubiese alcanzado en Puerto Rico. En caso de no adaptarse podría regresar antes a España, a un puesto similar al que tenía antes de partir, pero sin garantizarle que fuera cerca de casa. A pesar de su solicitud, a Eva se le negó la posibilidad de ocupar un puesto de trabajo en la empresa que remplazase al que debía abandonar en el país de origen, tampoco aceptaron tramitarle un permiso de trabajo. Otros compañeros que se desplazaron con hijos pequeños hubieron de buscar ellos mismos los colegios. Eva anhelaba la situación de expatriados españoles que trabajan para empresas como el BBVA o el BSCH para los que la empresa se hace cargo de las mensualidades de las guarderías y colegios de sus hijos, les sufraga dos o tres viajes al año a casa para toda la familia, se hace cargo de todos los gastos de la vivienda, e incluso les inscribe en actividades de ocio.

Ante su falta de experiencia Eva y Manel aceptaron las condiciones que les ofrecía la empresa, pronto lo contemplaron como una oportunidad a nivel profesional y personal. Con muchas prisas Eva abandonó su trabajo, y una semana antes de casarse marcharon a Puerto Rico a buscar apartamento, el nivel de vida era altísimo, y con la asignación que habían pactado para la vivienda no era suficiente para lo que deseaban, aunque finalmente la empresa accedió a sufragar un apartamento de su gusto. Al regreso del viaje de bodas prepararon la mudanza y partieron hacia Puerto Rico.

Hay detalles de la expatriación que a menudo se consideran irrelevantes, a los que Eva concede mucha importancia. Eva cree que la tramitación del visado de trabajo es vital para que los primeros meses en el país de acogida transcurran con normalidad. Tener los papeles en regla da libertad y tranquilidad de poder hacer una vida normal. Desafortunadamente esto no siempre ocurre, Eva ha conocido algunos expatriados que durante semanas, o meses, no han podido abrir una cuenta corriente en el país o adquirir un automóvil.

El contrato de Manel en Puerto Rico era para cinco años, pero al término de éstos, a pesar de sus deseos de volver a casa, y sobre todo los de Eva, finalmente hubo de aceptar una prórroga por otros 18 meses, bajo el compromiso de regresar con un buen puesto en la empresa.

A pesar de la dureza de la experiencia, Manel la aceptó con una enorme ilusión, para él suponía un nuevo reto profesional, desde el principio se hizo cargo de un departamento en el que era urgente la reorganización. Ha tenido que trabajar duro, aprender deprisa y enfrentarse a situaciones novedosas, lo que ha resultado enriquecedor y le ha supuesto una fuerte motivación. Pero para Eva la parte interesante de la expatriación ha sido más limitada. Se ha enfrentado a una vida totalmente diferente, salió del hogar paterno para marcharse a 8.000 kilómetros de casa, sin empleo ni posibilidades de tenerlo, lejos de su familia y amigos, sin conocer a nadie y sin nada que hacer en todo el día. Para llenar las largas horas de soledad decidió apuntarse a un gimnasio y a clases de inglés. Siempre había deseado estudiar una carrera universitaria, pero el trabajo se lo había impedido, así que consideró que era una buena oportunidad para hacerlo. En primer lugar pensó en matricularse en Puerto Rico, lo que sin duda le permitiría conocer gente y adaptarse mejor al país, pero encontró que las universidades locales eran privadas, demasiado caras para su gusto, y su nivel académico no le convenció así es que decidió matricularse en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). La UOC fue la primera universidad virtual de España y una de las primeras de América Latina y, con una amplia oferta de titulaciones en cata-

lán, español e inglés, permite estudiar a distancia en tiempo real desde cualquier país del mundo. Para Eva estudiar ha sido su trabajo, su reto y su motivación, tras diplomarse en empresariales ya está a punto de ser licenciada en Administración y Dirección de Empresas. Estudiando siente que está haciendo algo por ella, que no pierde el tiempo, además se siente más cerca de casa y se mantiene ocupada todo el día. Al principio había de volver a su país para hacer los exámenes, pero ahora puede hacerlos *online* desde su casa en Puerto Rico.

Para Eva lo más duro ha sido estar lejos de su familia, de sus amistades, de su entorno. Ha pasado épocas muy nostálgicas, con el tiempo se ha acostumbrado, se siente a gusto en San Juan, pero no se han desvanecido sus deseos de volver a su país. Eva reconoce que la expatriación es difícil para la familia. En Puerto Rico ha conocido muchas parejas españolas y de otros lugares que han tenido que desplazarse allí, normalmente a causa del trabajo del marido, con la renuncia de la esposa a su carrera profesional, dejándolo todo. Eva reconoce que el apoyo de la empresa en momentos en los que lo han necesitado ha sido fundamental. En un par de ocasiones en que por motivos familiares graves necesitaban volver a su ciudad natal la empresa les dio todo tipo de facilidades, concediéndole días de permiso a Manel y sufragando el viaje de la pareja al país de origen.

En las expatriaciones, la persona que va a trabajar se suele adaptar mejor al país de acogida, para ella se trata de un reto que le motiva. A muchos expatriados les tienta menos volver al país de origen, donde difícilmente mantendrían la posición en la empresa que han alcanzado en el extranjero. Para la pareja la situación se complica, muchas personas se adaptan sin dificultad, Eva reconoce que estar en un país donde se habla español ha favorecido su adaptación, se ha acostumbrado al talante y al ritmo de la gente, pero muchas otras parejas se han roto a causa de las expatriaciones.

Eva mantiene su deseo de volver a Cataluña, pero valora muy positivamente la experiencia, la considera enormemente enriquecedora en el terreno personal, sus inquietudes y sus ganas de aprender le han ayudado mucho. Además, ha podido viajar por toda América, ver las cosas de diferente manera, con una mentalidad mucho más abierta. Está segura de que cuando vuelva a su país guardará con mucho cariño el recuerdo de Puerto Rico. ■

Responda a las siguientes cuestiones:

1. ¿Es acertada la política de Recursos Humanos que adopta la empresa de Manel? ¿Qué aspectos mejoraría?
2. Señale algunas variables a nivel de empresa que puedan haber influido en el desarrollo de la política actual de la empresa.
3. ¿Cuáles son los beneficios de esta experiencia para Manel? y ¿para Eva?

forma de pensar más liberal y flexible, han adquirido una mayor habilidad para trabajar en entornos más ambiguos y son culturalmente más sensibles y tolerantes (Adler, 1997).

Sin embargo existe cierta evidencia empírica donde se observa que las EMN tienen una seria dificultad para retener a sus empleados después de la expatriación, con lo que la empresa pierde la inversión en capital humano que ha realizado y, lo que es peor, puede estar alimentando a la competencia. El expatriado se enfrenta generalmente con cuatro problemas a su regreso (Gómez-Mejía *et al.,* 2001):

- Falta de respeto por los conocimientos y habilidades adquiridos. El expatriado que ha adquirido una información y unas habilidades muy valiosas puede sentirse frus-

trado por la falta de valoración que realiza la empresa y sus compañeros de dichas experiencias.
- Pérdida de posición. La vuelta al país suele ocasionar una pérdida apreciable del prestigio, del poder y de la independencia que se disponía.
- Deficiente planificación del puesto de trabajo que va a ocuparse a la vuelta. A menudo la repatriación tiene lugar sin que en la casa matriz se tenga una idea concreta del puesto que va a desempeñar el repatriado. La incertidumbre relativa al futuro profesional puede causar mucha ansiedad en los empleados que regresan.
- Choque cultural inverso. En las asignaciones internacionales largas la cultura puede llegar a cambiar a la persona, especialmente si ha internalizado algunas de las normas y costumbres del país foráneo. Además, algunos retornados esperan encontrar la misma vida que dejaron antes de partir, poder moverse de nuevo en el ambiente que habían dejado, reestablecer los contactos sociales y de negocios. En cambio, la realidad puede ser muy diferente.

¿Qué suelen hacer las empresas para solucionar, desde un punto de vista estratégico, las desventajas de la repatriación? A continuación ofrecemos algunas ideas:

- La correcta gestión del retorno empieza antes de la salida. Algunas empresas garantizan por escrito el tiempo que durará la asignación internacional y el puesto de trabajo que va a ocuparse al regreso.
- La planificación de la carrera es otro factor crítico. Entre 6 y 12 meses antes de que termine la misión internacional del expatriado, es importante establecer sesiones con el expatriado en las que se analice la repatriación, las expectativas que se tenían, los objetivos que se persiguen en el desarrollo profesional, el desempeño alcanzado, etc. (Black, 1992).
- Mientras dura la misión internacional, la empresa debe garantizar que el expatriado recibe información sobre la marcha de los negocios con el fin de mantener su sentimiento de pertenencia a la empresa y evitar la sensación de aislamiento. También, es importante facilitar información sobre la evolución de la economía y las condiciones del país de origen. Como hemos visto en un apartado anterior, el sistema de tutores o las visitas a la casa matriz pueden ayudar en este sentido y facilitar el posterior reingreso.
- Las organizaciones deberían mostrar pruebas visibles de que se valora la experiencia internacional, además de ofrecer cierto período de adaptación para que se reintegren sin presiones (Adler, 1981).
- La empresa también podría ofrecer seminarios de repatriación, en los que se informe de la nueva situación del país, de los cambios en las estrategias y políticas de la matriz; y se asesore sobre su nueva situación financiera y fiscal.

9.4. LA EXPATRIACIÓN EN ESPAÑA

Uno de los problemas al que se enfrenta la empresa española internacional es la resistencia a la expatriación. En general, los europeos y, en concreto los españoles, prefieren trabajar cerca de casa y son reacios a aceptar un destino alejado de la ciudad de residencia habitual.

A propósito...

Reflexiones de un expatriado español

Fuente: Cinco Días, 15/10/2003

La siguientes líneas incluyen una reflexión muy crítica de un expatriado sobre la situación en España, que contrasta fuertemente con el caso inicial de la empresa multinacional Unilever.

«Una de las asignaturas pendientes más importantes que tienen las empresas españolas en su proceso de internacionalización es la calidad de sus recursos humanos. Mientras en las empresas globalizadas para superar cierto nivel jerárquico hay que haber vivido en el extranjero, en España no es así. ¿Cuántos de los directivos de nuestras multinacionales han residido fuera? No sólo viajado; residido con casa y familia. Poco se aprende con visitas esporádicas en las que todo está programado y organizado, se duerme en hoteles de lujo, se come en los mejores restaurantes y no hay que buscar taxi. La experiencia en un país se obtiene cuando se ha tramitado el permiso de residencia, se ha encontrado un sitio donde vivir, se ha apuntado a los niños a un colegio, se han conseguido y cobrado contratos y se ha tomado y despedido gente del lugar. Es un círculo vicioso que habría que romper. En las multinacionales de toda la vida, para pasar de cierto nivel jerárquico el candidato debe haber residido cinco años en el extranjero y, por lo menos, en dos países. ¿En qué empresa de aquí se obliga a algo parecido? Hasta que los puestos de alta dirección en las casas matrices no los ocupen personas que hayan vivido la experiencia, se mantendrá la percepción de que cuando se ofrece ir fuera, más que un premio, es, casi, un castigo. La actividad internacional de las empresas españolas suele haberse iniciado de forma accidental y con un cierto criterio especulativo. Esto ha creado una serie de estereotipos que afectan negativamente a la disposición de los ejecutivos españoles a ocupar puestos en filiales o delegaciones. No se ha sabido construir la percepción de que expatriarse es una gran oportunidad profesional. Las empresas españolas no se han ocupado del desarrollo curricular de quienes van a ocupar puestos en el extranjero. El único beneficio que se ha transmitido es el económico. Bien porque se incrementa el salario o, en algunos casos, porque el puesto que se ocupa y el entorno del país de destino favorece la oportunidad de administrar «comisiones comerciales» poco ortodoxas. Pocas son las grandes corporaciones de nuestro país que llevan una gestión de personal internacional de forma ordenada. ¿Cuántas tienen normas claras para quienes van fuera? ¿Cuántas tienen en cuenta a sus directivos expatriados cuando hay oportunidades interesantes en la casa matriz u otros destinos? Los que hemos vivido varios años en los «puestos frontera» tenemos anécdotas, casos, historias trágicas y tragicómicas que explican esta debilidad de la internacionalización empresarial española». ■

Un estudio de *AZ consultores,* realizado en 1999 reflejaba que sólo un 13% de los directivos españoles estaba dispuesto a cambiar de residencia, incluso dentro de España, frente a una media del 27% en la Unión Europea. Otro informe de la empresa *Pricewaterhouse-Coopers* señalaba que los españoles eran los más reacios a cambiar de país, evidenciando que el 80% de las empresas españolas que participaron en el estudio tenían problemas para enviar directivos fuera. Incluso, hay trabajos que destacan las mayores dificultades de los directivos españoles frente a sus homólogos europeos para adaptarse a los países de destino.

En la actualidad, las empresas españolas se encuentran con una oferta amplia de profesionales de alrededor de 25 años, con título universitario, mentalidad internacional y conocimientos de idiomas, pero sin la suficiente experiencia interna como para permitirles asumir puestos de alta responsabilidad en el exterior. En cambio, aquellos directivos con la formación técnica interna y con la cultura empresarial asumida, de mediana edad y capaces de afrontar grandes retos empresariales, son más escasos y están mucho menos dispuestos a expatriarse. Además, este problema tiende a agravarse en la pymes internacionales.

Los factores que explican esta resistencia a la expatriación en España suelen ser (*El exportador,* 1999):

A propósito...

¿Cómo superar las dificultades para destinar personal al extranjero?

Fuente: El Exportador, n.º 23, septiembre 1999

Andrés Cosmen, director de Alsa Grupo China

«La tarea de destinar personal para nuestras empresas de China supone una gran dificultad. En primer lugar, por la necesidad de que este destino sea por un período mínimo de cuatro años. Estimamos que durante el primero las personas se adaptan y conocen la realidad empresarial del país y es a partir del segundo año cuando realmente hacen un trabajo muy productivo. En segundo lugar, la barrera idiomática que supone que dichas personas tengan que estar siempre acompañadas de un intérprete chino, lo que duplica el tiempo de duración de las reuniones con interlocutores locales y dificulta los contactos directos. Para solucionar ambos problemas hemos apostado en el futuro por formar adecuadamente a personal chino que hable español. Esta formación se imparte tanto en China como en España e incluye formación académica en escuelas de negocios y formación práctica en nuestras empresas. Actualmente cuatro de nuestras empresas en dicho país están dirigidas por personal chino».

Juan José Guibelalde, consejero delegado de Campofrío

«Sin considerar las dificultades personales, familiares, idiomáticas y de adaptación, un expatriado necesita motivación personal/financiera, además de proyección profesional. Cuando se decide desplazar a una persona al extranjero, es necesario exponerle las opciones existentes de impuestos (lo que afecta directamente a sus ingresos) sobre todo en ciertos destinos, y por supuesto no olvidar la diferencia entre que vaya solo o con familia. En la mayor parte de los casos, dicho desplazamiento supone un cambio muy importante y, si además de contribuir al desarrollo profesional, supone una mejora en la forma de vida presente y «palanca» de un progreso profesional futuro, debe compensar el esfuerzo. También es una baza importante tener hasta cierto punto definida la vuelta al país de origen, tanto en fechas como en responsabilidades y condiciones».

Carlos Molinero, director de gestión comercial de Técnicas Reunidas

«La capacidad de movilidad del personal es un aspecto normal en nuestra actividad y, por tanto, cada vez más aceptado. No obstante, es evidente que aún existen ciertas dificultades para estos desplazamientos. Aparte de las razones de índole personal y familiar —que en España continúan siendo más fuertes que en otros países con mayor tradición exportadora— cabe destacar la falta de incentivos fiscales al salario que se devenga en el extranjero pero que se percibe en España sujeto a los impuestos normales, y sin la posibilidad de utilizar como contrapartida los correspondientes servicios en los países de destino. Aspectos como una mayor juventud del personal desplazado, el deseo de adquirir experiencia e incentivos salariales y fiscales son los que, en la mayoría de los casos, facilitan la movilidad a otros países».

Guillermo Barceló Tous, miembro del Consejo ejecutivo del Grupo Barceló.

«Cada vez son menos las dificultades que nos encontramos para desplazar personal al extranjero. Nuestro mundo se está tornando más pequeño y, al mismo tiempo, más internacionalizado. Y la interconexión geográfica del negocio y, por consiguiente, la necesidad de prestar un servicio a nuestros clientes en cualquier lugar del mundo son circunstancias que son inculcadas al personal desde la etapa formativa, especialmente a los que están destinados a puestos de cierta proyección, y se asumen casi de forma unánime por nuestros equipos. Por señalar alguna dificultad, indicaría principalmente: la necesidad de arbitrar una compensación económica para el personal desplazado que le compense de las incomodidades y/o mayores gastos; y en segundo lugar, la exigencia por parte del mismo de una limitación temporal respecto a su permanencia fuera de su residencia habitual». ■

- El apego a las raíces. Como hemos visto en el tema anterior, la familia, las relaciones, la estabilidad, la calidad de vida son aspectos mucho más valorados por las culturas latinas que por las anglosajonas.

- El sistema educativo sin vocación internacional. En otros países europeos existe la tradición de salir a trabajar fuera inmediatamente después de haber acabado los estudios. Además, los estudiantes suelen elegir las universidades, por lo que generalmente no acuden a su Universidad local favoreciéndose la movilidad y la salida del hogar. Otros aspectos relevantes serían las dificultades para convalidar ciertos niveles de estudios a nivel internacional, la deficiente red de colegios españoles en el mundo, y la poca atención que, tradicionalmente, el sistema ha prestado al conocimiento de lenguas extranjeras.
- El tardío proceso de internacionalización de la empresa española. Como hemos visto en temas anteriores, la internacionalización de la empresa española, aunque es un hecho significativo, se ha dado en los últimos años y de forma muy rápida, lo que posiblemente ha supuesto que muchas empresas no hayan tenido tiempo de adaptarse en cuanto a sus políticas de recursos humanos.
- Las dificultades para el retorno. Lamentablemente muchas empresas españolas no establecen ningún plan de carrera para sus expatriados. Cuando regresan se encuentran a menudo con que puestos directivos semejantes a los que desempeñaban son puestos de primer nivel que normalmente ya están ocupados. Este problema se agrava con las pymes, dado que la amplitud de puestos a cubrir es mucho menor.

Pese a estas dificultades, como hemos visto a lo largo del libro, la empresa española es cada vez más global. En la actualidad España es el décimo inversor del mundo, la consolidación de la empresa multinacional española es un hecho, y por tanto, se requiere un cambio de mentalidad en los trabajadores, en las leyes y en las estructuras empresariales que faciliten e inciten la movilidad. En la página anterior, mostramos algunos ejemplos de empresas españolas que evidencian de qué forma están luchando frente a las dificultades de la expatriación.

Preguntas para la discusión

1. ¿Cómo pueden influir las nuevas tecnologías de la información en el uso de personal expatriado?

2. ¿Utilizaría expatriados en un país como China? ¿Por qué?

3. ¿Cuáles son las principales deficiencias de un sistema de recursos humanos con relación a las políticas de expatriación?

4. ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene una empresa de *relocation* frente a una oficina de expatriados?

5. ¿El uso de expatriados puede tener algún tipo de relación con la forma de entrada? ¿Y con el enfoque estratégico?

6. Analice las políticas de expatriación de alguna empresa internacional española.

PARTE V

CASOS DE EMPRESAS INTERNACIONALES

CASO 1

Resuinsa

www.resuinsa.com

Resuinsa es una pequeña empresa textil ubicada en la comarca valenciana de la Vall d'Albaida, en una zona en la que la industria textil tenía una presencia destacable ya en el siglo XIX. La empresa es creada en 1976 por el grupo El Trovador que cuenta con una larga experiencia en el sector, en el que sus distintas empresas desarrollan actividades que van desde el hilado hasta la comercialización de distintos productos textiles, pasando por actividades como el tejido o el estampado.

Dentro del grupo, Resuinsa se ha especializado en la fabricación y comercialización de lencería para hostelería y colectividades (hoteles, restaurantes, hospitales, residencias, etc.). Distintos premios y certificados avalan la calidad de sus productos, que son apreciados por las principales cadenas hoteleras españolas como Riu, Barceló, Confortel o NH, entre otras, que son fieles clientes de Resuinsa.

Desde que en 1985 abriese sus puertas el hotel Meliá Bali, en Indonesia, las cadenas hoteleras españolas no han dejado de crecer en el ámbito internacional, hasta llegar a gestionar más de 800 hoteles en todo el mundo.

Con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes, Resuinsa ha ido ampliando la gama de productos que les ofrece, de modo que actualmente es capaz de servirles cualquier complemento textil para vestir una habitación de hotel, desde toallas y albornoces hasta zapatillas, sábanas, almohadas, mantas o colchas, con lo que puede incluso presentar habitaciones piloto, en las que se encarga hasta de proporcionar las camas que compra a proveedores externos.

La larga tradición exportadora del grupo al que pertenece ha marcado la vocación internacional de la propia Resuinsa, que a pesar de contar con una plantilla de tan sólo 35 trabajadores propios, tiene una fuerte presencia en el mercado doméstico, en el que es líder indiscutible en su segmento. De unas tímidas exportaciones que comenzaron en 1997, y sin dejar de crecer en el mercado local, ha pasado a tener un volumen de exportación directa del 13% de la facturación, aunque posiblemente, dada la implantación internacional de muchos de sus clientes, el porcentaje de sus productos que termina en el extranjero se acerque al 40%.

A pesar de su reducido tamaño Resuinsa es consciente de que sus posibilidades de crecimiento pasan por desarrollarse en los mercados exteriores, especialmente aquellos en los que sus principales clientes están implantados con un buen número de hoteles. Así, en 2000, la empresa realizó un estudio de mercado, y confiando en las posibilidades de desarrollo turístico del país abrió su primera delegación exterior en Panamá, un país en el que la presencia de las cadenas hoteleras españolas todavía era incipiente, pero en el que en 2003 ya contaban con ocho establecimientos.

En 2002 Resuinsa inaugura una segunda delegación en el exterior. En este caso, en vez de anticiparse a la llegada de las cadenas hoteleras, la establece en el país que, con alrededor de un centenar de hoteles, es el que tiene una mayor presencia de cadenas hoteleras españolas en el extranjero, la República Dominicana. Con esta segunda delegación comercial Resuinsa puede ofrecer un mejor servicio a sus clientes a través de una red de distribución local. Además, la empresa ha establecido en el país un almacén, que está operado por personal contratado en el país, pero cuyos stocks se gestionan desde España, para poder responder con rapidez a las demandas de los clientes. Desde la delegación dominicana se abastecen también los pedidos procedentes de otros países caribeños, excepto México cuya demanda se satisface directamente desde España. Con la apertura de la delegación dominicana Resuinsa ha conseguido, entre otras cosas, que el acuerdo que mantiene con la cadena Riu para la renovación de la lencería de sus hoteles en España por decimosexto año consecutivo, se ampliase a los establecimientos de la República Dominicana, Jamaica, Portugal y Madeira.

Las delegaciones exteriores dependen directamente del departamento comercial del país de origen. Los almacenes y el personal que trabaja en ellos son propios, pero

en cambio, los representantes comerciales en estos países son independientes, a pesar de que trabajan en exclusiva para la empresa.

A pesar de la creciente importancia de los mercados exteriores, la mayor parte de su producción tiene como destino el mercado doméstico, especialmente las Islas Canarias absorben el 45% de su producción. Siendo las cadenas hoteleras españolas sus principales clientes, Resuinsa se está fijando en otras cadenas internacionales como la francesa Accor, que ha reconocido en Resuinsa un fabricante que se distingue por la calidad de sus productos y servicios.

La lencería para colectividades es un producto que requiere una elevada adaptación a las exigencias del cliente, que no sólo demanda calidad y servicio, sino también la personalización de los productos que deben incorporar sus anagramas, gamas de colores, etc., como asegura Félix Martí, gerente de Resuinsa «al ser fabricantes controlamos todo el proceso productivo y estamos preparados para adaptarnos rápidamente a los cambios de mercado como para adelantarnos a las tendencias y ofrecer un producto a la medida del cliente». Por ello, no debe sorprender que la empresa mantenga toda su capacidad productiva en España, aún tratándose de un sector intensivo en mano de obra, en el que muchas de las empresas de su entorno han desplazado la producción a países asiáticos o del norte de África en los que el coste de la mano de obra es muy inferior.

En cualquier caso, el futuro de Resuinsa está vinculado al éxito en los mercados internacionales y pasa por ofrecer un servicio integral que cubra todos los ámbitos de la lencería, decoración, ropa de baño, tapicerías y complementos para que sus clientes no necesiten acudir a distintos proveedores para equipar un establecimiento.

Preguntas para la discusión

1. ¿Cuál es la estrategia competitiva de Resuinsa?
2. ¿A qué posibles amenazas se puede enfrentar la empresa? ¿Cuáles son sus puntos fuertes?
3. ¿Cuáles son los motivos de la internacionalización de la empresa?
4. ¿Qué formas de entrada utiliza Resuinsa? ¿Cuál es la finalidad de las delegaciones comerciales en el exterior?

CASO 2

La internacionalización de la banca española: Europa *versus* Latinoamérica

Dra. Esther Sánchez Peinado
Universitat de València

El sistema bancario español ha sufrido importantes transformaciones en la última década. En Europa, las reglas del juego para las entidades españolas cambiaron con la introducción de España en la Unión Europea en 1986 y, posteriormente, con el lanzamiento de la moneda única en 1999. Los bancos debían afrontar entonces importantes retos: la desregulación de los mercados financieros, la desintermediación, la caída de los márgenes de rentabilidad, la consolidación de una única área financiera en la Unión Europea, la homogeneización de las necesidades de los clientes, las posibilidades ofrecidas por los avances tecnológicos en la operativa bancaria, la intensificación de la competencia internacional, etc. Este nuevo entorno ha condicionado la capacidad de respuesta y las estrategias desarrolladas por la banca española.

El tamaño se convirtió en el principal requisito para aquellos bancos que desearan convertirse en jugadores globales puesto que proporcionaba la capacidad necesaria para competir en áreas de negocio específicas, como la gestión de fondos, generaba economías de escala que permitían reducir costes y proporcionaba fondos para invertir en tecnología. Así, los mayores bancos españoles buscaron en Latinoamérica la vía para diversificar riesgos y lograr una dimensión que les permitiera un mejor desempeño en mercados maduros y globalizados como son los mercados financieros de los países industrializados.

Latinoamérica ofrecía buenas oportunidades a los bancos para entrar en mercados en expansión, utilizar los recursos y la capacidad organizativa y tecnológica, así como diversificar el riesgo. El insuficiente desarrollo de los mercados financieros latinoamericanos, los atractivos márgenes que ofrecían, y la liberalización del sistema bancario amplió las oportunidades de negocio en actividades que habían liderado en España 20 años antes de la expansión internacional. Además, las afinidades culturales y de idioma facilitaban a los bancos españoles vender los mismos productos con técnicas de marketing comunes, facilitaba la transmisión del know-how, la instalación de las mismas plataformas de tecnologías de información y comunicación, el intercambio de empleados entre matriz y filiales, la difusión de la cultura corporativa, etc.

Desde el punto de vista estructural, los sistemas bancarios de Latinoamérica han experimentado un proceso de transformación cuyo origen radica en las crisis bancarias que afectaron a diversos países de la región como consecuencia de los procesos de reforma estructural emprendidos en la segunda mitad de la década de los ochenta y primera de los noventa, siguiendo recomendaciones de organismos como el FMI o el Banco Mundial. La liberalización de unos sistemas fuertemente intervenidos y reglamentados ocasionó nuevas oportunidades de actuación que provocaron un crecimiento incontrolado del riesgo asumido por las entidades y la extranjerización del sistema bancario latinoamericano. Asimismo, la implantación del modelo previsional chileno en 1981, un sistema privado de capitalización con carácter obligatorio, sirvió de modelo a muchos otros países latinoamericanos y estimuló el desarrollo de los fondos de pensiones y fondos de inversión en la zona.

La extranjerización de los sectores bancarios latinoamericanos tiene como protagonistas a la banca norteamericana y a la banca española. La penetración de grupos financieros estadounidenses (Citigroup, Fleet Boston) se produjo en los ochenta mediante el establecimiento de sucursales orientadas a banca corporativa y a los segmentos de población de renta más elevada. En cambio, las inversiones a gran escala de la banca española se realizaron a partir de la segunda mitad de los años noventa mediante la adquisición de participaciones de control en entidades domésticas, centrándose en el desarrollo de banca minorista dirigida a todos los segmentos de la población.

La expansión de la banca española en Latinoamérica ha estado marcada por la crisis financiera de la región. La crisis mexicana de finales de 1994, conocida como crisis del Tequila, se contagió hacia otros países como Argentina y Brasil, obligando al Estado a intervenir y liderar iniciativas de saneamiento de los sectores bancarios. La fuerte crisis de finales de la década de los noventa ha provocado que en los últimos años se observe una clara tendencia hacia la reducción de entidades tanto por la liquidación de entidades afectadas por la crisis como por su absorción por parte de otros grupos nacionales o extranjeros, con el objetivo de aumentar la solvencia y la eficiencia del sector bancario latinoamericano.

Así pues, en Latinoamérica existen importantes riesgos para la actividad bancaria, como lo han puesto de manifiesto la crisis de Argentina y la incertidumbre de Brasil. Tras la fuerte devaluación del peso argentino en 2002, el impago de la deuda externa pública, la imposición de restricciones para retirar depósitos y realizar transferencias externas y la pesificación de la economía, previamente dolarizada, ha ocasionado que algunos bancos extranjeros (Scotiabank de Canadá, y Crédit Agricole de Francia) comenzaran a retirarse de sus filiales locales en 2002. El SCH y el BBVA han tenido que hacer grandes provisiones para cubrir pérdidas potenciales en préstamos y la descapitalización de sus bancos argentinos. Además, también se han visto golpeados por la fuerte depreciación de las monedas de Brasil, Chile, México y Venezuela y por pérdidas derivadas de la volatilidad de estos mercados.

A pesar de este entorno de inestabilidad, el SCH y el BBVA han mejorado sus ganancias en la mayor parte de países y tienen unas tasas de morosidad y de cobertura sustancialmente mejores que las de los bancos locales. Ambos bancos, están actualmente concentrados en sus negocios de Brasil, Chile, México y Puerto Rico, reduciendo sus operaciones en los mercados menos rentables y neutralizando las ganancias de Argentina hasta que la economía vuelva a la estabilidad. En los países en los que ni el tamaño del sistema financiero ni las cuotas de mercado sean suficientes para desarrollar un modelo de banca universal, los bancos están reduciendo su presencia y centrándose en un modelo de banca más selectivo.

En definitiva, puede decirse que la expansión de los bancos españoles en Latinoamérica es uno de los fenómenos más importantes de la internacionalización de la economía española en los últimos años. En tan sólo una década, el SCH y el BBVA se han convertido en los grupos financieros líderes de la región en términos de cuota global de mercado. Mientras que el SCH es el mayor grupo bancario en Latinoamérica, el BBVA es líder en la gestión de fondos de pensiones privadas.

A continuación, detallaremos la expansión internacional de estos dos grandes grupos bancarios españoles en los principales mercados en los que están presentes, prestando especial atención a Latinoamérica.

Santander Central Hispano (SCH)

Período anterior a la fusión entre el Banco Santander y el Banco Central Hispano

Con anterioridad a la fusión del año 1999 entre el Banco Santander y el Banco Central Hispano, ambas entidades siguieron políticas de expansión internacional claramente diferenciadas.

1. Por un lado, el **BANCO SANTANDER** inicia su apertura al exterior en la década de los cincuenta mediante el establecimiento de oficinas de representación en aquellos países con presencia de clientes españoles y en los principales centros financieros internacionales (La Habana y México en 1951; Londres en 1956). Los años sesenta, suponen el despegue internacional definitivo del Banco Santander hacia Latinoamérica. En 1963, el Santander abre su primer banco en el extranjero: el Banco Santander Argentina. En 1966, lo haría en Panamá y en 1965 tiene lugar la co-fundación con el Bank of America del Banco Intercontinental Español (Bankinter).

La década de los setenta, supone un período de gran expansión geográfica del Banco Santander, no sólo hacia Latinoamérica como hasta entonces, sino también hacia las principales plazas financieras de Europa. El Santander se instala mediante sucursales y oficinas de representación en Puerto Rico, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, República Dominicana y, posteriormente en Chile, Uruguay y Brasil, completando así su presencia en la práctica totalidad de Latinoamérica. En la misma década, el Santander inicia su expansión europea, abriendo sucursales en los principales centros financieros: Londres, París, Francfort y Nueva York.

En la década de los ochenta, el Santander comienza a introducirse en EE.UU. a través de actividades de intermediación realizadas mediante sucursales y acuerdos con entidades norteamericanas que, posteriormente, se materializarían en tomas de participación, como es el caso del First Fidelity (adquisición del 13% de dicho banco, en 1991).

Sin embargo, la aventura europea del Santander comienza a tomar forma a partir de la incorporación de España a la Unión Europea en 1986, siendo éste un punto de inflexión en el proceso de internacionalización de la banca española hacia Europa.

En 1987, el Santander centra su actividad internacional en Europa, con la adquisición del 50% de Bankhaus Centrale Credidt A. G. (CC-Bank) de Alemania y el único emisor de tarjetas VISA del país, Visa Card Services, que le permitirían una rápida penetración en el mercado. En julio del mismo año, se firma un acuerdo con Metropolitan Life para crear la Sociedad de Seguros Santander-Met, una compañía que, a través de Seguros Génesis, añadió los seguros de vida a la gama de productos del

Santander y que serían distribuidos por la red de oficinas del banco.

En octubre de 1988, continúa la estrategia internacional hacia Europa con el establecimiento de una alianza estratégica con el banco británico The Royal Bank of Scotland Group, que daba lugar al proyecto IBOS, un acuerdo firmado entre bancos con características similares para hacer frente al Mercado Único y que permitía a ambas entidades compartir riesgos e inversiones. El proyecto IBOS, se trata de un acuerdo comercial, tecnológico y financiero que suponía la generación de negocios conjuntos entre ambos bancos, el intercambio de experiencias y conocimientos, y el intercambio de acciones.

En 1989, el Banco Santander alcanza acuerdos con Nomura Securities para reforzar su presencia operativa en Japón y aprovechar el flujo de inversiones japonesas a España. También, en este año se establecen acuerdos con la compañía norteamericana Kemper de servicios financieros y se adquirió el Federal Savings de Puerto Rico que, más tarde, pasaría a integrarse en el Banco Santander Puerto Rico. Los acuerdos firmados con Nomura, en 1989, para la realización de negocios conjuntos, impulsó el desarrollo de negocios compartidos tanto en Japón como en España. De esta forma, 1990 supone el progreso definitivo del Santander en la región Asia-Pacífico con la apertura de oficinas en Japón, Hong-Kong, Taiwan, Singapur, República Popular China, Filipinas y Australia. En el mismo año, tiene lugar la segunda adquisición importante del Santander: la toma de participación mayoritaria en el Banco de Comercio e Industria de Portugal. Igualmente, se progresa en el desarrollo de banca comercial internacional, siendo las principales zonas de crecimiento Chile, EE.UU. y Puerto Rico, con la adquisición, en este último país, del Caguas Central Savings Bank.

En 1991, se consolida la posición del Santander en la banca comercial norteamericana con la toma de participación del 13% en First Fidelity Bancorporation y la opción de incrementarla hasta el 24%. En el mismo año, se desarrolló el proyecto IBOS en asociación con el Royal Bank of Scotland, el Banco de Comercio e Industria de Portugal y con Crédit Commercial de France. Este proyecto suponía la realización automatizada de operaciones financieras a tiempo real.

En 1992, el Santander crea una Administradora de Fondos de Pensiones en Chile. Un año más tarde, el Santander Investment se constituye en división del Grupo para gestionar las entidades que desarrollan banca de inversiones en 14 países de Europa, América y Asia y en las áreas de mercados de capitales, finanzas corporativas, renta variable y gestión de fondos.

En el plano internacional, la compañía EDS, líder mundial en tecnología de la información, se incorpora en el proyecto IBOS que, en 1993, integraba 2.700 oficinas en España, Portugal, Reino Unido y Francia. En este mismo año, la participación de Santander en el Banco de Comercio e Industria de Portugal, alcanza un 78% y el Santander firma un acuerdo con British Telecom para desarrollar servicios de transmisión electrónica de datos.

En 1994, la adjudicación del Banco Español de Crédito (Banesto) convierte al Santander en el grupo líder del mercado español. El Santander Investment Securities Inc. es la primera sociedad de capital 100% que recibe autorización para operar como broker en EE.UU. En 1994, el Santander recibe una de las cinco licencias concedidas en México para operar como grupo financiero, iniciando la actividad en este país con la apertura de siete sucursales del Banco Santander de Negocios.

El mismo año, el Unibank se incorpora al proyecto IBOS, extendiendo la cobertura del proyecto a 4.500 sucursales en España, Reino Unido, Francia, Portugal, Dinamarca, Bélgica y EE.UU.

Por otra parte, la adquisición del First Fidelity Bancorporation por parte del First Union, convertiría al Santander en el primer accionista del sexto banco norteamericano por tamaño de activos, puesto que contaba, en el momento de la adquisición, con una participación del 30% del First Fidelity.

En 1995, se incorporan al IBOS los bancos Chase Manhattan, el ING, First Union y San Paolo di Torino, extendiéndose la asociación a 11 entidades y 6.500 sucursales. En Perú, se adquirieron el 100% del Banco Interandino y el Banco Mercantil, que se fusionaron bajo el nombre del Banco Santander Perú, obteniendo una importante dimensión en este mercado. En Chile, las financieras adquiridas (Fincard y Fusa) se fusionaron en Banefe (división de banca de consumo del Banco Santander Chile), permitiendo al Santander entrar en un nuevo segmento de negocio.

En los años sucesivos, el Grupo Santander inicia un progresivo y espectacular proceso de expansión en Latinoamérica. Así, logra situarse en la segunda posición en el sistema bancario chileno a través del Banco Santander Chile, fruto de la fusión de su filial con el Banco Osorno y La Unión en 1996. La participación del Santander en esta entidad alcanzó el 85%. En octubre de 1996, el Santander adquiere el 87,5% del Banco Mexicano haciéndose con el control del grupo financiero Inverméxico y llega a un acuerdo con el principal grupo empresarial colombiano, grupo Bavaria, por el cual el Santander compraba el 55% del Banco Bancoquia. Asimismo, en 1997 el Banco Santander se hace con una participación del 42,6% del Banco Río de la Plata de Argentina, con una opción de compra por el 21,42% adicional hasta junio del 2001. En la gestión de fondos de pensiones, el Santander se introduce en este mismo país a través de la adquisición de dos gestoras, Orígenes AFJP y Claridad AFJP. En marzo de 1997, el Santander adquirió el 51% del Banco Geral do Comercio, pasando a denominarse Banco Santander Brasil. Un año más tarde, el Santander poseía el 100% del Santander Brasil y había adquirido el 76% del Banco Noroeste de Brasil y el 98% del Banco de Venezuela. Esta agresiva estrategia de adquisiciones en poco

más de un año y con desembolsos de más de 3.500 millones de dólares estuvo guiada por la también rápida expansión del BBV en Latinoamérica. Al Grupo Santander le preocupaba que los activos más interesantes fueran adquiridos por el BBV, limitando las oportunidades y elevando los precios, circunstancias que probablemente aceleraron su estrategia de compras.

En Europa, el Banco Santander realiza la adquisición del 50% del CC-Bank en Alemania, con lo que obtiene el 100% de participación en esta entidad; incrementa sus participaciones financieras en San Paolo-IMI, alcanzando un 5,19% al finalizar 1998, y un 9,58% en Royal Bank of Scotland, con la que mantiene una alianza desde 1988. Asimismo, el Santander adquiere una participación del 82% sobre el Banco de Comercio e Industria, que en 1998 pasó a denominarse Banco Santander Portugal, dedicada a banca mayorista.

2. Por otro lado, el **BANCO CENTRAL HISPANO**, a través del Banco Central, también eligió el mercado latinoamericano para comenzar su expansión internacional en los años ochenta.

En 1980, las acciones del Central comienzan a cotizar en las bolsas de Nueva York, Francfort y París. También en esta época, el Central inicia su expansión internacional por Iberoamérica y EE.UU. En 1981, se convierte en el accionista mayoritario del Banco de Asunción de Paraguay, con una participación del 75%. En 1982, el Central adquirió el 95% del capital del Banco Internacional de Comercio y el Banco Panamericano de Uruguay. En 1984, el Central pasaba a ser el primer banco español que operaba en Perú.

El grupo financiero internacional antes de la fusión con el Hispano, lo formaban el Banco Central de Nueva York, Banco Central y Economías de Puerto Rico, Banco de Asunción, Centrobanco Chile y Banco Popular Argentino. Poseía, además, oficinas de representación en el Reino Unido, Francia, Italia, Alemania, EE.UU., Rusia y Japón.

Tras la fusión del Banco Central y el Banco Hispano en 1991, la entidad resultante continuó enfocando su inversión hacia Latinoamérica mediante la constitución, en 1995, de un holding transcontinental 50:50 con el grupo chileno Luksic. La relación entre el BCH y Luksic se inició en 1991 cuando el banco español compró una participación del Banco O'Higgins, entidad controlada por el grupo chileno. En 1995, se fusionaron pequeñas participaciones bancarias del BCH en Uruguay y Paraguay y los bancos Santiago y O'Higgins en la sociedad O'Higgins Central Hispano (OHCH). Este gran holding inversor estaba participado al 50% por ambas entidades y se encargaba de gestionar algunos de los bancos más importantes de Chile, Argentina, Perú y Paraguay. De la fusión, en enero de 1997, de los bancos chilenos Santiago y O'Higgins, controlados por el holding OHCH, surgió una nueva entidad bajo el nombre de Banco de Santiago. Hasta enero de 1999, el BCH contaba con una participación del 22% de este último banco.

A través del holding OHCH, y como consecuencia de la fusión de dos administradoras de fondos chilenas, Armoniza y Valora, el BCH y su socio local Luksic constituyeron la gestora de fondos Quálitas. Asimismo, el holding anteriormente mencionado permitió al BCH tener un 45% del banco peruano Bancosur, el 39% del Banco Asunción de Paraguay, un 50% en el Banco Tornquist de Argentina, dedicado a banca corporativa, y un 9,9% en el Banco de Galicia, que desarrolla un modelo de banca universal en Argentina con orientación preferente a la banca minorista.

En el mercado europeo, el BCH optó por llevar a cabo una política de alianzas con entidades locales de países cercanos geográfica y culturalmente, como Portugal , Italia, Francia y Alemania. Así, el BCH mantenía alianzas estratégicas con participaciones accionariales cruzadas con: (i) la entidad italiana Generali, una de las principales compañías aseguradoras europeas, para la distribución de seguros de vida y planes de pensiones; (ii) el banco alemán Commerzbank; (iii) el Banco Comercial Portugués; y (iv) la entidad francesa Société Générale. Además, el BCH mantenía el 50% del control del Hispano Commerzbank Gibraltar y tenía una filial de plena propiedad en Bélgica (BCH Benelux).

En el mercado norteamericano, el BCH utilizó como método de entrada el crecimiento interno a través de la creación de sucursales y, posteriormente, a través de la filial propia BCH USA.

En el mercado asiático, la presencia del BCH se limita a sucursales y oficinas de representación.

En la siguiente Tabla 1 presentamos un resumen de las estrategias seguidas por el Banco Santander y el Banco Central Hispano en sus principales mercados antes de su fusión en 1999.

Período posterior a la fusión entre el Banco Santander y el Banco Central Hispano

El 15 de enero de 1999 se procedió a la fusión del Banco Santander y el BCH, dando lugar a una entidad con una importante presencia, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. El SCH pasaba a liderar el mercado nacional y se convertía en uno de los bancos más importantes a nivel europeo y en el mayor grupo financiero extranjero de Latinoamérica, dejando al BBV en segundo lugar.

La crisis internacional de finales de los noventa, y más concretamente la asiática y su efecto sobre las bolsas y otros mercados emergentes afectaron en gran medida al Banco Santander. Éste tuvo que reducir un 12% la plantilla del Santander Investment, cortar drásticamente sus

TABLA 1. *Estrategias del Banco Santander y el Banco Central Hispano anteriores a la fusión.*

Banco Santander	Banco Central Hispano
DÉCADA 50: • Dos oficinas representación en Latinoamérica. • Oficina de representación en Londres. **DÉCADA 60**: • Filiales nueva creación en Latinoamérica. **DÉCADA 70**: • Bancos y oficinas de representación en Latinoamérica. • Sucursales en Londres, París, Francfort y Nueva York. **DÉCADA 80**: • Europa (1987): — Adquisiciones (50% CC-Bank y Visa). — Alianzas (Royal Bank). • EE.UU.: — Sucursales y oficinas de representación. — Alianza con Metropolitan Life. • ASIA-PACÍFICO: — Acuerdos con Nomura Securities (Japón). **DÉCADA 90**: • Europa: — Adquisiciones (BCI de Portugal, 50% de CC-Bank). — Alianzas (BT, proyecto IBOS). — Participaciones minoritarias. • Latinoamérica: — Adquisiciones (Banco Interandino, Banco Mercantil, Orígenes y Claridad...) y fusiones. • EE.UU.: — Adquisiciones (First Fidelity) y participaciones minoritarias. • Asia-Pacífico: oficinas de representación y participaciones mayoritarias.	El Banco Central y el Banco Hispano no contaban con presencia internacional con anterioridad a los años ochenta. **BANCO CENTRAL** **DÉCADA 80** • Adquisición de participaciones mayoritarias de entidades locales de Latinoamérica. • Filial de nueva creación en Perú. **BANCO HISPANO AMERICANO** No contaba con presencia internacional antes de la fusión con el Central. **A PARTIR DE LA FUSIÓN DE CENTRAL E HISPANO (1991)**: • Europa: — Alianzas con intercambio de participaciones en Italia, Alemania, Portugal y Francia. — Filial con dominio del 100% en Bélgica. — Participaciones minoritarias en el resto de Europa. • Latinoamérica: — Holding bancario con entidades locales. • EE.UU.: — Sucursal. — Filial con dominio del 100%. • ASIA-PACÍFICO: — Oficinas de representación y sucursales.

Fuente: Elaboración propia.

riesgos en los mercados, y se vio obligado a rebajar del 40% al 25% la estimación de crecimiento de beneficio estimado para 1998. El BCH estaba en mejor situación: no tuvo problemas para cerrar 1998 con el 53% de incremento de beneficios pronosticado. Sin embargo, su rentabilidad (ROE del 12,60%) era la más baja entre los grandes bancos y, por tanto, a la entidad le resultaba difícil seguir al resto de bancos en fuertes crecimientos de beneficios. En consecuencia, puede decirse que la fusión entre el Banco Santander y BCH era una fusión necesitada.

Las dos entidades fusionadas poseían estrategias bastante diferentes, lo cual ha supuesto un complejo proceso de negociaciones. Finalmente, los directivos de ambos bancos han fijado las principales directrices estratégicas en el fortalecimiento de la banca minorista, corporativa y de negocios en España, el aumento de la contribución al beneficio de la actividad internacio-

nal (mercado europeo y latinoamericano) y la optimización de la cartera de participaciones industriales. Los criterios marcados por el Santander tuvieron mayor relevancia. La importante presencia que tenían estos bancos en algunos países latinoamericanos ha ocasionado problemas de excesiva concentración. El problema más grave se presentaba en Chile donde el Banco Santiago y el Banco Santander Chile eran la primera y segunda entidad del país, lo cual atentaba contra las regulaciones antimonopólicas. El temor a la fusión de estas dos filiales provocó reacciones adversas en el sistema financiero y en algunos entes fiscalizadores que consideraban la unión peligrosa para la libre competencia debido a que cerca de la mitad del mercado sería manejada por sólo dos grupos financieros. Sin embargo, los encargados de regular el mercado, el Banco Central y la Superintendencia de Bancos, finalmente no pusieron obstáculos a que el SCH fusionara las dos instituciones que tenía en Chile.

La nueva entidad nacía con las cifras que muestra la Tabla 2.

Desde que se produjo la fusión del BS y BCH hasta la actualidad, la nueva entidad se ha dedicado a consolidar sus inversiones en Latinoamérica mediante una política de expansión moderada, llevando a cabo una estricta gestión del riesgo, el saneamiento de los activos, ajuste de la capacidad instalada, en algunos casos, reenfocando la actividad hacia una banca más selectiva, especializada y de valor agregado (por ejemplo, venta del negocio minorista de Perú para reenfocar su presencia hacia la banca corporativa) y, por último, procesos de reestructuración de filiales en algunos países. Las líneas de actuación básicas se centran en cuatro aspectos:

1. El SCH finalizó la alianza que mantenía con el grupo chileno Luksic, procediendo a la compra del 50% del holding que estaba en manos del socio latinoamericano. Este hecho supuso para el SCH un aumento en la participación de capital de los bancos pertenecientes al holding: Banco de Santiago de Chile, Bancosur de Perú, Banco Asunción de Paraguay y Banco Tornquist de Argentina.
2. La nueva entidad parece apostar por la utilización de fusiones de filiales para reestructurar su negocio en Latinoamérica: fusión de las dos filiales brasileñas del Banco Santander (Banco Santander Brasil y Banco Noroeste); fusión de las dos filiales argentinas que el BS y el BCH tenían en su etapa por separado (Banco Río de la Plata y Banco Tornquist); fusión de las filiales chilenas (Banco Santander Chile y Banco Santiago), fusión de las filiales venezolanas (Banco de Venezuela y Banco de Caracas). La gestión integrada de los bancos permite a la entidad reforzar su posición competitiva en los respectivos países, al mismo tiempo que las sinergias y ahorros que se derivan del proceso de integración permiten compensar, vía reducción de costes, el efecto del estrechamiento de los márgenes de algunos sistemas financieros latinoamericanos.
3. Fusiones y adquisiciones de entidades locales para la expansión en Latinoamérica: adquisición del 85% del Banco de Caracas de Venezuela; adquisición de las entidades brasileñas Banespa y Brasil Meridional Financial Group en el año 2000; integración del Banco Santander Mexicano y Banca Serfin en México en el año 2002.
4. En el negocio de pensiones privadas, el SCH ha optado, claramente, por la adquisición de gestoras locales como forma de lograr una penetración rápida en el negocio (en Colombia, adquisición del 100% de la gestora Davivir y el 75% de Colmena; en Perú, adquisición del 100% de la gestora Unión; incremento de la participación en el grupo argentino Orígenes del 39,2% al 59,2%).

TABLA 2. *Principales magnitudes del SCH tras la fusión.*

SCH	Datos en millones de euros (año 1999)
Activos	256.081
Créditos	125.108
Recursos de Clientes	218.365
Beneficios	802
Oficinas en España	6.344
Plantilla en España	47.990
Cuota de mercado créditos (%)	16,3%
Cuota de mercado depósitos (%)	15,2%
Capitalización bursátil (mill. Euros)	34.440

Fuente: Informes Anuales.

En Europa, el SCH sí ha optado por la utilización de alianzas estratégicas como forma de crecimiento. Aunque la fusión del Banco Santander y el Banco Central Hispano supuso la ruptura de la alianza con el Banco Comercial Portugués (BCP), el acuerdo firmado con el financiero Champalimaud, en junio de 1999, permitió al SCH hacerse con la gestión y control del tercer grupo bancario de Portugal, el Banco Pinto & Sotto Mayor, que a su vez controlaba al Banco Totta & Açores (banca minorista); a la Aseguradora Mundial Confiança (seguros generales y de vida); a Crédito Predial (especializada en créditos hipotecarios) y a Banco Chemical (banca de inversión y banca privada).

Asimismo, destaca la alianza comercial firmada entre el SCH y la francesa Societé Générale en el año 2000 para la gestión conjunta de activos, servicios financieros, banca inversiones, minorista e Internet; el acuerdo con San Paolo-IMI, en el año 2003, para adquirir el 50% de

TABLA 3. *Evolución de las principales magnitudes del área de Banca Comercial en el Extranjero del SCH (1999-2003).*

Ratios (%) y medios operativos en el área de negocio Banca comercial en el extranjero	1999	2000	2001		2002		2003	
	Total*	Total*	Europa	América	Europa	América	Europa	América
ROE	14,50	15,75	18,18	22,81	19,07	22,89	19,50	36,49
Eficiencia (gastos personal + generales / Margen ordinario)	54,25	54,73	53,43	52,74	50,05	54,01	47,96	52,27
Tasa de morosidad	3,84	4,14	1,45	3,33	1,41	4,08	1,30	3,83
Cobertura	106,30	109,86	147,61	128,70	161,99	113,66	173,68	115,78
Número de oficinas	2.507	5.076	5.403	4.266	5.027	4.021	5.032	3.881
Número de empleados (directos + imputados)	43.473	75.857	46.875	58.814	42.856	52.430	42.886	51.958

* Engloba las actividades de banca comercial desarrolladas por el Grupo en Europa (Portugal, Alemania, Italia y Bélgica) y Latinoamérica (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, México, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela).

Finconsumo; el acuerdo de cooperación con el grupo alemán Werhahn en el área de crédito al consumo en el año 2001. Adicionalmente, en este período el SCH ha incrementado las participaciones financieras que ya tenía en entidades europeas, tales como la alemana Commerzbank, la italiana San Paolo-IMI y la francesa Société Générale.

Por último, en julio de 2003, el SCH ha firmado un acuerdo con el Banco de Oro Universal Bank por el que éste adquiere sus filiales Banco Santander Philippines y Santander Investment Securities Inc.

La evolución de los ratios y medios operativos del SCH en el área de negocio Banca Comercial en el Extranjero en el período posterior a la fusión aparece reflejada en la Tabla 3.

A modo de resumen, en las siguientes tablas presentamos la representación del SCH en Latinoamérica y Europa en los dos períodos analizados.

TABLA 4. *Presencia del SCH en Latinoamérica.*

País	Anterior a la fusión	Posterior a la fusión (a partir de enero 1999)
Argentina	BS: 51,2% de Banco Río de la Plata, gestoras Orígenes AFJP y Claridad AFJP. BCH: oficina representación en Buenos Aires, 50% Banco Tornquist (del grupo OHCH) y 9,9% de Banco de Galicia.	• 100% de Banco Tornquist. • Fusión de Banco Río de la Plata y Banco Tornquist. • OPA sobre Banco Río de la Plata para controlar el 80%.
México	• BS: 71% del Banco Santander Mexicano y gestora AFORE Santander Mexicano. • BCH: 8,28% del grupo financiero Bital.	Fusión Banco Santander Mexicano y Banca Serfin en México en el año 2002.
Colombia	• BS: 100% de Banco Santander Colombia. • BCH: oficina representación.	Adquisición del 100% de la gestora Davivir y el 75% de Colmena.
Chile	• BS: 85% de Banco Santander Chile, gestoras Summa y Bansander. • BCH: holding OHCH al 50% con el grupo chileno Luksic, 22% Banco Santiago (del grupo OHCH), gestora Quálitas.	• Ruptura alianza con Luksic. • Adquisición del 50% del holding OHCH de Luksic. • Incremento de participación hasta el 43,5% de Banco Santiago. • Fusión Banco Santander Chile y Banco Santiago en el año 2002.

(continúa)

TABLA 4. *Presencia del SCH en Latinoamérica.* *(continuación)*

País	Anterior a la fusión	Posterior a la fusión (a partir de enero 1999)
Brasil	• BS: 100% de Banco Santander Brasil, 76% de Banco Noroeste. • BCH: sucursal y dos oficinas de representación.	• Fusión del Banco Santander Brasil y Banco Noroeste. • Adquisición del 97% del Grupo Financiero Meridional. • Adquisición del 98% Banespa.
Perú	• BS: 100% Banco Santander Perú, Santander Seguros de Vida y AFP Nueva Vida Perú. • BCH: 45% de Bancosur (del grupo OHCH).	• Adquisición del 100% de la gestora Unión. • Incremento de participación hasta el 88,6% de Bancosur. • Fusión Bancosur y BS Perú.
Puerto Rico	• BS: 79% de Banco Santander Puerto Rico. • BCH: 100% de BCH Internacional.	
Uruguay	• BS: 100% de Banco Santander Uruguay.	
Venezuela	• BS: 98% de Banco de Venezuela. • BCH: oficina de representación.	• Adquisición del 85% del Banco de Caracas en el año 2000. • Fusión del Banco Venezuela y el Banco de Caracas en el año 2002.
Bolivia	• BCH: 90% de Banco Santa Cruz.	
Paraguay	• BCH: 39% de Banco Asunción (del grupo OHCH).	Incremento de participación hasta el 77,76% del Banco Asunción.
Resto Latinoamérica	BS: Oficinas representación en Panamá, Rep. Dominicana, Ecuador y Grand Caymán. BCH: 100% Centro banco Hispano Panamá.	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los Informes Anuales del Banco Santander y el BCH.

TABLA 5. *Presencia del SCH en Europa.*

País	Anterior a la fusión	Posterior a la fusión (a partir de enero 1999)
Alemania	• BS: 100% de CC-Bank y Direkt Bank. • BCH: alianza con Commerzbank y participación del 3%.	• Incremento de participación en Commerzbank hasta un 4,83%. • Acuerdo de cooperación con el Grupo Werhahn en el área de crédito al consumo. • Adquisición de la totalidad de AKB Group, la mayor financiera de vehículos independientes de Alemania en el 2001. • Fusión de CC-Bank y AKB Group en 2002.
Italia	• BS: 5,19% de San Paolo-IMI. • BCH: sucursal, alianza con Generali (51% de Central Hispano Vida, 51% de Central Hispano Pensiones, alianza con Estrella para seguros específicos) y participación del 2,1% en Generali.	• Incremento de participación en San Paolo-IMI hasta un 6%, en marzo de 1999, y hasta un 6,9% en 2003.

(continúa)

TABLA 5. *Presencia del SCH en Europa.* *(continuación)*

País	Anterior a la fusión	Posterior a la fusión (a partir de enero 1999)
Portugal	• BS: 82% de Banco de Comercio e Industria (BCI). • BCH: alianza con el Banco Comercial Portugués (BCP) y participación del 13,8% en BCP.	• Ruptura de alianza con BCP. • Alianza definitiva, en noviembre de 1999, con el financiero Champalimaud, que supune la adquisición de los bancos Totta & Açores y Crédito Predial Portugués. • Compra, en abril de 2000, del 94,38% de Totta y el 70,57% de Predial.
Francia	• BCH: sucursal y alianza con Societé Générale (SG) con participación del 1,2% en SG.	• Incremento de participación en SG hasta un 1,9% , en mayo de 1999, hasta un 2,9% en Junio de 1999 y hasta un 5,06% en septiembre de 1999. • Alianza comercial (gestión activos, servicios financieros, banca inversiones, minorista e Internet) con SG con participación del 7% en SG. • En abril del 2000, SG y BSCH negocian la fusión de la banca de inversión y la mayorista.
Reino Unido	• BS: Alianza con Royal Bank of Scotland (RBS) y participación del 9,58% . • BCH: sucursal y 50% de Hispano Commerzbank Gibraltar.	• OPA de RBS sobre el Natwest en noviembre de 1999. En febrero del 2000, el RBS resulta ganador de la OPA y la participación del BSCH en la nueva entidad oscilará en torno al 7%-10%.
Suiza	• BS: 100% de Banco Santander Suiza. • BCH: dos oficinas representación.	
Bélgica	• BCH: sucursal y 100% BCH Benelux.	
Gibraltar	• BCH: sucursal.	
Rusia	• BCH: oficina de representación.	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los Informes Anuales del Banco Santander y el BCH.

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)

Período anterior a la fusión entre el BBV y Argentaria

1. El **BANCO BILBAO VIZCAYA** es la primera entidad bancaria española que comienza su internacionalización. Con anterioridad a la fusión del Banco Bilbao y el Banco Vizcaya, ambas entidades iniciaron su expansión internacional hacia el mercado europeo. En efecto, tanto el Banco de Bilbao como el Banco de Vizcaya eligieron la creación de sucursales en las grandes plazas financieras internacionales como método de entrada en estos mercados.

Así, en 1902, el Banco de Bilbao abre una sucursal en París, siendo progresiva su expansión a otras plazas financieras internacionales. A mitad del siglo XX, se intensifica la orientación internacional del banco, mediante la potenciación de las oficinas de París y Londres, la creación del Servicio Extranjero en 1946 y el inicio de contactos para llevar a cabo acuerdos de cooperación con bancos de EE.UU. y Sudamérica.

Por otro lado, en la segunda mitad de los años sesenta y durante la década de los setenta, el Banco de Vizcaya procedía a la apertura de oficinas en México y Nueva York y, posteriormente, en Amsterdam y Londres. El inicio de la liberalización del mercado bancario en 1974, favoreció la extensión de la red bancaria del Banco de Vizcaya a nivel nacional e internacional. En consecuen-

cia, procedió a la apertura de oficinas operativas en París, San Francisco y Amsterdam, y oficinas de representación en Francfort, Tokio y Río de Janeiro.

El 1 de octubre de 1988 tiene lugar la fusión del Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya. La globalización de los mercados financieros, la intensificación de la competencia y la reducción de márgenes financieros, hacen que el BBV, a principios de los noventa, decida transnacionalizarse. Latinoamérica representaba el objetivo inmediato del BBV para explotar y desarrollar el modelo de banca al por menor planteado con éxito en España. La expansión del BBV en este mercado se realizó, principalmente, mediante estrategias de crecimiento externo por medio de adquisiciones de paquetes de control mayoritarios de entidades locales, con el fin de hacerse con la gestión de las mismas.

En abril de 1995, el BBV adquirió el 68% del capital de Banco Continental de Perú, controlado mediante una *joint venture* 50:50 con el grupo local Brescia, del que poseía un 34% de control efectivo. En julio de 1995, el BBV Banco Francés compró la filial uruguaya del Banco Español de Crédito que comenzó a operar con el nombre de Banco Francés Uruguay.

También en 1995, el BBV adquirió el control mayoritario (63%) del Multibanco Mercantil Probursa de México. En septiembre de 1996, el BBV realiza la adquisición del negocio de los bancos Cremi y Oriente y pasan a integrarse en la filial Probursa, hoy denominada BBV-México.

En agosto de 1996, el BBV se hace con el 35% del Banco Ganadero de Colombia y controla otro porcentaje mediante acuerdos con otros accionistas. En julio de 1998, el BBV aumentó su participación hasta más del 56% mediante el lanzamiento de una OPA. En diciembre de 1998, el BBV Banco Ganadero absorbió al Banco Nacional del Comercio e incrementó su participación hasta el 63%.

En septiembre de 1996, el BBV compra el 30% del capital del Banco Francés del Río de La Plata de Argentina. La incorporación del Banco Francés al Grupo BBV se produjo en diciembre de 1996. Más tarde, en agosto de 1997, el Banco Francés adquirió el 71,75% del Banco de Crédito Argentino, y el BBV cerraba una opción de compra sobre el 28,25% restante. En enero de 1998, el Banco Francés adquirió otro 28,04% de esta misma entidad. En marzo de este mismo año, se procedió a la fusión de ambas entidades dando origen al BBV Banco Francés, en cuyo capital el BBV tenía el 60%.

En octubre de 1996, lleva a cabo la adquisición de la totalidad del Latinvest, sociedad de valores especializada en Latinoamérica. En diciembre de 1996, el BBV firmó un contrato de adquisición de la participación que tenía Credit Lyonnais en el Banco Provincial de Venezuela. Así, el BBV logró el 44% de la propiedad y gestión de dicha entidad.

Durante 1998, el BBV culminó su fase de posicionamiento en Latinoamérica, invirtiendo en bancos líderes que garantizasen rentabilidades mínimas por encima del 20%, con cuotas de mercado superiores al 6% en sus respectivos países, y con una situación de solvencia holgada. Así, destaca la adquisición del 44% del capital del Banco BHIF de Chile en septiembre de 1998, la adquisición del 99,99% del capital de Banco Excel Económico de Brasil en agosto de 1998 (que posteriormente pasó a denominarse BBV-Brasil), y el establecimiento de filiales de plena propiedad en Panamá (BBV-Panamá) y en Puerto Rico (BBV-Puerto Rico). La implantación y expansión de BBV Puerto Rico se debe tanto a crecimiento propio de la entidad como por la incorporación de otras entidades. Así, en julio de 1998, se produjo la adquisición y posterior fusión de Ponce-bank, el octavo banco de Puerto Rico. En octubre del mismo año, el BBV Puerto Rico incorporó los activos, pasivos y negocios de Chase Manhattan Bank Puerto Rico, el sexto banco en importancia del sistema bancario local.

En mayo de 1999, el BBV fortaleció su posición de liderazgo en Latinoamérica a través de la compra indirecta del 40,74% de la mayor administradora de fondos de pensiones chilena: PROVIDA. Inició actividades en Chile y Ecuador, reforzó su posición en México, Colombia, Perú y El Salvador. Con esta operación, el BBV se situó como el más importante administrador de fondos de pensiones en Latinoamérica, con una cuota de mercado ponderada de 26% en términos de activos gestionados.

Por otro lado, en Europa el Grupo BBV parece haber llevado una estrategia centrada, fundamentalmente, en el crecimiento interno, optando por la apertura de sucursales y oficinas de representación en los principales centros financieros y por la creación de filiales propias en los mercados más cercanos geográficamente (BBV-Portugal), en otras localizaciones como Suiza (BBV-Privanza Bank) o Gibraltar (BBV-Privanza y BBV-Privanza International), o la toma de participaciones en entidades de Andorra (30,33 % en Banc Internacional d'Andorra, y 30,33% en Banca Mora). En el área de seguros y fondos de pensiones, destaca la alianza que mantiene con la aseguradora francesa AXA. Desde febrero de 1996, el BBV y la aseguradora francesa AXA mantienen una participación cruzada del 1,6% de su capital y son socios en el mercado asegurador español. El banco español también tiene una participación del 30% en el holding AXA Aurora , en el que se engloba una compañía de seguros de vida y otra de seguros generales.

En el resto de mercados (americano, asiático y africano), la presencia del BBV se limita a sucursales y oficinas de representación, y al establecimiento de filiales de plena propiedad en Jersey y en Channnel Islands. Asimismo, el BBV vendió el 70% del capital que poseía de Unibank, una filial en pérdidas de Marruecos, para obtener un 5,85% del Wafabank.

TABLA 6. *Filiales y entidades asociadas de Argentaria.*

Entidad	País	Actividad	% participación
AFP MÁXIMA	El Salvador	Gest. Fdos. Pensión	50%
ARGENTARIA-BEX MAROC	Marruecos	Banca	100%
BEX-SUIZA	Suiza	Banca	90%
BEX-PANAMÁ	Panamá	Banca	97,01%
BEX-PARAGUAY	Paraguay	Banca	99,99%
BEX-URUGUAY	Uruguay	Banca	100%
BEX-SERVICIOS	Chile	Servicios	100%
FUTURO DE BOLIVIA	Bolivia	Gest. Fdos. Pensión	57%
COLFONDOS	Colombia	Gest. Fdos. Pensión	35%
SIEMBRA, ADMINISTRADORA DE FONDOS DE JUBILACIONES Y PENSIONES	Argentina	Gest. Fdos. Pensión	50%
SIEMBRA SEGUROS DE RETIRO	Argentina	Seguros	50%
SUR SEGUROS DE VIDA	Argentina	Seguros	50%

Fuente: Informe Anual de Argentaria.

2. El **BANCO EXTERIOR DE ESPAÑA (BEX-ARGENTARIA)**, inicia su expansión internacional en América a través de su oficina en Nueva York para financiar las operaciones de comercio exterior realizadas entre España y los países de la zona.

A principios de 1998, Argentaria se convierte en una entidad totalmente privada y en junio del mismo año, se aprueba la fusión del Banco Exterior de España (BEX), Caja Postal y Banco Hipotecario con Corporación Bancaria de España, que absorbería a los tres bancos y los integraría bajo el nombre de Argentaria.

Tras la privatización y la integración de las unidades del Grupo, en junio de 1998, Argentaria y el grupo financiero europeo Dexia firman una alianza estratégica que supone la integración de sus negocios en materia de financiación de entidades territoriales y locales en España. Este acuerdo responde a la política de Argentaria encaminada al establecimiento de alianzas en la zona euro con entidades líderes del sector y con fuerte presencia internacional. El Grupo Dexia es líder europeo en financiación local y tiene una gran implantación en Europa, con filiales en Alemania, Reino Unido, Suecia, Suiza y Portugal, además de la filial en España que se ha integrado en el Banco de Crédito Local (BCL).

De esta forma, el BCL pasa a estar participado en un 60% por Argentaria y un 40% por Dexia. Ésta aportará tecnología y capacidad de gestión a la nueva entidad, a la vez que el logro de una mayor dimensión posibilitará el acceso a nuevas fuentes de financiación más baratas. Asimismo, el acuerdo permitirá el desarrollo conjunto del negocio institucional en otros mercados, principalmente en Latinoamérica.

En 1998, Argentaria estaba presente en el ámbito internacional por medio de actividades de banca corporativa, comercio exterior, tesorería, banca comercial, banca privada y gestión de activos:

— En Europa, están concentradas las actividades de banca mayorista y tesorería en la sucursal de Londres, las actividades de banca minorista en Bruselas y las de banca privada en Suiza.
— En Latinoamérica, las filiales en Argentina, Brasil, Chile y Paraguay fueron unificadas en BEX América, con el propósito de financiar el comercio entre España y Mercosur. Se ha procedió a la apertura de nuevas oficinas especializadas en banca comercial en Panamá y Paraguay. En el resto de países, continuó desarrollando negocio de banca corporativa. Además, en los países andinos participa en el capital de EXTEBANDES en Bolivia, Ecuador y Venezuela.
— La presencia internacional en el área de previsión se concreta en las gestoras Futuro de Bolivia AFP, Colfondos AFP de Colombia, Máxima AFP de El Salvador y el Grupo Siembra de Argentina. En 1998, el Grupo Argentaria adquirió el 50% del Grupo Siembra, que a su vez se compone de la gestora de pensiones Siembra AFJP y las compañías de seguros Siembra Retiro y Sur Vida. El total de activos gestionados en fondos de pensiones y seguros en Latinoamérica asciende a 510.600 millones de pesetas, con más de 3,4 millones de clientes.

A finales de 1998, la red internacional de Argentaria comprendía un total de 63 oficinas, distribuidas en 23 países:

En la Tabla 7, presentamos un resumen de las estrategias de expansión internacional seguidas por el BBV y Argentaria en el período anterior a su fusión en 1999.

TABLA 7. *Estrategias del BBV y Argentaria anteriores a la fusión.*

Banco Bilbao Vizcaya	Argentaria
BANCO BILBAO 1902: • Sucursal en París. DÉCADA 40: • Oficinas en París y Londres. • Inicio de contactos con bancos de EE.UU. y Sudamérica. DÉCADA 60 Y 70: • Oficinas y tomas de participaciones minoritarias en Europa. DÉCADA 80: • Sucursales en las principales plazas financieras. **BANCO VIZCAYA** DÉCADA 60 Y 70: • Oficinas en principales plazas financieras. • Oficinas en Latinoamérica (México) y EE.UU. (Nueva York). **A PARTIR DE LA FUSIÓN DE BB Y BV (1988):** • Europa: — Filial propia en Portugal y Suiza. — Oficinas de representación y sucursales en resto de Europa. • Latinoamérica: — Paquetes de control mayoritario. — Adquisición de gestoras de pensiones. — Filiales de nueva creación. • EE.UU.: — Sucursal. — Filial con dominio del 100%. • Asia-Pacífico: — Oficinas de representación.	— Oficina internacional en Nueva York (BEX). **A PARTIR DE 1998:** — Apertura de nuevas oficinas especializadas en banca comercial en Panamá y Paraguay. — Unificación en BEX América de las filiales en Argentina, Brasil, Chile y Paraguay. — En 1998, Argentaria firma una alianza estratégica con el grupo franco-belga Dexia. — Participación del 19,9% en el EXTEBANDES.

Fuente: Elaboración propia.

Período posterior a la fusión entre el BBV y Argentaria

En octubre de 1999 fue anunciada la fusión del BBV y Argentaria. El golpe de efecto dado por el SCH a principios de 1999 presionó, sobre todo al BBV, a buscar una fusión que le permitiera recuperar el liderazgo en tamaño, en varias áreas de negocio y en capitalización bursátil. Argentaria gozaba de buenos ratios de eficiencia y costes, sin embargo, carecía de futuro prometedor en solitario ante el tamaño del mercado europeo. Ambas entidades eran altamente complementarias. En Europa, Argentaria se beneficiará de la presencia significativa del BBV en Francia e Italia. En Latinoamérica, Argentaria afianzará el liderazgo en la gestión de pensiones que ya disfrutaba el BBV, accediendo a su importante red de inversiones bancarias.

TABLA 8. *Principales magnitudes del BBVA tras la fusión.*

BBVA	Datos en millones de euros (año 1999)
Activos	226.323
Créditos	107.947
Recursos de Clientes	209.265
Beneficios	702
Oficinas en España	4.336
Plantilla en España	37.052
Cuota de mercado créditos (%)	16,3%
Cuota de mercado depósitos (%)	16,3%
Capitalización bursátil (mill. euros)	36.452

Fuente: Informes Anuales.

Por tanto, el nuevo BBVA contará con una red sin grandes solapamientos: en los últimos años, el BBV ha consolidado su presencia en Latinoamérica, donde participa en los principales bancos de cada país, mientras que Argentaria no aportará bancos sino gestoras.

La nueva entidad nacía con las cifras que se muestran en la Tabla 8.

Al igual que el SCH, el BBVA ha optado por las fusiones y adquisiciones como estrategias de reestructuración de su negocio y de crecimiento en Latinoamérica:

1. Reestructuración del negocio en algunos países latinoamericanos mediante fusiones de filiales: fusión de las filiales en Venezuela (Banco de Occidente, Banco Provincial y Banco de Lara); fusión del Banco Francés Uruguay y BEX Uruguay; fusión del Banco Exterior en Panamá y Banco Bilbao Vizcaya Panamá; acuerdo estratégico entre el BBV Brasil y Bradesco para la integración, en enero de 2003, del negocio de BBV Brasil en la entidad brasileña, manteniendo a cambio BBVA una participación accionarial del 4,5% sobre dicha entidad.
2. Adquisición de gestoras de pensiones locales en Argentina (Consolidar), en México (Afore Bancomer), en República Dominicana (AFP Porvenir) y en Chile (Corp Group Pensiones).
3. Adquisición de entidades bancarias latinoamericanas: adquisición del Grupo Financiero Bancomer de México, iniciada en el año 2000 y que a principios de 2004 ha sido completada con el lanzamiento de una OPA para elevar la participación del BBVA sobre la entidad mexicana del 59,4% hasta el 100%; adquisición de Corpbanca de Argentina y posterior integración en la filial Banco Francés del Río de la Plata.
4. Incremento de participaciones accionariales en bancos latinoamericanos: BHIF en Chile, Banco Ganadero en Colombia.

En Europa, el BBVA ya contaba con una importante presencia, heredada de la estrategia internacional llevada a cabo por el BBV en años anteriores. Por ello, tras la fusión de octubre de 1999 la nueva entidad ha llevado a cabo una política de consolidación de las inversiones en sus filiales europeas, aumento de algunas participaciones financieras en entidades (por ejemplo, Crédit Lyonnais, operación que también supuso la adquisición de la red de oficinas de banca minorista que tenía la entidad francesa en Portugal).

La evolución de los ratios y medios operativos del BBVA en el área de negocio Banca Comercial en el Extranjero en el período posterior a la fusión aparece reflejada en la Tabla 9.

TABLA 9. *Evolución de las principales magnitudes del área de Banca Comercial en el Extranjero del BBVA (1999-2003).*

	1999		2000		2001			2002		2003		
	BBVA sin América	BBVA América	BBVA sin América	BBVA América	España y Portugal	México	América	España y Portugal	México	América	España y Portugal	América*
ROE	26,5	13,9	39,85	15	28,6	34,8	10,4	31,7	32,2	8	30,09	24,0
Eficiencia	48,2	60,7	45	57,6	50,04	48,2	57,5	47	46,1	48,9	44,7	44,1
Tasa de morosidad	1,18	4,43	0,95	4,64	1,14	3,37	4,03	1,01	4,22	3,65	0,88	4,01
Cobertura	123	150,1	159,5	205,7	179,7	319,6	139,3	223,4	288,3	154,0	271,1	169,4
Número de oficinas	7.491[1]		4.646	4.300	5.403	N.D.	4.266	5.027	N.D.	4.021	5.032	3.881
Número de empleados	88.556[2]		43.082	65.000	46.875	N.D.	58.814	42.856	N.D.	52.430	42.886	51.958

* BBVA América incluye los bancos, administradoras de pensiones y compañías de seguros del Grupo en 14 países de Latinaomérica.
N.D.: No Disponible
[1] 4.336 oficinas en España y 3.155 en el extranjero.
[2] 37.052 empleados en España y 51.504 en el extranjero

A modo de resumen, en la Tabla 10, presentamos la presencia del BBVA en sus principales mercados en los períodos analizados.

TABLA 10. *Presencia del BBVA en Latinoamérica.*

País	Anterior a la fusión	Posterior a la fusión (a partir de octubre 1999)
Argentina	• BBV: oficina representación y 59,7% del Banco Francés del Río de La Plata. • Argentaria: gestora Siembra.	• Adquisición del 100% de la gestora Consolidar. • Adquisición del 100% Corpbanca, que se ha integrado al Banco Francés.
México	• BBV: oficina representación, 67,1% de BBV-México y gestora BBV-Probursa.	• Adquisición, en marzo 2000, del Grupo Financero Bancomer, y posterior fusión con la filial BBVA-Probursa.
Colombia	• BBV: oficina representación, 63% del Banco Ganadero.	
Chile	• BBV: oficina representación, 44% del Banco BHIF.	• Adquisición del 100% de Corp Group Pensiones (controla el 50,7% de AFP Provida). • Incremento de la participación en BHIF hasta un 55%.
Brasil	• BBV: oficina representación y 100% de BBV-Brasil.	• Acuerdo estratégico entre el BBV Brasil y Bradesco.
Perú	• BBV: oficina representación, 38,7% de Banco Continental y gestora AFP Horizonte.	
Puerto Rico	• BBV: sucursal y 100% BBV-Puerto Rico.	• Adquisición de The Capital Markets Corporation (intermediación de activos financieros).
Uruguay	• BBV: 59,67% del Banco Francés Uruguay.	• Fusión del Banco Francés Uruguay y BEX Uruguay.
Venezuela	• BBV: oficina representación, 51,44% del Banco Provincial, 47,25% del Banco de Lara y el 45,63% del Banco de Occidente.	• Fusión del Banco de Occidente y del Banco Popular y de los Andes con el Banco Provincial.
Bolivia	• BBV: oficina representación y gestora Provisión-BBV.	
Paraguay		
Resto Latinoamérica y EE.UU.	• BBV: 100% de BBV-Panamá, oficinas representación en Rep. Dominicana, Costa Rica, Guatemala y Cuba. • Argentaria: Oficina del BEX en Nueva York; BEX América.	• Fusión del Banco Exterior en Panamá y Banco Bilbao Vizcaya Panamá. • Adquisición de la gestora AFP Porvenir de la República Dominicana.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los Informes Anuales del BBV y Argentaria.

TABLA 11. *Presencia del BBVA en Europa.*

País	Anterior a la fusión	Posterior a la fusión (a partir de octubre 1999)
Alemania	• BBV: oficina de representación.	
Italia	• BBV: sucursal y participación del 10% de Banca Nazionale del Lavoro.	• Negociación, en febrero del 2000, de alianza con Unicrédito con posible intercambio accionarial del 5%. • En abril del 2000, Unicrédito vende el 1,2% que poseía del BBVA, evidenciando la ruptura de la posible alianza entre ambas entidades.
Portugal	• BBV: 100% de BBV-Portugal.	• Adquisición de la red de oficinas de banca minorista en Portugal de Crédit Lyonnais. • Fusión de las sociedades de valores Midas Investimentos y BBV Interactivos.
Francia	• BBV: sucursal, participación cruzada del 1,6% con la aseguradora AXA y 30% de la joint-venture AXA AURORA.	• Adquisición del 3,75% de Crédit Lyonnais.
Reino Unido	• BBV: sucursal.	
Suiza	• BBV: oficina representación y 100% de BBV Privanza Bank.	
Bélgica	• BBV: 4 oficinas de representación.	
Gibraltar	• BBV: 100% de BBV-Privanza y BBV-Privanza International.	
Rusia	• BBV: oficina de representación.	
Andorra	• BBV: 30,33% de Banc Internacional d'Andorra y 30,33% de Banca Mora.	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los Informes Anuales del BBV y Argentaria.

Preguntas para la discusión

1. ¿Cuáles han sido los motivos para la entrada en Latinoamérica de ambos bancos? ¿Fue acertada la decisión?

2. Analiza los elementos comunes y diferenciadores de las formas de entrada utilizadas por los cuatro bancos, antes de fusionarse.

3. Construye una tabla de alianzas para cada uno de los dos grandes bancos en la que se analice el alcance y el objetivo de la alianza.

4. ¿Detecta alguna diferencia en la utilización de las formas de entrada en función de los países de destino?

5. ¿Qué problemas han surgido en cada banco después de la fusión? ¿Qué estrategias están desarrollando éstos para solucionarlos?

6. De los dos grandes bancos, ¿cuál cree que ha desarrollado una estrategia de internacionalización más acertada? ¿Por qué?

CASO 3

Grupo Softland Internacional (SP)

www.softland.cl
www.gruposoftland.com

SP nació en 1982, cuando para una pequeña empresa comprar un ordenador en España era como comprar una caja vacía. Además de que los ordenadores no resultaban económicos, cuando una empresa los adquiría para gestionar su negocio, era habitual tener que recurrir a un programador que le diseñase un *software* específico, que les resultaba muy caro y muchas veces inoperante. Miles de empresas arrinconaban aparatos que les habían costado una fortuna porque eran incapaces de hacerlos funcionar. Es en este contexto en el que dos jóvenes profesionales que se habían enfrentado a este problema, Fernando Escolar y Álvaro Ramírez, se dan cuenta de que lo que necesitan las empresas es un *software* estándar a bajo precio y que no dé problemas. El año 1985 fue clave para la empresa, porque SP comenzó a desarrollar un programa que supuso una revolución para la Pyme: ContaPlus. A este programa siguieron otros como FacturaPlus, para automatizar la facturación, o NominaPlus, que por su sencillez y operatividad conquistaron el mercado. Desde entonces SP centra su actividad en la fabricación, edición y comercialización de productos informáticos para la gestión de la empresa. Aprovechando la llegada del nuevo plan contable adaptado a la Unión Europea, SP lanzó una campaña para hacer más asequibles sus programas y venderlos en quioscos de prensa, con lo que en una semana se cumplieron las previsiones para dos años. ContaPlus se ha generalizado tanto que ha llegado a considerarse el patrón de la contabilidad para las empresas españolas, con más de 600.000 unidades vendidas. SP consiguió en 2002 con sus programas para pequeñas empresas, una cuota de mercado del 42%.

La mayor parte de la clientela de SP se concentra en el segmento de empresas que tienen hasta 50 trabajadores y facturan hasta 1 millón de euros, para las que las grandes empresas no ofrecían productos a su medida, y que en muchos casos no se habían informatizado todavía. Como comenta Fernando Escolar, presidente de la empresa: «muchas empresas no han accedido a la informática, no porque no quieren, sino porque no pueden. Estas empresas consideran esta inversión un gasto importante, y bajo su punto de vista, en vez de gastarse 20.000 euros en la solución que les brinda una gran empresa, se compran una furgoneta para el reparto que les resulta más rentable. Hay que demostrarles que invertir en informática es rentable desde el principio, si se les habla de ciertas cantidades desconectan, de ahí para arriba no entienden, es necesario ir a unas cantidades inferiores que representen para ellos una oportunidad para entrar, que no les suponga un coste excesivo y que sea rentable desde el principio. Es por ello que ofrecemos sistemas de gestión integrados que incluyen contabilidad, gestión y terminal de punto de venta desde unos 100 euros». En SP pronto se dieron cuenta de que se obtienen los mismos ingresos vendiendo 5.000 productos a 3.000 euros que vendiendo 500.000 productos a 30 euros, pero además vendiendo 500.000 unidades se podían conseguir otros tantos contratos de mantenimiento, con lo que el potencial de crecimiento para la empresa era mayor.

Con el tiempo, la actividad del grupo fue evolucionando de forma que el diseño y comercialización de los programas se fue complementando con la prestación de servicios a sus clientes, que ya no se limitan a comprar el producto, sino que demandan que se les actualice, mantenga, se forme a su personal y se le resuelva inmediatamente cualquier duda o problema que pueda surgirles. Desde la fundación de la empresa su crecimiento ha sido continuo, llegando a alcanzar los 700 empleados, de los cuales más de la mitad pertenece al departamento de atención al cliente.

Internacionalización de la empresa

Entrada en Portugal

La actividad internacional de la empresa se inició en Portugal. La proximidad geográfica y cultural del país, cuyos ciudadanos tienen un elevado conocimiento de la realidad española, hace que para muchas empresas españolas acceder a su mercado no llegue a considerarse como una internacionalización estricta. Después de la entrada de ambos países en la Unión Europea, para las empresas, exceptuando la lengua, no se percibe mucha más diferencia entre una región española y Portugal, que entre dos regiones españolas.

SP abrió su filial portuguesa en 1994. El acceso al mercado luso fue relativamente sencillo, ya que las normas contables son similares entre ambos países y la situación del mercado portugués no era muy distinta de la que había permitido crecer a SP en los años anteriores. Por tanto, la principal adaptación de los productos fue su traducción al portugués.

El salto a América

Visto el resultado obtenido en el mercado portugués, en 1997 SP se planteó la posibilidad de seguir creciendo en los mercados exteriores. Una vez consolidadas en el mercado ibérico, las empresas españolas que desean seguir creciendo en el ámbito internacional suelen enfrentarse a la decisión de escoger entre el mercado europeo o el latinoamericano. En el caso de SP no hubo dudas: «Cuando empezamos a internacionalizarnos nuestra cuota de mercado no llegaba al 25%, nos quedaba recorrido todavía. Lo que pasa es que con una cuota de mercado del 25% te planteas que tu proyecto tiene éxito en la parte del mercado a donde vas, entonces, si extrapolas ese éxito, y piensas que un mercado afín puede tener unas necesidades similares, y lo único es que está desfasado en el tiempo un cierto número de años, si el proyecto ha funcionado aquí, con unos ajustes básicos y lógicos también tiene que funcionar en otro sitio, lo cual sería impensable si en vez de irnos a México nos fuésemos a Alemania, donde no tiene nada que ver el tipo de mercado, ni la forma de pensar, ni la forma de empresa. Todo es totalmente diferente». Además, los mercados europeos del *software* son tan maduros y están tanto o más saturados que el español, con lo que el único crecimiento que pueden experimentar es el propio de la economía del país, mientras que Latinoamérica presentaba mercados vírgenes, en los que la empresa podía crecer abriendo mercado, como había hecho años antes en España, sin necesidad de tener que luchar por arrebatar cuota de mercado a competidores ya establecidos.

La actividad en América comenzó con la apertura de una filial en Miami. Florida se considera la puerta de entrada a América Latina. SP encontró en Miami una plataforma que contaba con los recursos y la mentalidad norteamericana, pero llevada a cabo por personas de habla hispana y talante hispano. En Miami no se montó una simple filial de ventas, sino que se creó un centro de desarrollo que localizase sus productos en los distintos países hispanoamericanos. Producir *software* es relativamente sencillo, se puede transportar en un disquete, y desde éste se pueden hacer millones de copias. No se requiere nuevo material para producir más, ser requiere el *know how*, que se puede llevar en un bolsillo. Después simplemente es cuestión de reproducir, con lo que desde Miami, con el apoyo de España, se comenzó a desarrollar y producir todo el producto para Hispanoamérica.

A pesar de tener la filial en Miami, entre los objetivos de SP no está el de penetrar en el mercado de los Estados Unidos, muy maduro, y en el que la competencia es muy intensa. Es cierto que en este país existe una comunidad hispanohablante considerable, pero que utiliza el español en el ámbito privado, usando el inglés cuando se trata de hacer negocios. Por tanto, para SP no ha supuesto una ventaja el tener sus programas en castellano, más aún teniendo en cuenta el potencial de sus posibles competidores norteamericanos para los cuales no supondría un esfuerzo considerable traducir sus programas al español eliminando la ventaja que pudiese tener SP.

En cualquier caso, exportar desde una plataforma como Miami no es tan sencillo como en el caso de otros productos, ya que el *software* de gestión necesita adaptación al mercado. Para SP supuso inicialmente un *handicap*, pero después se ha convertido en una pantalla contra la competencia. La adaptación realizada por SP se ha convertido en una barrera de entrada para otras empresas. En este sector no existen empresas alemanas o británicas en Sudamérica, ya que el *software* alemán o británico es muy diferente al de España, y a un alemán le resulta muy difícil pensar con mentalidad argentina o mexicana.

Tras la apertura del centro de Miami, en 1998 se abren nuevas filiales en México, Argentina y Chile. Partir de cero fue complicado, por el desconocimiento que tenía la empresa de estos mercados. La selección de los distribuidores fue precedida de un análisis exhaustivo de los canales, los competidores, los potenciales clientes, etc. Además fue necesario identificar, compilar e interpretar la legislación contable a aplicar en el *software* para poder adaptar el producto a las necesidades locales. A estas dificultades hubo que añadir la necesidad de encontrar personal cualificado y experimentado en el negocio. El esfuerzo financiero requerido por la entrada en estos nuevos mercados fue asumido por la empresa gracias a su posición de liderazgo en el mercado doméstico.

Las aperturas de oficinas en los mercados con mayor volumen de negocio fueron seguidas de la inauguración de una filial en Perú. Esta filial tenía como misión servir de plataforma de exportación a aquellos mercados de menor tamaño, y para los que no resulta rentable invertir para crear versiones específicas de los productos. En estos casos SP ha elaborado versiones conjuntas, que no son exactamente la versión española, ni la de ninguno de estos países, que se configuran con un poco de casi todo, con lo que sirve para todos, satisfaciendo al 95% las necesidades de los empresarios, a unos precios que resultan accesibles, y que no tienen parangón con los productos estadounidenses, o con productos desarrollados en el país.

La estrategia de vender a bajo precio para alcanzar elevados volúmenes de venta empleada en España no siempre se ha podido replicar tan fácilmente. En México, el usuario clasifica este producto en dos categorías: el de origen estadounidense, de elevada calidad y prestaciones, y que, en consonancia, asocia a altos precios, a pesar de que el producto se comercialice en inglés; por otra parte, los productos locales, que normalmente se ofrecen con menores prestaciones y precio. En esta tesitura el bajo precio con el que pretendía competir SP hacía que no se reconociese la calidad del producto, ni los servicios asociados a él. La reacción de SP fue rápida, pero no en la línea de incrementar el precio, sino en la de dar a conocer la calidad del producto, su origen europeo y sus prestaciones.

Adquisición en Chile

En 2001, la incorporación al capital de SP del Banco Santander Central Hispano (BSCH) y el Royal Bank of Scotland proporcionó fondos para abordar el crecimiento. La compañía tenía dos opciones claramente diferenciadas: diversificar su negocio (ofreciendo juegos, programas educativos y otras aplicaciones), o concentrarse en el *software* para la gestión empresarial y potenciar la expansión internacional de la empresa. En aquel momento se planteó hacer adquisiciones de empresas en los mercados de México, Chile, Argentina y Brasil.

Se iniciaron contactos con potenciales candidatos a la adquisición en Méjico, sin llegar a ningún acuerdo. En Argentina la delicada situación económica del país favorecía que muchas empresas se encontrasen en venta, pero con el peso dolarizado las adquisiciones eran inviables. El valor real de las empresas no se correspondía con el precio que se pedía por ellas. Una vez desvinculado el peso del dólar, cuando ya se vislumbraba la recuperación de la crisis de Argentina, parecía un buen momento para comprar empresas en el país. No obstante, Fernando Escolar fue prudente ya que consideraba que «a pesar de ser un buen momento, también era más difícil, ya que es muy complejo valorar empresas en momentos de crisis. Lo caro, con valor y expectativas de mercado realmente no es caro. Pero tener que pactar un precio por una compañía, cuando no se sabe el futuro que va a tener a tres años vista, hace que ese precio sea incierto».

En Chile, en cambio, SP consiguió alcanzar un acuerdo con los propietarios de Softland para adquirir el 100% del capital de ésta por 7,2 millones de euros. Softland fue la compañía pionera del *software* administrativo en Chile. Al ser Chile un país relativamente pequeño SP pudo acceder a la compra de una empresa con una cuota de mercado respetable. Si se hubiese intentado comprar una empresa con una cuota similar en un mercado tan grande como el de Brasil, la operación no hubiese estado al alcance de SP, ya que podría haber costado diez veces más.

Softland nació en 1983 de forma similar a SP, con dos personas y sin demasiados recursos. En 2003 facturó 5 millones de euros a sus 80.000 clientes con una plantilla de 120 trabajadores. Luis Alberto Erazo, fundador de la empresa, continuó como director general de Softland tras su incorporación a SP.

Con la creación de nuevas filiales en cada país el crecimiento era muy lento para el esfuerzo financiero que suponía. Con la incorporación de Softland se consiguió inmediatamente la posición de líder en el mercado chileno. Además, se conseguía ampliar la gama de productos, con los que Softland disponía previamente. Softland contaba con capacidad de desarrollo propia con lo que consiguió convertirse en centro de desarrollo para América Latina, desplazando progresivamente a los de Miami y México. En 2003, SP comenzó incluso a comercializar en Europa *software* diseñado por Softland en Chile, debido a los elevados estándares de calidad el producto fue escogido entre varias iniciativas de carácter mundial.

La adquisición de Softland no afectó de manera significativa a la estructura que la filial tenía cuando era independiente. Softland contaba con el certificado ISO 9001, lo que permitía compartir fácilmente los procesos de trabajo entre ambas empresas. El modelo de negocio era similar al de SP, de los tres millones de euros que facturaba el 72% correspondía a productos y el 28% a servicios.

Al abrir el mercado del *software* de gestión en Chile, como en México y Portugal, SP encontró un *handicap* en la figura del contador, ya que muchas empresas perciben que no tiene mucho sentido llevar la contabilidad, si igualmente han de recurrir al contador, por lo que Softland se planteó llegar a las PyMEs a través de los contadores. De esta manera, se llegó a acuerdos con los colegios de contadores, para que fuesen ellos los que facilitasen el *software* a sus clientes, quienes así podrían introducir diariamente la información. Así, el contador asume tan sólo los cierres y las correcciones, pero la empresa tiene acceso continuo al programa para seguir sus propias finanzas.

SP es absorbido por Sage, nace el Grupo Softland

En octubre de 2003 el grupo SP contaba con dos grandes ramas, la europea, con sus actividades en España y Portugal, y la hispanoamericana. Ambas ramas se desgajaron de forma que la europea fue vendida al grupo británico Sage, líder europeo en el *software* de gestión. La venta parece seguir la misma estrategia que otros desarrolladores españoles de *software* que fueron absorbidos por las grandes multinacionales del sector o luchaban por sobrevivir apostando por la especialización o la búsqueda de líneas alternativas.

La compra de la rama europea por 80 millones de euros incluyó la propia marca SP. Por tanto, la rama hispanoamericana, ahora independiente de Sage, cambió de denominación, pasando a llamarse Grupo Softland, tomando el nombre de la filial chilena.

Con la entrada en Sage, SP consiguió ampliar su gama de productos para la mediana empresa, adentrándose en un mercado en el que compiten empresas de la talla de Microsoft. Los responsables de SP aceptaron formar parte de Sage confiando en que el conocimiento incorporado a su empresa no se dilapidaría con la incorporación al grupo británico. La experiencia muestra que cada compañía comprada por Sage mantiene los mismos centros de desarrollo, los mismos programas y las mismas tecnologías que les hicieron líderes en Francia, Italia, Alemania y otros muchos países, con lo que la autonomía de la nueva filial estaba garantizada.

Gestión internacional de la nueva Softland

Con la venta a Sage del negocio europeo nace la nueva multinacional Softland, de propiedad española, pero cuya actividad se centra en América Latina. En la antigua SP, como se puede apreciar en la Figura 1, existían dos grandes áreas, SP Europa, que incluía las actividades en España y Portugal, y el Departamento Internacional, que incluía todas las actividades en Hispanoamérica.

Tras la venta de la rama europea de SP el grupo Softland adopta la estructura que vemos en la Figura 2. La oficina central se mantiene en España, pero tan sólo está integrada por una decena de personas que se mantienen en contacto continuo con las filiales. Normalmente, en cada filial hay una o dos personas de la matriz que están de visita, con lo que se garantiza la transferencia de *know how*. En la matriz, como en cada filial, existe un departamento técnico, de desarrollo, comercial, de soporte, de formación, y administrativo. Además, en las filiales existe una dirección de la filial.

La participación de las filiales en la adaptación del producto al país es fundamental. Cada producto tiene en cada país un jefe de producto. En el caso de Méjico es el que sabe lo que necesita la PyME mexicana, como el jefe de producto en Argentina sabe lo que demandan sus clientes argentinos. En cada caso el jefe de producto se forma su criterio a partir de la información que se recibe en el servicio de atención al cliente, del contacto con las empresas y de las sugerencias de los comerciales. A pesar de que pertenecen a los departamentos comerciales de cada filial, a la hora de definir las características de los productos, no están sometidos a la autoridad de los responsables comerciales, sino que reporta directamente a la matriz, ante la que es responsable del producto. A partir de las directrices enviadas por el jefe de producto los responsables técnicos, a través de las técnicas disponibles en la empresa, y siempre con las últimas tecnologías, construye el armazón del producto. Es decir, el responsable técnico hace los planos y los pasa a un departamento de desarrollo, que no tiene porqué estar en el país para el que se crea el producto, que analiza cual es la mejor forma de realizar el encargo que ha hecho el jefe de producto, y lo plasma en una solución.

La matriz únicamente se plantea la lógica de lo que pide el jefe de producto, pero es el criterio de éste el que marca las características del producto. Las filiales cuentan con una elevada autonomía, y a pesar de que el papel del director de la filial es importante, cada responsable de departamento está en contacto continuo con el responsable correspondiente en la matriz, de forma que se podría hablar de la existencia de un doble flujo de autoridad.

El control de las filiales se basa sobre todo en el control comercial. Desde la matriz se necesita saber cuánto vende la filial, y el control financiero. El más estricto es el control financiero. La matriz deja total autonomía para

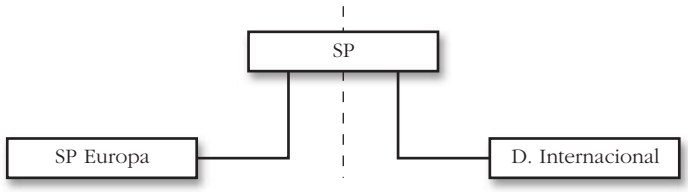


FIGURA 1. *Estructura organizativa del Grupo SP.*

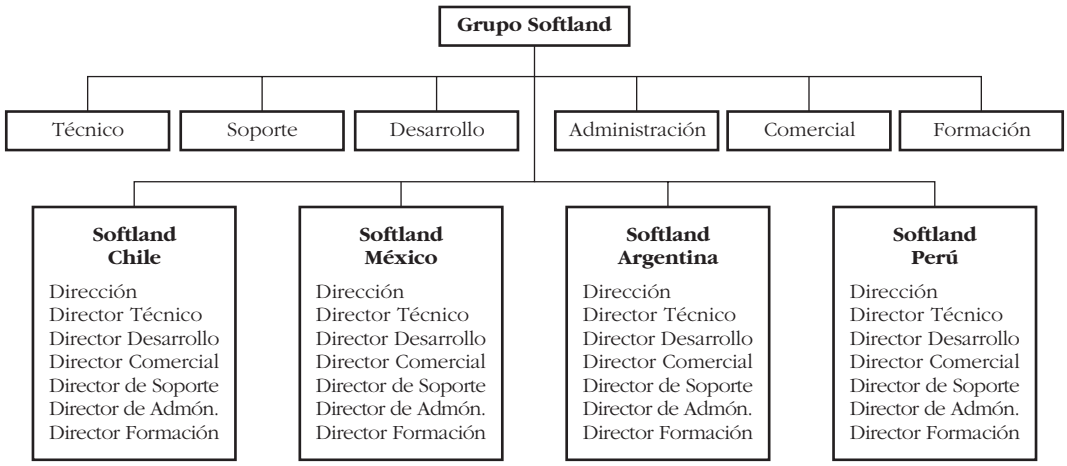


FIGURA 2. *Estructura organizativa del Grupo Softland.*

la selección de proveedores y la ejecución de gastos, pero cada partida debe ajustarse a los límites que fija la matriz. Por ejemplo, una filial puede tener ideas maravillosa para dar a conocer sus productos en el país, podrá hacer las campañas publicitarias que considere oportunas, pero si la matriz considera que los gastos en publicidad no pueden exceder el 15% de las ventas, las campañas deben ajustarse a ese porcentaje. Si se quiere aumentar el gasto en publicidad habrá que incrementar primero las ventas. La matriz manda un presupuesto a la filial con porcentajes y esto es lo que utiliza la filial.

La matriz también manda algunas normas, sobre todo para aquello que tiene repercusiones fiscales, ya que conceptos como la forma de pago, la forma de cobro, o aquello que es imputable contablemente no son iguales en Argentina, México o Colombia que en España. También se mandan ciertos parámetros como el número de profesionales que deben integrar aproximadamente el departamento técnico, que debe estar en relación al número de contratos que se tengan con los clientes.

Además de las visitas que realizan los responsables de la matriz, el presidente del grupo visita cada filial al menos una vez cada dos meses para recoger de primera mano las inquietudes de sus directivos y conocer en qué se está trabajando.

Con la separación de las actividades europeas y americanas el papel de la filial chilena ha ganado relevancia, pues a pesar de que existe unidad corporativa de la que dependen todas las filiales, el centro de desarrollo chileno, por la capacidad demostrada previamente, está adquiriendo protagonismo en el grupo. Una vez consolidada la presencia en Latinoamérica la filial de Miami ha perdido parte de su sentido, pues muchas de las operaciones que se realizaban allí, como la investigación de mercados y el desarrollo y adaptación de productos, se pueden hacer directamente en Chile o México con un coste inferior, con lo que tras la venta a Sage en Miami a penas queda un grupo reducido de abogados.

Preguntas para la discusión

1. ¿Cuáles son los motivos por los que se internacionaliza SP?
2. Estudiar los criterios de selección de países hacia los que se internacionaliza la empresa.
3. Analizar la relación entre la forma de entrada en los distintos países y el rol estratégico desempeñado por la filial exterior incorporada.
4. ¿Qué tipo de estructura organizativa tiene Softland? ¿Resulta acertada dado el funcionamiento del grupo?
5. Analizar los mecanismos de coordinación y control de la empresa. ¿Qué problemas podría tener este sistema en el futuro?
6. ¿Qué objetivo pretende SAGE con la adquisición de SP? ¿Cuál sería el modelo más adecuado de integración de la nueva filial en el grupo?

CASO 4

Fermax

www.fermax.com
www.cofme.com

Fermax nació de las inquietudes de su fundador, Fernando Maestre, que se matriculó en un curso de radio por correspondencia a causa de la curiosidad que despertó en él un instrumento hallado en un avión derribado con el que comenzó a experimentar. Más tarde abrió un pequeño taller de reparación de radios. Fermax inicia su actividad en 1949, con el lanzamiento de su primer producto, el radio interfono, a través del cual se podía difundir música en todas las secciones de una fábrica o negocio, a la vez que disfrutar de un sistema instantáneo de comunicación. El producto fue inspirado por una película norteamericana en la que un gerente se dirigía a sus empleados mediante un intercomunicador, con lo que Fernando Maestre decidió crear, producir y comercializar un producto entonces inexistente en España. En los años sesenta la empresa llegó a fabricar radios marítimas e incluso televisores para un mercado tremendamente protegido. A partir de 1963 se abrió la línea de negocio que ha marcado la expansión de la empresa desde entonces, el intercomunicador electrónico para edificios, o portero automático, que más tarde ha evolucionado hacia el vídeo portero. En 2004 Fermax está presente en 72 países y ocupa el décimo lugar del sector por volumen de negocio.

La actividad internacional de la empresa, cuya sede se encuentra en Valencia, se remonta a los años setenta. Ya entonces, Fernando Maestre confiaba en que si la empresa era capaz de competir en el extranjero su posición en el mercado doméstico se fortalecería. Todo lo que pudiese aprender Fermax en sus mercados exteriores enriquecería la empresa. En aquella época no era fácil encontrar en España personal con dominio de idiomas, y el gerente era el encargado de viajar, hacer contactos y tratar con los clientes. Es por ello que las exportaciones se dirigieron en primer lugar a México, donde además de no haber barreras idiomáticas, el mercado estaba más avanzado que en España, y el vídeo portero era más habitual. Desde México los contactos se extendieron a toda Sudamérica, siempre con las limitaciones que supone no contar con un departamento de exportación; desafortunadamente una repentina alza de las barreras arancelarias forzó el abandono del mercado mexicano pocos años después de la llegada de Fermax.

Desde entonces Fermax no ha dejado de crecer en el exterior, situándose como décimo fabricante mundial en el sector en el que sus productos alcanzan el tercer lugar por reconocimiento de marca, gracias a una política de constante innovación. Fermax dedica alrededor del 6% de sus ventas a actividades de investigación y desarrollo. Para estimular la innovación, la calidad y la creatividad la empresa creó el foro interno innovamax en el que confluyen equipos multidisciplinares para desarrollar productos innovadores, con los que se han conseguido numerosas patentes.

La introducción en los mercados exteriores

La internacionalización de Fermax comienza a consolidarse a partir de 1987 en que se crea el departamento de exportación. A pesar de que durante los primeros siete años el departamento está integrado únicamente por Alberto Maestre, hijo del fundador, y una auxiliar, el ritmo de crecimiento de las exportaciones ha sido sostenido, alcanzando en 2003 los 11 millones de euros, que sumados a los 7 millones que factura la filial china se acercan al 40% de la facturación total. El número total de clientes indirectos de Fermax alcanza los 16.000 en todo el mundo.

En esta primera etapa se buscan contactos a través de ferias y misiones comerciales. Antes de la creación del departamento de exportación, tan sólo el mercado francés era un cliente importante, con unas ventas equivalentes a medio millón de euros. A partir de 1987 se comienza a construir la red internacional a través de acuerdos de distribución en exclusiva. El primer acuer-

do fue con el distribuidor noruego, y en los años siguientes se firmaron otros en Gran Bretaña, Francia, Bélgica e Irlanda, aún en 2003 el 63% de las exportaciones de Fermax se dirigían a países europeos. Inicialmente, dado que el producto de Fermax no era conocido en los mercados internacionales, y que se trataba de un producto que, a pesar de tener éxito en España, no se había contrastado con los grandes competidores internacionales, Fermax no exigía grandes requisitos a sus distribuidores. Los contratos eran muy sencillos, siempre se firmaba uno solo por país, y bastaba con que el distribuidor contase con un mínimo de personal de ventas y un técnico. Se trataba de penetrar en el máximo número de mercados posible. Tras los países europeos y algunos latinoamericanos, al contrario de lo que han hecho otras empresas españolas de sectores tradicionales, Fermax se fijó en los mercados asiáticos antes que en los países árabes, como comenta Alberto Maestre, «en vez de irnos a los países árabes que son muy de precio, nos fuimos a Asia, donde efectivamente estaban dispuestos a pagar más por un producto de mayor calidad».

Conforme se fueron expandiendo las ventas internacionales y la empresa ganó en experiencia, se abandonó la fórmula de los distribuidores en exclusiva para pasar a nombrar distribuidores autorizados. Cuando Fermax llegó a los países árabes ya no concedía acuerdos en exclusiva, de forma que la empresa puede tener varios distribuidores en cada país. Los clientes suelen ser almacenes instaladores de material eléctrico, que en función del nivel económico y de desarrollo del país, demandan un producto u otro, por ejemplo, el mercado asiático de la construcción se caracteriza por los grandes proyectos, con una media de 300 apartamentos, que en algunos casos llegan a los 3.000, frente a los 50 de media en España. En estos mercados el vídeo portero digital es el que mejor se adapta por el menor volumen que ocupa y el servicio que ofrece en instalaciones tan complejas. Los productos, además, deben adaptarse a otras especificidades de los mercados, para Noruega y Austria, Fermax ha creado placas especiales con una llave para los carteros, de forma que se pueda abrir la puerta sin necesidad de llamar a ningún vecino. La estética también varía en función de los mercados, ya que, por ejemplo, las placas que dan a la calle, que en España suelen ser plateadas, los alemanes prefieren que sean de color blanco, los ingleses de color bronce, y en los países árabes se prefieren doradas.

Oficinas de representación

En aquellos mercados en los que el volumen de negocio ha alcanzado una cierta entidad, Fermax ha establecido oficinas de representación, con el objeto de que el cliente perciba mayor proximidad a la empresa y tener un mayor control sobre los mercados. La primera oficina de representación se estableció para el mercado chino en 1995, más adelante comentaremos la experiencia de Fermax en ese país. Fermax cuenta con tres oficinas de representación desde las que coordina la actividad en grandes regiones; Fermax Asia Pacific, ubicada en Singapur, coordina las actividades en Malasia, Indonesia, Filipinas, Tailandia y Vietnam; Fermax Slovak Republic se encarga de los países de Europa del Este y Rusia y; Fermax Middle East, en Bahrein, abastece los países árabes. Las filiales de Singapur y Bratislava fueron creadas en 1998, mientras que la de Bahrein se estableció en 2003, cuando las ventas en la zona alcanzaron el 11% de las exportaciones de la compañía.

Las oficinas de representación se crean con bastante prudencia y cuando el mercado tiene cierta entidad, «las oficinas las montamos cuando nos damos cuenta de que el director de exportación está viajando a la zona tres o cuatro veces al año, cada vez con estancias que superan los quince días, con lo que detrae tiempo de hacer otras cosas o viajar a otros sitios». Las oficinas están a cargo de lo que Fermax denomina *area managers,* se trata de personas del país de destino que están en nómina de Fermax, por lo que su coste es alrededor de la mitad del de un expatriado. La empresa no necesita tener establecimientos de cara al público en estos países, ya que la función del *area manager* es conseguir pedidos de los distribuidores en la zona. En Singapur, donde los precios de los alquileres son altísimos, Fermax comenzó con una oficina que en realidad era una habitación en el domicilio del responsable de área. La crisis asiática afectó a los clientes de Fermax, pero la empresa ya había alcanzado un nivel de ventas que permitía mantener la oficina. Ésta se encarga de controlar la evolución de los distribuidores, de forma que la mayoría de los distribuidores exclusivos que había en la zona, al no alcanzar los volúmenes mínimos exigidos fueron sustituidos por otros autorizados. Los responsables de las oficinas viajan una vez al año a la matriz para informar de la evolución del negocio y reciclar sus conocimientos. Todas las oficinas se han establecido por los mismos motivos, debido al volumen de trabajo que obligaba a viajar constantemente a la zona, lo que requería personal propio de apoyo que pudiese mantener los contactos con los clientes, así, a pesar de que las distancias son grandes, se puede controlar mejor, incluso se pueden organizar seminarios, y cuando llega el personal de la matriz está todo organizado.

Consorcios de exportación

La experiencia con las oficinas de representación animó a Fermax a seguir con la internacionalización, así, en

2000, se puso en marcha el consorcio Faibra en el que participaba junto a otras cinco empresas españolas productoras de material eléctrico. El consorcio debía servir para que empresas que no contaban con recursos suficientes para abordar el mercado brasileño en solitario pudiesen hacerlo compartiendo los costes. Se trataba de un consorcio en destino, tenía la sede en Brasil, y durante los tres primeros años estaba subvencionado para las empresas españolas, pero los socios de Fermax se fueron retirando al ver que sus expectativas no se iban confirmando y las exportaciones no avanzaban. Alberto Maestre tiene claro por qué suelen fracasar los consorcios: «Un consorcio no funciona si lo utilizan empresas que compiten entre sí, los socios tienen que ser complementarios, por lo menos tienen que utilizar el mismo canal para comercializar los productos. En el consorcio suele haber mínimo dos o tres personas, si se dedican a vender cosas muy distintas, y hay que repartir el tiempo entre cuatro o cinco empresas, no tienen tiempo para todo. En cambio, si uno vende porteros electrónicos, otro productos de iluminación, otro cables, y el otro vende antenas, entonces los clientes son los mismos, se les puede ofrecer un catálogo y la misma visita a los clientes sirve para todos los socios». Los elevados aranceles aplicados por Brasil encarecían tanto los productos enviados desde España que anulaban su competitividad, por lo que a pesar del atractivo de aquel enorme mercado, el abandono de sus socios obligó a Fermax a renunciar a él.

El fracaso de Faibra no fue obstáculo para que Fermax aceptase formar parte de Cofme (Consorcio de Fabricantes de Material Eléctrico). En este caso, se trata también de un consorcio formado por empresas españolas, pero la sociedad que lo gestiona se constituyó en el país de origen, al contrario de Faibra. Fermax fue llamado a formar parte de Cofme, cuando uno de sus integrantes, Tegui, fue absorbido por la multinacional del sector Legrand, con lo que éste dejaba de cumplir con los requisitos para formar parte del consorcio, cuyas bases establecen que los socios deben ser empresas españolas, familiares, del sector eléctrico y líderes en su negocio. Tegui se dedica a la misma actividad que Fermax, por lo que cuando causó baja, los socios recurrieron a su principal competidor. Legrand intentó comprar Fermax en primer lugar, pero tras la negativa de sus propietarios, compró la que ocupaba el segundo lugar en el mercado español. Precisamente Cofme nació como respuesta de los pequeños fabricantes españoles ante la avalancha de grandes empresas que intentan hacerse con el control de las pequeñas. En el sector eléctrico las adquisiciones son continuas. Las grandes empresas intentan acaparar el mercado, buscan controlar la distribución, con lo que compran los distribuidores y los almacenes, o compran a los fabricantes que tienen distribuidores.

Al contrario del consorcio brasileño, la experiencia en Cofme es considerada muy satisfactoria por Fermax. Para Fermax la labor del gerente del consorcio es clave para explicar su éxito. A pesar de que inicialmente el fin de Cofme era exclusivamente la exportación, pronto se vio la posibilidad de obtener sinergias en otras áreas, y se decidió aprovechar la fuerza que proporciona dirigirse unidos de cara a negociar con bancos, aseguradoras, o proveedores de *inputs* genéricos. El consorcio ha servido incluso para establecer oficinas conjuntas con los socios en España, ya que los negocios de los socios son complementarios, además de Fermax, está integrado por:

- Daisalux: sistemas de alumbrado para edificios.
- Apolo: sistemas de fijación para instalaciones.
- Egi: sistemas de sonorización para edificios.
- Hes: aislantes para redes eléctricas, de gas, agua, etc.
- Salicrú: sistemas de control eléctrico.
- Sluz: productos de iluminación.

De cara a la internacionalización se hubiese podido sacar mayor partido por parte de Fermax en sus primeras etapas que en un momento en el que ya tenía una sólida presencia en el exterior, aun así se han presentado algunos casos en los que Fermax se ha apoyado en Cofme. Fermax fue uno de los socios más interesados en impulsar Fermax México ya que, a pesar de ser considerado un mercado interesante para la empresa, no deja de resultarle difícil acceder a él. A pesar de no existir barreras arancelarias teóricamente, las barreras internas pueden llegar a incrementar el coste de los productos hasta un 60%, dificultando las exportaciones desde España.

Fermax también ha utilizado Cofme para introducirse en el mercado alemán. En Alemania existen tres grandes competidores locales, uno de los cuales alcanza una penetración del 50%, con lo que acceder a aquel mercado resulta extremadamente complicado. Es por ello que Cofme intentó introducirse en Alemania mediante una *joint venture* con un distribuidor local, lo cual provocó la reacción de los competidores locales de Fermax, también proveedores del que iba a ser socio local, que expresaron la posibilidad de dejar de suministrar al distribuidor local si también comercializaba los productos españoles. Finalmente la *jointe venture* hubo de hacerse con otra empresa próxima a la anterior, que distribuía productos italianos en el mercado alemán.

En los países en los que tiene suficiente mercado como para entrar en solitario, Fermax prefiere hacerlo así, pero hay países con un menor potencial, o en los que comienza a dar sus primeros pasos, en los que es más prudente entrar compartiendo costes. En cualquier caso, la estructura de Cofme es suficientemente flexible como para que cada nueva oficina pueda ser compartida por aquellos socios que lo deseen, con lo que se pueden abrir oficinas con sólo dos o tres de los socios, y en el caso de que cualquiera de ellos vea posibilidades de seguir en ese mercado en solitario, puede hacerlo, tratando de no lesionar los intereses de los socios con los que había establecido un compromiso en ese país.

Filiales de venta

Fermax estableció su primera filial de ventas en el Reino Unido en 1997, un país en el que ya entonces alcanzaba una cifra considerable de ventas y en el cual su marca ya contaba con un cierto prestigio, pues operaba allí desde 1988 mediante un distribuidor exclusivo que había funcionado bastante bien. La confianza en el distribuidor local favoreció una cierta relajación en la forma de cobro, que para los mercados internacionales Fermax establece que debe ser por adelantado. A pesar de que las ventas crecían de forma satisfactoria en Gran Bretaña, problemas organizativos y de gestión hacían que el distribuidor local no fuese eficiente y que cada vez tuviese más dificultades para hacer frente al pago de la mercancía, con lo que su deuda con Fermax incrementó hasta que ésta consideró intolerable la situación, con lo que a cambio de condonar la deuda, adquirió el negocio de su distribuidor local, además de la nave en la que estaba ubicado éste en régimen de alquiler. Fermax antepuso la condición de conservar el mercado a cualquier otra consideración, con lo que no se analizaron otras fórmulas para seguir operando en él. Inicialmente los antiguos responsables del distribuidor permanecieron como directivos en lo que paso a ser la nueva filial Fermax UK. La integración del distribuidor en la empresa permitió descubrir la deficiente gestión realizada por los directivos británicos, con lo que al cabo de un año fueron despedidos. Desde entonces Fermax mantuvo un gerente local y un expatriado a cargo de las finanzas. El deseo de volver al país de origen del expatriado y los pobres resultados conseguidos por el gerente provocaron que al cabo de dos años fuesen sustituidos por dos nuevas expatriadas que se encargan de las funciones previamente desempeñadas por éstos.

La creación de la filial francesa, Fermax France, presenta ciertas similitudes en su origen con el caso británico. En esta ocasión, los resultados y el comportamiento del distribuidor francés habían sido ejemplares desde 1984, cuando se concedió la distribución exclusiva, aunque las exportaciones a Francia se habían iniciado anteriormente, a solicitud de algunos clientes que conocían los productos de la empresa a través de ferias y salones comerciales. En 1998 el distribuidor especializado se acercaba a la edad de jubilación sin percibir en su entorno inmediato la existencia de ningún sucesor con expectativas de continuar el negocio, con lo que en Fermax, ante la hipótesis de perder el distribuidor decidieron adquirirlo. Inicialmente se constituyó una sociedad en la que Fermax tenía el 70% del capital y el antiguo gerente el 30%, pero al poco tiempo éste manifestó la voluntad de abandonar el negocio, con lo que Fermax adquirió la totalidad del capital. Al adquirir su distribuidor francés, Fermax intentó reorientar su enfoque, ya que éste se dirigía fundamentalmente a los instaladores especializados, mientras que la nueva matriz prefería potenciar las ventas en los almacenes eléctricos, aunque con el tiempo se ha mantenido un equilibrio entre ambos canales. Tanto Fermax France, como Fermax UK, alcanzan una facturación anual que supera los tres millones de euros, con una plantilla que ronda en cada caso los doce empleados.

Fermax Shanghai Electronics

Cuando a mediados de la década de los ochenta China comenzó a dar los primeros signos de apertura al exterior, Fermax fue una de las pocas empresas españolas que percibió la oportunidad de introducirse en el país más habitado del mundo, al que inició sus exportaciones en 1985. Fermax asistió a Expotecnia 94, un salón organizado en Shanghai por lo que hoy es el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). A las pocas semanas del regreso de Expotecnia, el departamento de exportación de Fermax recibió un fax de una profesora universitaria china que daba clases de inglés en el que se ofrecía a pagarse el viaje a España para recibir formación de Fermax que le permitiese convertirse en representante de la empresa en China. En Fermax la solicitud se recibió con cierto escepticismo, pero se le pidió a la profesora que presentase un estudio, valorando lo que costaría crear una oficina de representación en Shanghai, dejándole claras cuáles eran las restricciones a las que se enfrentaba, y lo importante que era la austeridad. Efectivamente, la primera oficina de Fermax en China era un pequeño despacho sin grandes pretensiones. Tras la formación recibida en Valencia, la nueva representante mostró ser muy activa, de modo que las ventas en China progresaron rápidamente y se ganó la confianza de la matriz. Pronto se vio que las posibilidades de desarrollo en aquel mercado eran enormes, el ritmo de crecimiento en el sector de la construcción es monstruoso, cada semana se puede observar el surgimiento de barrios enteros, con lo que la demanda de porteros electrónicos crece de forma paralela. Para hacernos una idea del tamaño de aquel mercado basta señalar que el mercado de la construcción en España se considera que está desorbitado en los primeros años del siglo XXI, ya que se están construyendo unas 500.000 viviendas nuevas al año, frente a las 250.000 del lustro anterior. En China se construyen cada año 20 millones de apartamentos.

Ante semejante mercado potencial, Fermax pronto se planteó la posibilidad de producir en China, donde los productos importados desde España, resultaban más caros que los de los competidores locales, debido al enorme diferencial en el coste de la mano de obra y a los aranceles que encarecían el producto un 35% adicional. En 1997 Fermax creó una planta de montaje en Shanghai, donde ensamblaba los componentes importados desde

España vía Hong Kong. La inversión inicial fue relativamente contenida, puesto que en aquellos tiempos, el requisito mínimo exigido para instalarse en un parque tecnológico era de tan sólo 200.000 dólares, con lo que Fermax se acogió a ese mínimo, antes de que se elevase a un millón de dólares, y abrió la ensambladora.

Las ventas de Fermax en China han aumentado a un ritmo sostenido del 30% anual, aun así los componentes importados desde España hacían el producto más caro que el de la competencia local. En el mercado chino existen 45 empresas competidoras directas de Fermax, a pesar de ello Fermax consiguió situarse en 2003 como el quinto productor local en China, con unas ventas que superaron los 7 millones de euros. Para poder crecer al ritmo deseado Fermax sustituye en 2001 la planta de montaje por una nueva fábrica con capacidad para producir circuitos electrónicos con la misma tecnología que se emplea en la fábrica de Valencia. A la empresa no le importó invertir 1,2 millones de euros en la operación, pero en Fermax están convencidos de que si cuando entraron en China lo hubiesen hecho a lo grande con una sede de 400 o 500 m^2, en vez del pequeño despacho de 15 m^2 con el que comenzaron, hubiesen fracasado por no poder mantener los costes que suponía, como les ha ocurrido a otras tantas empresas que han debido abandonar China.

La nueva planta, como la anterior ensambladora, tienen como única finalidad abastecer el mercado chino. Fermax no cree en el concepto de deslocalización, se considera una empresa valenciana, y cree que no tiene sentido abandonar la producción en el país de origen para trasladarla a otros de menor coste, en cambio, Alberto Maestre prefiere hablar de multilocalización, que implica la posibilidad de crear plantas en el exterior para abastecer a otros países, pero sin desmantelar las unidades productivas en el país de origen. De hecho, el éxito en el mercado chino, donde Fermax ha alcanzado una plantilla de 140 trabajadores, propicia que aún haya que exportar algunos componentes desde España cuando la demanda lo requiere. A medio plazo no se descarta que la planta china exporte el 50% de su producción (300.000 porteros y 100.000 vídeo porteros) a mercados próximos como Singapur o Australia, ya que operando desde la región se pueden reducir los costes de transporte, reducir los inventarios y estar más próximo a los clientes.

Con la ampliación de la planta, que alcanza los 3.000 m^2, Fermax Shanghai ha ganado mayor autonomía y sigue una estrategia de expansión similar a la utilizada en España, con la creación de una red de distribuidores reforzados con delegaciones en Pekín, Hangzhou, Xian y Cheng Du. La intensa competencia doméstica, y la avidez con la que los ciudadanos chinos se han introducido en la economía de consumo hace que éstos demanden siempre las últimas innovaciones, por lo que la renovación del producto se debe efectuar con mayor frecuencia que en Europa. Esto supone un reto adicional para Fermax, puesto que el atractivo de sus diseños favorece el surgimiento de imitaciones. En China hay más de una decena de empresas que copian los productos de Fermax, contra las que resulta complicado y costoso hacer frente en un país que no se caracteriza por el respeto a los derechos de propiedad intelectual, lo que provoca que los productos se queden desfasados en un período tres veces inferior a Europa. La necesidad de innovar constantemente para ser competitivo en el mercado chino ha llevado a Fermax a crear su propia unidad de I+D en Shanghai, en la que se generan ideas que después incluso son explotadas en la matriz. China, que para muchos competidores ha sido siempre una amenaza, para Fermax, sin dejar de serlo, se ha convertido en un mercado atractivo, y en una fuente de ventaja competitiva global.

Una gran parte de las empresas que han decidido producir en el mercado chino lo han hecho mediante *joint ventures* con socios locales, que en teoría aportaban conocimiento del mercado local a cambio del *know how* de la empresa extranjera. Precisamente en este tipo de acuerdos es donde Fermax percibe la causa del elevado número de fracasos, puesto que «o el socio local suele terminar quedándose con todo el negocio, o lo abandona y con el *know how* que ha adquirido se convierte en un rival imposible de batir». En el caso de Fermax, la entrada con una filial en propiedad al 100% evitó este tipo de comportamiento oportunista. El sistema *guauxi* que para algunos autores roza la corrupción, no ha supuesto un problema grave para Fermax. Hasta el último trimestre de 2000, en que los resultados fueron excelentes, la directora de la filial china mereció la más absoluta confianza de la matriz. En el primer trimestre de 2001, se observa que, a pesar de que las ventas se habían duplicado respecto del ejercicio anterior, los beneficios se habían reducido un 25%. La rápida intervención de la matriz, cuyos responsables se desplazaron a Shanghai para analizar lo ocurrido, detectaron apropiaciones indebidas por parte de la dirección de la filial, con lo que procedieron a reemplazar los directivos locales por personal expatriado, a pesar de su superior coste. A pesar de la dificultad para encontrar en España directivos dispuestos a vivir en China, Fermax mantiene allí a cuatro personas, dos de ellas con carácter permanente, y otras dos itinerantes, realizando visitas de unas tres semanas varias veces al año. Para incentivar la expatriación, además de los incentivos salariales, Fermax proporciona a los directivos personal de apoyo que conoce el español y el inglés, pero a cambio se les exige que al año de estar en Shanghai sean capaces de hablar chino. La llegada de los expatriados ha mejorado el rendimiento de la planta, ya que éstos mantienen relaciones a pie de fábrica con los empleados, algo que era nuevo para ellos, puesto que las costumbres, un tanto clasistas en ese sentido, hacen que en China no sean habituales los contactos entre directivos y operarios.

Gestión Avanzada de Filiales

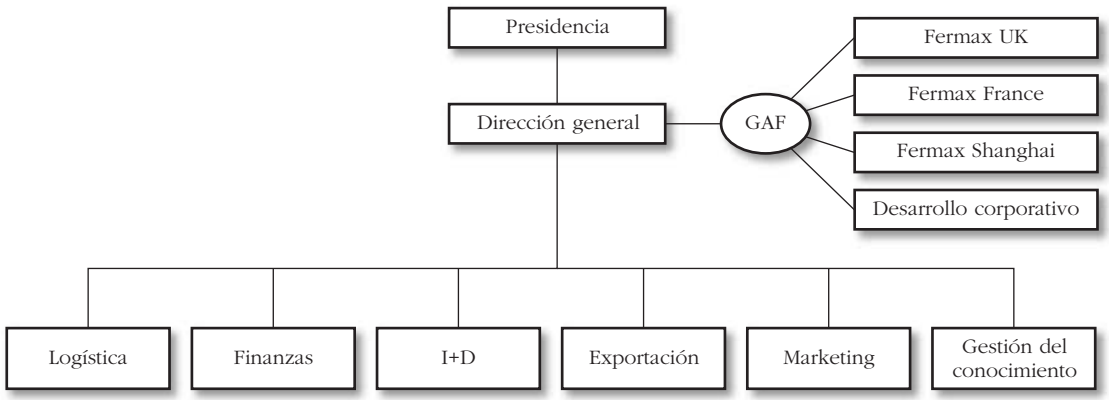
Inicialmente todas las actividades internacionales de Fermax dependían del departamento de exportación. El departamento de exportación fue creciendo ante la entrada en nuevos mercados e incluso las filiales dependían de él, con lo que la carga de trabajo incrementó, a la vez que la dificultad de gestionar las filiales. Con la creación de la unidad de Gestión Avanzada de Filiales, que se puede observar en la Figura, como un departamento diferenciado del de exportación, y directamente dependiente de la dirección general, el departamento de exportación quedó integrado por una veintena de profesionales, que incluyen técnicos de exportación, comerciales y los *area managers*.

La Gestión Avanzada de Filiales (GAF) es la unidad de la que dependen las filiales británica, francesa y china, además del departamento de desarrollo corporativo, que se encarga de detectar oportunidades de crecimiento en nuevos mercados. El GAF es un área bastante independiente del resto, pero mantiene fuertes vínculos con los departamentos de exportación y de gestión del conocimiento, además, cada uno de los demás departamentos cuenta con un representante en el GAF, lo que garantiza el contacto fluido con los departamentos análogos de las filiales. Para que sea efectivo el GAF evita rigideces, y a pesar de que celebra reuniones periódicas, las mínimas imprescindibles, se articula como un organismo que permite a cada miembro recurrir directamente a aquel que puede resultar una ayuda para resolver sus inquietudes. Desde el GAF también se busca una cierta coordinación, de modo que haya procedimientos que se lleven a cabo de la misma forma en todas las filiales, para hacerlas compatibles y poder comparar objetivamente sus actuaciones. El GAF establece los procedimientos contables, los de petición de productos nuevos, de devoluciones, etc., para hacer más homogéneo el comportamiento de las filiales.

Los directores de las filiales gozan del mismo rango jerárquico que los del resto de departamentos, pero a pesar de ello, en el GAF se sitúa una *controller* que es responsable de las filiales británica y francesa, y el propio Alberto Maestre, que además de responsable del departamento de desarrollo corporativo, es el presidente de la filial china. A los directores de las filiales se les considera responsables de las actividades en su país, «ellos son los que están en el país y los que saben lo que hay que hacer, son los que presentan los presupuestos, los objetivos de ventas, todo», tan sólo el director general está por encima de ellos. La gran autonomía de la que disfrutan, no impide que deban rendir cuentas. Cada trimestre los directivos de las filiales viajan a la matriz a presentar personalmente los informes con los resultados y el funcionamiento durante ese período. Los presupuestos presentados por las filiales, las ventas y los *stocks* son analizados detalladamente por los *controllers*. Los directivos de la matriz también viajan a las filiales, y además de las presentaciones trimestrales de los directores de las filiales, los técnicos de éstas siguen cursillos de reciclaje en la matriz una vez al año. Además del personal en el extranjero también es habitual invitar a algunos de sus clientes a visitar las instalaciones valencianas y conocer mejor la empresa.

El futuro de Fermax

Seguir creciendo en los mercados internacionales y mantener su independencia no dejan de ser una prioridad para Fermax en un mercado en el que las grandes multinacionales se alimentan de la adquisición de los pequeños competidores locales. El modelo de desarrollo urbanístico español e italiano con predominio de construcciones verticales ha favorecido que los principales competidores de Fermax procedan preci-



samente de estos países, sin menospreciar a los alemanes y norteamericanos, más centrados en sus respectivos mercados domésticos. Fermax no deja de estar atenta a la evolución de sus competidores, uno de ellos, italiano, se ha instalado en Polonia con el objetivo de producir a menor coste, aunque Fermax no quiere dejarse tentar por una guerra de precios que erosione los márgenes de rentabilidad, cuenta con capacidad para responder a esta amenaza gracias a su localización en Shanghai, desde donde podría iniciar exportaciones que neutralizasen la ventaja de ese competidor.

Entre los principales mercados de Fermax podemos encontrar países tan dispares como Portugal, Reino Unido, Singapur, Francia, China, Australia, Austria, Chequia, Holanda, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudí, Siria, Irlanda, Polonia, Grecia, Finlandia o Noruega. El producto de Fermax es valorado por su calidad, lo que ha permitido mantenerlo a unos precios superiores a los de la media, por lo que la empresa desea seguir reforzando su imagen de marca, profundizando su internacionalización con la marca propia. Entre sus planes está volver a Estados Unidos, donde ya estuvo presente de forma indirecta en los años ochenta cuando producía vídeo porteros para un fabricante local que los vendía con su propia marca.

No se descarta crear nuevas filiales desde las que abastecer directamente los mercados locales, pero dado que representan un coste muy superior al de las oficinas de representación, la empresa se asegura previamente que éstos pueden ser afrontados con los ingresos que se generan en el propio país, por lo que no se establece ninguna filial en ningún país que no haya demostrado previamente que puede mantener unas ventas superiores al millón de euros anuales. Tampoco se descarta crear nuevas plantas de producción o adquirir pequeños fabricantes en aquellos mercados que puedan ser de difícil acceso, y en los que el coste de la mano de obra y el potencial de mercado lo justifiquen.

Fermax pretende mantener la innovación como uno de sus rasgos distintivos, para ello, áreas como innovamax o el departamento de gestión del conocimiento no dejan de evaluar nuevas soluciones para sus clientes. Una de las líneas de desarrollo abiertas es la relacionada con la domótica, o la gestión inteligente del hogar, en la que los productos de la empresa tienen un papel destacado. Para ello, y dado que los vídeo porteros y demás productos de Fermax funcionan integrados en sistemas en los que participan muchas otras utilidades, la empresa está apostando por los proyectos de colaboración con los fabricantes de estos productos complementarios de cara a su desarrollo conjunto.

Preguntas para la discusión

1. Analizar el carácter deliberado o emergente de la estrategia internacional de Fermax.
2. ¿Qué tipo de formas de entrada utiliza Fermax? ¿Cuál es la justificación de cada una de ellas?
3. ¿Cuál es el tipo de proceso de internacionalización de Fermax? ¿Cuáles son las razones que han llevado a ese proceso?
4. Dada la importancia del mercado brasileño y su dificultad de acceso, ¿qué forma de entrada recomendaría a Fermax en aquel país?
5. ¿Qué tipo de estructura organizativa utiliza la empresa? ¿Cuál puede ser la evolución lógica de esa estructura en el futuro?
6. ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación y control empleados por Fermax?

CASO 5

Ficosa International, S.A.

Dra. M.ª Àngels Dasí Coscollar[1]
Universitat de València

Historia de la empresa

Ficosa International, S.A. es una empresa multinacional española dedicada al sector de componentes del automóvil, que cuenta con filiales en 17 países de tres continentes, 6.000 empleados y una cifra de negocio que ronda los 800 millones de euros. El camino seguido por esta empresa desde sus orígenes en 1949 hasta convertirse en uno de los cuatro proveedores mundiales de sistemas retrovisores no ha sido fácil. Desde sus inicios, la empresa ha adoptado en todo momento una visión estratégica para afrontar los retos que se presentan: por una parte, la transformación de un sector doméstico a un sector transnacional, y por otra parte, el cambio de fuente de ventaja competitiva, pasando de la competencia en costes a la competencia en innovación e I+D.

José María Pujol Artigas, actual presidente de Ficosa International, S.A., entró a trabajar a los 14 años como aprendiz en un taller mecánico de repuestos para coches. Atraído por el negocio, instó a su padre para que, en 1949, comprara en Barcelona un taller para fabricar cables para automóviles y para que admitiera como socio al que hasta ese momento había sido su encargado, José María Tarragó. Es así como nace la empresa Pujol y Tarragó, cuya actividad en los años cincuenta y sesenta se centra en la fabricación de cables de mando y de otros componentes, como retrovisores y limpiaparabrisas para suministrarlos a las empresas del entonces creciente sector automovilístico español: Seat, Fasa Renault, Barreiros, Pegaso, Citroën, Avia e Imosa. La instalación en España, durante los setenta y primera mitad de los ochenta, de filiales de las principales multinacionales del sector del automóvil (Ford en Valencia en 1976, Opel (GM) en Zaragoza en 1982) permite ampliar la cartera de clientes. En 1972 se instala en Oporto (Portugal) la primera filial en el exterior dedicada a la producción de cable. Durante estos años se fueron creando diversas empresas (Transpar Ibérica, Technomátic, Cables Gandía, Industrias Technoflex…) que en 1976 se agrupan en el holding Ficosa, S.A.

Los directivos de la empresa coinciden en señalar el año 1986 como el punto de inflexión en su trayectoria. En ese año España entra en la entonces CEE y Ficosa factura 6.119 millones de pesetas (36,77 millones de euros), exportando el 9% de la producción. Previendo el cambio que el sector iba a sufrir, a partir de ese momento la empresa pasa a denominarse, en 1987, Ficosa International, S.A. y desde 1988 hasta 1992 instala filiales de producción en Italia, Francia, Alemania, Reino Unido, y Portugal, abriendo lo que se conoce como «etapa de europeización» de la empresa. Entre 1986 y 1995 la empresa quintuplica su cifra de negocio y al final del período, las ventas en el exterior suponen el 59%. Dependiente de un sector cada vez más globalizado en 1993 se abre la primera filial en México, primer paso de cara al crecimiento protagonizado a partir de 1996 en que se inicia la «etapa de globalización» con la creación de un centro de I+D en Detroit (EE.UU.) y la apertura de filiales de producción en varios países latinoamericanos, Europa del Este, y Asia. Asimismo, la empresa crea diversas «oficinas técnico-comerciales» en los principales centros mundiales del automóvil (Inglaterra, Alemania, Italia y Francia) que con el tiempo evolucionan hacia centros de I+D. La compra en 1999 de la empresa alemana Wilke, dedicada a la producción de retrovisores para vehículos industriales y autobuses y, en 2000, de la división de retrovisores de la empresa italiana Magneti-Marelli dan a Ficosa International, S.A. el tamaño y la presencia mundial necesaria para ser proveedor directo de la práctica totalidad de las empresas del sector del automóvil. En la Tabla 1 se resumen los datos principales de esta empresa en la actualidad.

[1] La autora agradece la colaboración prestada por los directivos de la empresa Ficosa International, S.A. para la realización del caso.

TABLA 1. *Características generales de Ficosa International.*

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

- **Sector:** Componentes de automoción: sistemas de freno de mano, sistema de palanca, cables, sistemas de retrovisión, equipos lavaparabrisas, depósitos bombas, sistemas de seguridad.
- **Cifras:**

Volumen de ventas:	año 1996: 227 millones euros.
	año 2000: 593 millones euros.
	año 2002: 710 millones euros.
Plantilla total año 2002:	5.948 personas
Ventas por clientes año 2000:	VW: 22%
	GM: 14%
	Ford: 12%
	Fiat: 12%
	PSA: 7%
	Renault-Nissan: 6%
	Otros: 27%

- **Proceso histórico (experiencia internacional):**
  1949: Fundación de Pujol y Tarragó.
  1976: Reorganización del grupo de empresas bajo la sociedad de cartera FICOSA.
  1986: Inicio proceso de internacionalización: FICOSA INTERNATIONAL.
- **Propiedad del capital:** familiar. Familia Pujol y familia Tarragó.
  Actualmente en segunda y tercera generación.
- **Estructura organizativa:** Estructura divisional. Cada división de producto se organiza por unidades de negocio y por funciones. Divisiones dedicadas al sector de automoción y porcentaje de ventas relativo para el año 2000 en este sector:

  Sistemas de mando y control (23% de las ventas).
  Sistemas de retrovisión (27% de las ventas).
  Sistemas plásticos y componentes eléctricos (20% de las ventas).
  Sistemas de seguridad (30% de las ventas).

INTERNACIONALIZACIÓN

GRADO DE DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA I+D.

- **Presencia directa en 16 países, de tres continentes: América, Asia y Europa.**

  Plantas de producción: Italia, Francia, Portugal, Alemania, Gran Bretaña, Polonia, Turquía, Méjico, Brasil, Argentina, Eslovenia, India, Corea, España.
  Centros Técnicos: Alemania, Brasil, Corea, Inglaterra, Francia, Italia, Portugal, Estados Unidos, España, Suecia, India, Japón.

- **Proceso de internacionalización:**

  1986-1995: europeización.
  Apertura de oficinas técnico-comerciales (centros de ingeniería): Inglaterra, Alemania, Francia, Italia, Portugal.
  Joint venture en Portugal: planta productiva.

  1995-actualidad: globalización.
  Apertura de oficina técnico-comercial en Detroit (EE.UU.)
  Plantas productivas en Méjico, Brasil, Argentina, Turquía, Polonia, Eslovenia, India.
  1999: adquisición de la empresa alemana Wilke (sistemas retrovisores para vehículo industrial).
  2000: adquisición de división de retrovisores de la empresa italiana Magneti-Marelli (plantas productivas y centros de ingeniería en Italia y Francia).
  2003: Concentración de todas las actividades de I+D en España en un nuevo centro de I+D en Mollet del Vallès (500 trabajadores) que proveerá a todo el mundo.

Fuente: elaboración propia a partir de información de la empresa.

El sector de componentes de automóvil

La evolución de Ficosa International, S.A. es un reflejo de los cambios que ha sufrido el sector de componentes del automóvil. Éste se ha caracterizado en los últimos años, por dos fenómenos intensamente relacionados, que han modificado las estrategias competitivas a lo largo de la cadena de valor.

En primer lugar, la evolución hacia sistemas de producción modulares y flexibles, con aplicación de técnicas de producción ajustada, han llevado a que el fabricante de automóviles se esté convirtiendo, cada vez más, en ensamblador. Esto ha repercutido en diferentes aspectos, entre ellos la mayor interacción y estabilidad en la relación proveedor-cliente y el creciente grado de externalización de las actividades relacionadas con el diseño y la I+D. La demanda de piezas o componentes ha evolucionado hacia demanda de sistemas integrados que cubren una función completa, lo que obliga al proveedor a hacer un gran esfuerzo tecnológico para resolver la integración de los distintos mecanismos en una función.

En segundo lugar, la globalización del sector del automóvil: las empresas automovilísticas, originarias de alguno de los países de la Tríada —Europa Occidental, Estados Unidos o Japón—, han pasado de tener un alcance local o regional a operar a nivel mundial, vinculando sus operaciones entre países. Un efecto de tal globalización ha sido el desplazamiento de los centros de decisión de compras a los países de origen: Renault o el grupo PSA (Citroën y Peugeot) eligen a sus proveedores desde París, Fiat lo hace desde Turín, etc., por lo que las empresas de componentes que hasta el momento tenían un alcance local empiezan a abrir oficinas técnico-comerciales en los centros de decisión del sector.

Como señala Durán (2001), ambos fenómenos están íntimamente ligados, y han marcado la evolución de las empresas proveedoras de componentes. La demanda del sector del automóvil se ha vuelto más exigente tanto en complejidad tecnológica (el proveedor debe dominar un ábanico cada vez más amplio de tecnologías dispares) como en logística (el proveedor debe ser capaz de ofrecer esta tecnología a nivel global, lo que implica presencia global). Ante esta realidad, los proveedores directos, o de primer nivel, de las firmas automovilísticas se han encontrado (especialmente en la última década) ante la disyuntiva de tener que pasar de ser proveedores locales de piezas a proveedores globales de sistemas en los que se integran varias funciones, incrementando la complejidad asociada al proceso productivo.

A lo largo de los últimos quince años el sector de componentes del automóvil se ha visto sometido a un incremento de las presiones tanto en el ámbito de la eficiencia como en el de la localización. Al hacer una valoración de los retos que la empresa tuvo que afrontar en este período de tiempo, José María Tarragó, Vicepresidente ejecutivo de Ficosa International, S.A., señala que hasta la primera mitad de los ochenta las exigencias de los clientes se centraban en los costes. Dada la estructura de costes laborales de España en aquel momento y la intensidad en mano de obra de los productos, las empresas españolas consiguieron una buena posición como proveedores. Ahora bien, a finales de los ochenta y principios de los noventa las exigencias de los clientes comenzaron a cambiar: por ejemplo, para formar parte del panel de proveedores de Ford, no sólo se pedía una oferta competitiva en precios sino además el cumplimiento de estándares técnicos y de calidad cada vez más restrictivos. En la segunda mitad de los noventa, a estas exigencias se le añade la de la capacidad de innovación. El cliente expone sus necesidades a los proveedores y son éstos los que deben ofrecer soluciones innovadoras. Como muestra, Ficosa International que es uno de los tres principales proveedores mundiales de retrovisores, presentó en 2003 su última innovación tecnológica: el Detector Digital de Ángulo Muerto que consiste en una cámara digital con procesador de imagen integrado en el espejo retrovisor que avisa al conductor de la presencia de un vehículo en esa área cuando se realizan determinadas maniobras. Esta innovación supuso cinco años de investigación y desarrollo en su centro tecnológico de Mollet del Vallès. El esfuerzo tecnológico para las empresas se ha traducido en un aumento significativo de los presupuestos de I+D que rondan el 5-6% de la cifra de ventas, llegando en algunos componentes al 10%. Tal esfuerzo tecnológico se debe mantener sin renunciar a ser competitivos en precios, por lo que ha aumentado el tamaño mínimo eficiente. Esta presión por la reducción de costes se ha traducido en la búsqueda de la eficiencia a través de la escala y del aprovechamiento de la ventaja comparativa de determinados países en los costes laborales.

Como se ha señalado, la globalización de los fabricantes de automóviles ha sido un factor de arrastre para los proveedores. Desde que en 1993 Ford lanzara el primer automóvil global (Ford Mondeo), desarrollado conjuntamente entre centros técnicos de EE.UU., Europa y Japón, y pensado para todos los mercados; el camino de la globalización quedaba abierto, y a él se sumaron otras empresas como Volkswagen. Este proceso globalizador comprende dos factores: la extensión mundial de las actividades de producción y comercialización, y la negociación de las compras por paquetes globales, en los que la negociación de la compra de componentes para un mercado influye en la de otros mercados, de ahí que la localización cercana al cliente, tanto a sus plantas productivas, como a sus centros de decisión, sea un requisito para competir en este sector.

Conseguir una escala eficiente que permita soportar el esfuerzo tecnológico e inversor ha sido un objetivo prio-

ritario para todas aquellas empresas proveedoras directas del sector del automóvil. Las empresas del sector han seguido, de forma bastante generalizada, un proceso de concentración vía fusiones y adquisiciones que ha permitido incrementar el tamaño y conseguir presencia global. Así, en el caso de las empresas dedicadas a la producción de sistemas retrovisores, en 1995 había siete empresas importantes a nivel mundial. Tras un proceso de adquisiciones (en el que Ficosa participa comprando la división de retrovisores de la italiana Magneti-Marelli, proveedora de Fiat) actualmente son cuatro las grandes empresas del sector: Donnelly Corporation, empresa norteamericana con presencia global gracias a la adquisición de la alemana Hohe que hasta el momento contaba con un 40% de la cuota de mercado y que en 2002 se fusiona con Magna, constituyendo la actual Magna Donnelly Corporation; la también estadounidense Gentex Corporation, la alemana Reitter-Schefenacker que en junio de 2000 compra Britax pasando a denominarse Schefenacker International, y la española Ficosa International. Si nos fijamos en otro componente como es el revestimiento interior de los techos, actualmente son dos las empresas multinacionales que copan el mercado: la americana Johnson Control y la española Grupo Antolín. Todas estas empresas han seguido caminos paralelos en su estrategia competitiva, que ha venido marcada por la necesidad de obtener presencia global tanto en las actividades de producción como en las de investigación y desarrollo, así como capacidad de innovación que les permita convertirse en socios tecnológicos de las empresas del automóvil.

La necesidad de obtener una escala global también se materializa en la configuración de la cartera de clientes de la empresa proveedora. Conseguir un pedido de un cliente implica una relación de subcontratación que se caracteriza por la estabilidad y la duración. Por ejemplo, el éxito de la gama Renault Mégane supuso para muchos proveedores que Renault pasara a ser un cliente preferente. Este tipo de relación confiere un elevado poder al cliente que se traduce en que cada uno de ellos exige sus propias especificaciones en materia de resistencia, calidad, pruebas de seguridad, etc., y establece su propio pliego de condiciones (la resistencia de un espejo retrovisor se analiza bajo condiciones diferentes, de temperatura, elementos climáticos, etc., en función de cada cliente). Las diferentes demandas originan que la producción se organice por proyectos, concretándose cada proyecto a partir del pedido del cliente. Esto lleva a que desde la concepción inicial del producto hasta que éste está en producción la conexión con el cliente sea continua, pudiéndose incluso trasladar por un tiempo personal de la empresa proveedora a la empresa cliente. Pero no sólo las demandas entre clientes son distintas, sino que también cambian en función de los mercados geográficos. Aunque, como se ha señalado, la tendencia en el automóvil sea la globalización de los gustos de los consumidores; esto no significa que un mismo modelo de coche sea exactamente igual en todo el mundo. Es más, existen determinados componentes que se ven muy afectados, en algunos casos por los gustos estéticos locales (sobre todo elementos externos del coche como pueden ser parachoques, retrovisores, techos,…) y en otros por las normativas de cada país en materia medioambiental y de seguridad. Así, el tamaño medio de los automóviles en EE.UU. es bastante mayor que en Europa y por tanto los componentes externos también; igualmente, mientras que Alemania tiene una normativa medioambiental muy restrictiva que prohibe la utilización de determinados compuestos químicos en materiales como pinturas, fibras textiles, etc., en EE.UU. la legislación es más restrictiva en temas de seguridad (productos como el revestimiento interior con airbags incorporados, o los asientos, deben cumplir la normativa de absorción de impactos propia de este país para ser homologados).

Otra de las características del sector ha sido la tendencia a incrementar el valor añadido de los productos reduciendo su intensidad en mano de obra e incrementando la intensidad tecnológica. Las empresas automovilísticas ya no exigen a sus proveedores componentes aislados sino sistemas integrados que permitan cumplir una función completa: Ficosa International, que antes suministraba cable para una palanca de cambio o para un freno de mano, ahora debe suministrar el sistema completo de palanca de cambio o de freno de mano y, además, sustituyendo el cable por tecnología hidráulica e incrementando la electrónica. Lo mismo ocurre en otros componentes: de un revestimiento textil de puertas se ha pasado a los sistemas modulares de puerta que se aplican directamente sobre la chapa y que incluyen el airbag lateral, el elevalunas eléctrico, la cerradura y, además, aseguran la estanqueidad. Las empresas proveedoras directas o de primer nivel están inmersas en un esfuerzo tecnológico muy importante. Ofrecer estos sistemas implica investigar en áreas tecnológicas completamente nuevas: en el caso de la División de Retrovisores de Ficosa International se investiga en ingeniería industrial, electromecánica, física, óptica, inyección, química, software y telecomunicaciones. Adquirir y manejar tal cantidad y diversidad de conocimientos ha sido uno de los retos más importantes en los últimos diez años, para ello se ha recurrido en muchos casos a las alianzas tecnológicas con empresas y también con centros de investigación universitarios. Ahora bien, estas empresas han crecido de forma importante en los últimos años, tanto en número de trabajadores como en unidades organizativas y países. El reto que se plantea es poder utilizar este nuevo conocimiento y tecnologías sobre una base global, lo que implica transferirlo a toda la empresa multinacional para que esté disponible allí donde sea necesario, pero también evitando duplicar esfuerzos. Este reto se está afrontando de distintas formas por las empresas del sector: incrementando los niveles de formalización y estandarización en la gestión de proyectos

con el fin de que en toda la empresa se «hable el mismo idioma», facilitándose el flujo de información y la transferencia del conocimiento; o identificando a las personas en la organización que disponen de conocimientos sobre una cuestión particular y haciéndolo explícito, de forma que se recurra a ellas en caso necesario.

Configuración geográfica y estructura organizativa de Ficosa International, S.A.

Ficosa International S.A. tiene una configuración geográfica dispersa de sus actividades de producción, I+D y marketing, que abarca 17 países de tres continentes. La empresa ha estructurado sus actividades en torno a cinco divisiones de producto (cuatro de componentes para el sector del automóvil y una de maquinaria para el sector de la construcción) y una dedicada a servicios corporativos. En la Tabla 2 se muestran las divisiones y los productos a que se dedican cada una de ellas.

La empresa gestiona las actividades financieras, de compras y de recursos humanos a nivel corporativo, mientras que las actividades de I+D, producción y marketing son responsabilidad de la división. En el año 2001 la empresa inició el Plan Óptima destinado a racionalizar su estructura productiva, con la concentración de la producción y la obtención de sinergias. Este plan ha afectado de forma significativa a las actividades que la empresa tiene en España así como en Italia y Alemania. En España se trasladaron las líneas productivas de Mollet del Vallès (Barcelona) a Soria (donde la empresa ya tenía fábricas), se cerró una de las plantas de Rubí y se recolocó personal en otras tres plantas cercanas. Igualmente la empresa tuvo que reestructurar sus actividades después de las adquisiciones realizadas en 2000 (Wilke en Alemania y la división de retrovisores de Magneti-Marelli en Italia). Tal racionalización supuso el cierre de una planta en Italia y la reducción de 80 empleos en Alemania.

Respecto de las actividades de I+D, en 2003 se creó un centro de I+D en la matriz (Mollet del Vallès), que aglutina todas las unidades que hasta el momento estaban dispersas por España y en el que trabajan cerca de 500 ingenieros prestando servicio a todas las divisiones. Esta concentración física no implica concentración organizativa, ya que las actividades de I+D siguen bajo responsabilidad de la división, aunque mejora la coordinación entre la I+D de las distintas divisiones (se comparte mejor el conocimiento) y permite que todas las divisiones dispongan de equipos especializados de última tecnología. De esta forma, aquellas actividades en las que la empresa puede conseguir economías asociadas al volumen, como las compras, o cuya gestión a nivel corporativo es necesaria por razones estratégicas (finanzas y recursos humanos) se mantienen en este nivel, mientras que el resto se ha descentralizado a las divisiones.

TABLA 2. *Divisiones de Ficosa International, S.A.*

DIVISIONES
Sector de automoción: automóvil, vehículos industriales y comerciales, motocicletas.
DIVISIÓN DE SISTEMAS DE MANDO Y CONTROL: Frenos de estacionamiento, cambios de marcha, mecanismos para puertas y asientos, cables de acondicionamiento.
DIVISIÓN DE SISTEMAS RETROVISORES: Retrovisores interiores, retrovisores exteriores, componentes plásticos pintados.
DIVISIÓN DE PLÁSTICOS Y SISTEMAS ELÉCTRICOS: Lavaparabrisas y lavafaros, depósitos, bombas eléctricas, parasoles, tubos de conducción de aire.
DIVISIÓN DE SISTEMAS DE SEGURIDAD: Conjuntos de cerraduras y llaves, sistemas antirrobo, manetas de puertas y portones.
Otros sectores industriales:
DIVISIÓN INDUSTRIAL: Maquinaria para la construcción, maquinaria vidrio plano, maquinaria para pulido, cables para diversos sectores.

Fuente: elaboración propia a partir de información de la empresa.

Desde la dirección de la empresa se ha comparado la misma con una flota naval en donde la sede central actúa como un armador que tiene varios barcos (las divisiones) y cada barco tiene su capitán (director de división) que es quien toma las decisiones en todo aquello que afecta a los productos que están bajo su área de responsabilidad, pudiendo decidir aspectos como la gama de productos actual y futura, nuevos desarrollos tecnológicos, nuevos mercados, filiales en donde se va a producir, alianzas tecnológicas a realizar, etc.

El Comité Ejecutivo de Ficosa International, S.A. está formado por el Presidente de la compañía, el Vicepresidente primero, el Vicepresidente ejecutivo, el Consejero Delegado, el Director de Finanzas, Director de Compras, Director de Recursos Humanos, y los Directores de cada una de las cinco divisiones.

Todas las divisiones cuentan con un Director de División. Internamente se organizan por funciones y por unidades de negocio, existiendo un doble flujo de autoridad: la funcional y la de negocio. La autoridad funcional recae en los siguientes directores: director de operaciones, que tiene a su cargo todas las plantas productivas de la división en el mundo, director de la I+D industrial de proceso, director de proyectos, director de compras y director de calidad. Por otra parte, las «unidades de negocio» son agrupaciones con un carácter homogéneo aunque el criterio para crearlas varía entre divisiones. Así, mientras que en la División de Sistemas Retrovisores la agrupación se hace por clientes, en la de Mandos y Control se hace por productos. Los directores de cada unidad de negocio son responsables de su propia estrategia, ventas, clientes, beneficio y rentabilidad. El comité de dirección de cada división está formado por el director de la división, los directores funcionales, los directores de unidad de negocio y el *controller*.

Además existen Consejos Funcionales que se reúnen mensualmente y que están formados por el director funcional y los directores de esta función en cada planta. El Consejo de Operaciones está formado por el director de operaciones de la división, el director de la I+D industrial, el director de proyectos, y los directores de planta de las áreas industriales; el Consejo Técnico, formado por el Director de I+D, el Director Técnico y los directores de los centros técnico-comerciales. Asimismo, cada mes todas las unidades (planta de producción, centro técnico u oficina comercial) realizan un informe de gestión normalizado en el que de forma sistemática se adjunta la información que la sede central demanda, enviando dicho informe al *controller* y al director funcional de la división que le corresponda. Esta información se presenta en los comités de dirección de la división y, posteriormente, en el comité ejecutivo.

En cuanto a la configuración geográfica, se pueden distinguir dos niveles: por una parte, las actividades productivas y, por otra, las actividades de I+D. Con la dispersión de las actividades de producción se buscó crear una red de plantas productivas que apoyara al cliente en la evolución hacia sistemas *Just in Time* y que aprovechara las ventajas de localización en países de bajos costes salariales. Por otra parte, la dispersión de las actividades de I+D tiene su origen en la creación (o adquisición) de oficinas técnico-comerciales cerca de los centros de decisión de las empresas cliente, oficinas que con el tiempo han evolucionado hacia verdaderos centros de ingeniería que han acompañado al cliente en el proceso de creación de un nuevo producto. En la Tabla 3 mostramos la configuración geográfica de las filiales de cada una de las divisiones.

Coordinación y control de las actividades dispersas de investigación y desarrollo

Ficosa International, S.A. ha buscado en todo momento situar el poder de decisión sobre cualquier aspecto en el nivel organizativo más adecuado, atendiendo a criterios de eficiencia —costes asociados a que la toma de decisiones sea más o menos descentralizada— y de eficacia —flexibilidad, respuesta rápida, conocimiento de la situación, etc.— Esto ha llevado a que, como se ha reseñado, todas aquellas decisiones relativas a los productos de una división se tomen en el seno de la misma. Pero al mismo tiempo, a través del Comité Ejecutivo de Ficosa International S.A., todas las divisiones comparten sinergias en cuestiones estratégicas tales como el Plan de Internacionalización de la empresa o las actividades de Investigación y Desarrollo. Para la empresa, la coordinación y el control de las actividades dispersas de I+D es un reto difícil al tiempo que importante. Si algo caracteriza a este tipo de actividades es que sus resultados son inciertos, vinculados al medio y largo plazo; suelen estar muy próximas o ser la base de programas estratégicos de las empresas, por lo que su dispersión puede poner en peligro la sostenibilidad de la ventaja competitiva; y, además, implican un elevado coste. En muchos casos, se necesita de una escala mínima nada desdeñable para que un centro técnico sea eficiente. Con todos estos argumentos en contra, cuando una empresa pone en marcha un centro de I+D en el exterior, coordinar y controlar sus actividades se vuelve una cuestión vital.

La División de Sistemas Retrovisores es la que más dispersas tiene sus actividades de I+D. Cuenta con un total de seis centros: en España, Italia, Francia, Alemania, EE.UU. y Brasil. En ellos se llevan a cabo tanto actividades de investigación aplicada en nuevos materiales o tecnologías, como de desarrollo de nuevos productos. En 2001 esta División inició un nuevo sistema de gestión de proyectos. Existen dos tipos de proyectos: de investiga-

TABLA 3. *Configuración geográfica de las Divisiones en Ficosa International, S.A.*

Divisiones	Europa	NAFTA	Sudamérica	Asia
Sistemas de mando y control	Fico Cables (España) Fico Triad (España) Cables Gandía (España) Ficosa Italia (Italia) Fico Cables (Portugal) Ficosa France (Francia) Ficosa Slovenia (Eslovenia) Maurice Lecoy (Francia)	Ficosa North America (EE.UU.) Fico Cables North America (Méjico)	Ficosa Argentina (Argentina) Ficosa do Brasil (Brasil)	Tata Ficosa (India) Daeshin Machinery (Corea) Ficosa Japan (Japón)
Sistemas de retrovisión	Fico Mirrors (España) Fico Cipa (Francia) Ficosa France (Francia) Ficosa Italia (Italia) Wilke Ficosa (Alemania) Fico Mirrors Polska (Polonia) Fico Mirrors Türkiye (Turquía)	Ficosa North America (EE.UU.) Fico Cables North America (Méjico)	Ficosa Argentina (Argentina) Ficosa do Brasil (Brasil)	Tata Ficosa (India) Ficosa Japan (Japón)
Plásticos y sistemas componentes	Fico Transpar (España) Fico ITM (España) Ficosa Seric (Francia) Ficosa International (Reino Unido) Wilke Ficosa (Alemania) Ficosa Slovenia (Slovenia)	Ficosa North America (EE.UU.) Fico Cables North America (Méjico)	Ficosa Argentina (Argentina) Ficosa do Brasil (Brasil)	Tata Ficosa (India) Ficosa Japan (Japón)
Sistemas de seguridad	Huf España (España) Huf Portugal (Portugal)			
División industrial	Industrias Technoflex (España) Lames Ibérica (España) Flexibles Barcelona (España) Suministros Hid. Valencia (España)			

Fuente: elaboración propia a partir de información de la empresa.

ción (relacionados con la investigación aplicada) y de ingeniería (para el desarrollo de un nuevo producto, con una vinculación comercial) (Figura 1). Cada proyecto de investigación depende de un Director de Programa (*Pro-*

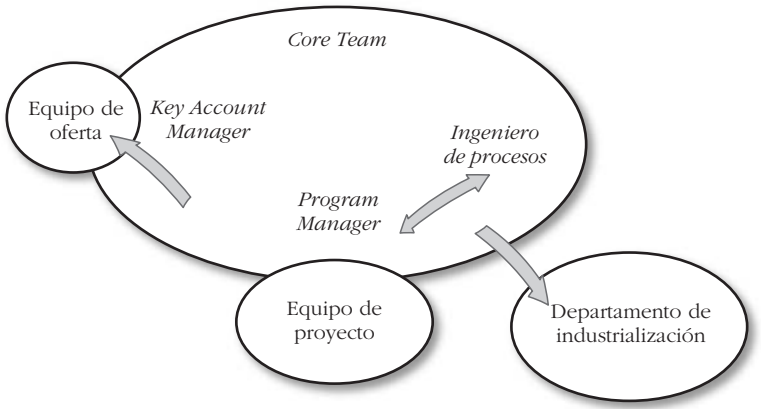


FIGURA 1. *Funcionamiento de los proyectos de ingeniería en Ficosa International: Equipos involucrados.* *Fuente:* elaboración propia basada en información de la empresa.

gram Manager) y en él participa casi todo el personal de investigación. En el caso de los proyectos de ingeniería se crea un *core team* formado por el director de proyecto, un encargado del departamento comercial (denominado *Key Account Manager*), un jefe de proyecto, un ingeniero de calidad y el *controller*. La figura del *Key Account Manager* es relevante para Ficosa, ya que es el especialista en cada cliente, se localiza cerca de su centro de decisión y tiene un contacto continuo con el cliente. Es a través del *Key Account Manager* como se inicia un proyecto de ingeniería (por ejemplo, el desarrollo de un sistema retrovisor para un futuro modelo de automóvil). La responsabilidad de la rentabilidad del proyecto de ingeniería la tiene el *Program Manager*. El *core team* está formado a su vez por un conjunto de equipos. Cuando hay que hacer la oferta al cliente se forma el equipo de oferta (personal de compras, de costes, ingeniero de calidad y *controller*) liderado por el *Key Account Manager*. Si el cliente acepta la oferta, se pasa al equipo de desarrollo de proyecto, liderado por el *Program Manager* quien supervisa el proyecto hasta que la producción entra «en régimen», es decir, hasta que el nuevo producto ya lleva un tiempo produciéndose.

En el año 2000, y tras los procesos de adquisición, la empresa se planteó unificar los sistemas de planificación y control de proyectos en todas las divisiones y para todas las unidades. Para ello empezó a implantar un sistema denominado *Total Cost /Total Profit (TC/TP)* que busca controlar en todo momento el coste, el precio y el beneficio de cada proyecto (tanto de investigación como de ingeniería) al tiempo que se lleva a cabo un seguimiento del proyecto y se planifican y controlan las acciones a desarrollar. Cuando llega una demanda de un cliente se hace una «preiniciativa» (cálculo de los costes, desarrollos, vida del proyecto y estimación del beneficio (*profit)*). Dado que el cliente suele marcar el precio del producto, la empresa ejerce una presión constante sobre los costes, estableciendo un objetivo de costes al equipo encargado del proyecto y estimulándolo para que busque la forma de reducir costes: buscando sinergias, colaborando entre equipos, etc.

Uno de los objetivos de la reunión mensual del Comité de Dirección, en la que están presentes todos los directores de proyecto, es que compartan experiencias de cara a la resolución conjunta de problemas, al tiempo que se fomenta lo que en la empresa se denomina la «cultura del ahorro». Desde la empresa se intenta que todos sus miembros sean conscientes de los costes de la fase del proceso productivo en que intervienen y que busquen, constantemente, fórmulas de ahorro que, sin comprometer el resultado final, aumenten la eficiencia. El sistema TC/TP ha supuesto un cambio de roles en la empresa que se ha materializado en que, por ejemplo, directores de investigación o ingenieros de diseño asumen funciones de *controller* buscando la eficiencia en materiales, en propuestas de diseño, de montaje, etc. Igualmente, este sistema ha supuesto un aumento del número de reuniones necesarias a todos los niveles: Comité de Dirección, Comité Técnico, Equipos de Proyectos, etc. Tener muchas reuniones es positivo porque aumenta el nivel de comunicación y favorece la confianza, aspectos necesarios en el desarrollo de las actividades de I+D; pero puede tener un efecto negativo sobre la productividad si no se controla bien el tiempo dedicado a ellas. Para ello, la empresa ha desarrollado un Código de Conducta para la asistencia a reuniones (una especie de decálogo visible en las salas) en el que se solicita la asistencia puntual, el respeto a las opiniones y sugerencias, la búsqueda de soluciones conjuntas, una mentalidad abierta, etc. Este Código es fundamental si se tiene en cuenta que, dada

la dispersión geográfica, las reuniones se suelen hacer utilizando videoconferencia. La videoconferencia, si bien no ha sustituido los necesarios viajes a las plantas y centros de I+D en el exterior, sí que ha permitido incrementar, a un coste muy bajo, el contacto entre centros que participan en desarrollos conjuntos.

Dada la dispersión geográfica de la empresa, tanto los directores de la división como los directores funcionales realizan visitas a las unidades exteriores. La periodicidad y duración varía en función de la importancia del mercado y de las actividades que allí se llevan a cabo. Por ejemplo, el Director de la División de Mandos y Control va a Portugal cada dos semanas, a EE.UU. cada mes, a las plantas de Mercosur y de Asia cada cuatro meses. Igualmente, los responsables de las filiales visitan la matriz de forma regular. Para la dirección de la empresa, el crecimiento de los últimos años ha supuesto un reto importante desde el punto de vista de la gestión de los Recursos Humanos. Encontrar personas capaces de dirigir las filiales de nueva implantación en el exterior, de transmitir la cultura, los valores, la forma de hacer de la empresa es un reto organizativo para cualquier empresa multinacional; si además, esto debe hacerse en un período de tiempo escaso y la empresa desea mantener su carácter de empresa familiar, las dificultades pueden ser insalvables. Consciente de ello, en el año 2000 se inician diferentes acciones encaminadas a mejorar diversos aspectos de la Dirección. Una de ellas es la realización de dos reuniones al año para tratar aspectos estratégicos relacionados con la internacionalización de la empresa, el desarrollo de productos, la innovación, etc. Estas reuniones se realizan durante un fin de semana, cada vez en una localización distinta, y a ella asisten directores de país, de división, y directores funcionales. Otra iniciativa es el desarrollo y publicitación de un Plan de Carrera para expatriados en el que se especifiquen los pasos a seguir si un directivo desea un desarrollo profesional en la empresa así como el apoyo formativo que se va a prestar. Para la empresa, el objetivo de transmitir su cultura y forma de hacer a las nuevas filiales (sean de nueva creación o adquiridas) pasa por que la dirección de las misma en los primeros años, sea responsabilidad de personal de la casa matriz (independientemente de su nacionalidad). Pasados estos primeros años se suele buscar a un directivo local para la filial.

Preguntas para la discusión

1. Analice las diferentes presiones globalizadoras y localizadoras a las que está sometido el sector de componentes del automóvil. En función de este análisis, ¿cómo clasificaría el sector?
2. ¿En qué medida y a través de qué acciones ha hecho frente la empresa las diferentes presiones del entorno?
3. ¿Cuál cree que es el enfoque estratégico que la empresa adopta para competir internacionalmente?
4. ¿Qué tipo de estructura organizativa adopta Ficosa International, S.A.? ¿Considera que existe ajuste entre el entorno, la estrategia y la estructura? ¿Por qué?
5. Identifique y analice los mecanismos de coordinación aplicados en Ficosa International, S.A. ¿Qué razones cree que justifican su aplicación?
6. ¿Cuáles cree que son los retos futuros para la empresa?

CASO 6

Cisa-Vencerámica

Luis Eduardo Sigala Paparella
Universidad Centroccidental «Lisardo Alvarado» (Venezuela)
www.venceramica.com
www.cisa.cl
www.fanaloza.cl
www.briggsplumbing.com
www.edesa.com.ec
www.porcelain-insulators.cl

Vencerámica es la filial venezolana de la multinacional Cerámicas Industriales, S.A., CISA. Forma parte de esta corporación chilena desde 1994, año en que fue adquirida junto con sus filiales en Ecuador, Estados Unidos de América y Chile.

La historia de Vencerámica se inicia en 1948, cuando la empresa Corona, de origen colombiano, establece en Venezuela una planta de cerámica plana y vajilla en sociedad con la empresa venezolana Cerámica Carabobo. Posteriormente, un grupo de empresarios venezolanos, liderado por Eugenio Mendoza Goiticoa, tienen la iniciativa de comprar esa planta de producción con sede en la ciudad de La Victoria, en el estado Aragua, y en sociedad con la empresa americana Universal Roundel Corp., en esa época filial de Sears, la transforman en una empresa manufacturera de sanitarios. Así nace, en 1955, la Compañía Venezolana de Cerámica, C.A., Vencerámica.

Durante 48 años Vencerámica ha venido creando griferías, sanitarios y bañeras de excelente calidad con una gran variedad de diseños. Su exitosa trayectoria y una firme aceptación de los consumidores son las claves de su liderazgo en el mercado venezolano.

Promovido por sus fundadores, en Vencerámica se han conjugado a lo largo del tiempo el compromiso recíproco entre la empresa y su gente. Es una empresa visionaria y pionera, con elevados principios empresariales y una cultura con carisma compartida por todos y cada uno de sus miembros, en donde los clientes y sus recursos humanos han sido siempre sus más preciados activos. Muchos han sido los escollos que se han tenido que vencer a lo largo de sus 48 años, como muchos han sido también sus aciertos, sus triunfos y con ellos el reconocimiento y fidelidad de sus clientes, que nunca han dejado de reconocer y alabar la calidad, belleza y diseño de su amplia gama de productos.

Los principales productos de Vencerámica son los inodoros de bajo consumo, lavamanos de pedestal, lavamanos de empotrar, bidés, urinarios y accesorios de cerámica. Adicionalmente, y con la intención de brindar una solución integral a sus clientes, ofrece al mercado además de sus líneas de sanitarios, una amplia variedad de griferías, accesorios plásticos (tapas de inodoros, piezas para el descargue, entre otros) y bañeras en fibra de vidrio, con o sin sistema de hidromasajes. Todos estos productos son de altísima calidad y cumplen tanto con normas venezolanas como internacionales, entre las cuales destacan la I.A.P.M.O de los Estados Unidos de América, la C.S.A. Canadiense y la N.O.M de México.

La actividad internacional de Vencerámica se remonta desde los años sesenta y en la actualidad, Vencerámica exporta las dos terceras partes de su producción; de este porcentaje, un 70% tiene como destino los Estados Unidos de América, Puerto Rico y Colombia y el 30% restante atestigua su presencia en México, América Central, las islas del Caribe, casi todos los países sudamericanos y, esporádicamente, en lugares tan lejanos como Arabia Saudita y Corea del Sur.

La industria de la porcelana sanitaria

La industria de los sanitarios tuvo su origen en China y es un sector que presenta algunos aspectos que lo impulsan hacia la adaptación local y, al mismo tiempo, sufre la presión de ciertos factores que intentan que se globalice cada vez más.

Es un sector bastante maduro, donde la velocidad de lanzamiento mundial de nuevos productos no es esencial para la competitividad de las empresas que compi-

ten en él. Está caracterizado por tratarse de productos elaborados básicamente a mano, cuyo transporte y manipulación no es sencilla debido al peso unitario de cada pieza (algunos inodoros pueden llegar a pesar más de 45 kg.) y a la naturaleza frágil de la porcelana.

Las empresas de esta industria se deben adaptar tanto a los rasgos culturales como a factores técnicos propios de cada mercado. Por esa razón, existen importantes diferencias de precios entre países y los competidores son típicamente empresas de capital local.

Las diferencias de origen cultural están vinculadas fundamentalmente con la paleta de colores que se aplica a los productos y a la demanda particular de cada pieza sanitaria. En este sentido, se puede observar que en los países de clima templado los consumidores tienen más preferencia por los colores fríos, como los grises, el blanco y el hueso (beige), aunque tengan disponibles muchos otros colores, como ocurre en el caso de países como Estados Unidos y Chile, mientras que en los países tropicales como Venezuela y el Caribe, se utiliza y se vende una gama amplia de hasta 16 colores. Por otro lado, también existen variaciones en la demanda de bañeras o bidés, dependiendo de los hábitos de higiene personal de la población de cada país.

Las consideraciones de orden técnico están vinculadas con las adaptaciones que deben hacerse de acuerdo con las regulaciones gubernamentales por razones medioambientales y dependiendo de las técnicas de construcción que predominen en el país. Por ejemplo, en el caso de los inodoros, los desagües pueden ir a la pared, como ocurre en Europa, Chile y Argentina, o al piso, como ocurre en los Estados Unidos, Venezuela y el Caribe. Estas diferencias se derivan de la utilización del espacio en el urbanismo; donde había espacio se podían construir casas con desagües al piso, en cambio, donde no se disponía de mucho espacio se hacían edificios donde los desagües se instalaron a las paredes. Finalmente, las adaptaciones que se deben hacer de acuerdo con las regulaciones de medio ambiente, se orientan a satisfacer los requerimientos sobre la cantidad de agua a ser consumida por el inodoro, ya que puede haber diferencias en el consumo, desde aquellos cuyo consumo es de 6 litros por descarga hasta los que consumen más de 12 litros por descarga.

Otro de los aspectos importantes del negocio de los sanitarios es el alto contenido de mano de obra que llevan los productos. La estructura de costes se distribuye de la siguiente forma: 50% materiales; 35-40% mano de obra y 10-15% energía. Esto tiene connotaciones importantes porque las empresas deben prestar especial atención a las relaciones laborales, sociales y económicas del personal. Por otro lado, también es primordial contar con fuentes de minerales no metálicos, cuya calidad es especialmente importante en productos cerámicos como los aisladores de porcelana.

Por otro lado, existen algunos factores que permiten que el negocio se pueda integrar globalmente. Aunque las demandas de los clientes no son muy similares entre un país y otro, existe un importante conjunto de componentes que son estándar, que hacen que las economías de escala sean claves para la determinación del coste y la calidad del producto, además que facilitan la posibilidad de hacer compras corporativas. Adicionalmente, se pueden hacer ajustes a las líneas de productos respecto al consumo de agua y técnicas constructivas, de tal modo que se satisfaga la mayor cantidad de normas y regulaciones. Finalmente, aunque existen barreras a las exportaciones intercontinentales debido a los costes de transporte, también se pueden hacer adaptaciones en cuanto al peso de las piezas sanitarias (se hacen más o menos livianas) según sean las necesidades y los requerimientos para el transporte.

De igual forma, las experiencias obtenidas en otros países por filiales hermanas pueden ser aplicadas exitosamente en otros países. Así ocurre en las actividades de innovación e I+D, donde mientras mayor concentración de experticia, más eficientes y efectivos son los resultados.

De multinacional a filial

Vencerámica formaba parte del Grupo de Empresas Mendoza, uno de los grupos empresariales más importantes de Venezuela, que integraba algunas de las principales empresas en muchos sectores económicos del país, tales como: cemento, pulpa y papel, alimentos, pinturas, banca, cerámica, materiales de construcción, agrícola, alimentos balanceados para animales, etc., en las que se conjugaban los valores y principios de su fundador con una fuerte cultura de respeto y aprecio por su gente.

Al ser un grupo empresarial tan diversificado, se le otorgaba gran autonomía a la dirección de cada empresa y ello permitió que Vencerámica fuera creciendo y desarrollando su negocio de forma importante, primero con el progresivo aumento de participación de mercado en Venezuela y luego, a través de la internacionalización, con exportaciones a un significativo número de países y, después, con el establecimiento de plantas de producción en Ecuador, Chile y los Estados Unidos de América. Salvo en el caso de la filial de los Estados Unidos, el resto de las filiales de Vencerámica fueron establecidas no sólo con la finalidad de que abastecieran sus respectivos mercados locales, sino para que surtieran también otros mercados del continente.

La primera filial de producción fue Edesa, fundada en 1974 en Ecuador, dedicada a fabricación de sanitarios; posteriormente, se estableció una segunda filial en Ecuador destinada a la producción de complementos plásticos; luego, en Chile, Vencerámica establece una asociación de la que surge CISA para la adquisición de la empresa Fanaloza y la reactivación de su planta de producción de sanitarios e igualmente participa en la

creación de la Industria de Aisladores Casa Blanca; y, finalmente, se establece una filial en los Estados Unidos de América, donde se construyó la primera planta automatizada de cerámica, para la fabricación de tanques para inodoros y un modelo de lavamanos, además de una planta para la fabricación de bañeras.

Sin embargo, en el año 1994, el Grupo de Empresas Mendoza se enfrenta a problemas económicos originados por su filial bancaria; para hacerles frente, decide desprenderse de algunas de sus filiales. Así, vende a la multinacional mejicana Cemex su filial de cementos que, a su vez, era propietaria de Vencerámica y otras filiales menores. En virtud de que a Cemex no le interesaba el negocio de los sanitarios, casi inmediatamente después, a finales de 1994, Vencerámica es nuevamente vendida a CISA.

A partir del momento en que Vencerámica es adquirida por CISA, pasa de ser una multinacional a ser la filial venezolana de la corporación chilena. Una vez materializada la adquisición, CISA intenta subsanar su desconocimiento del negocio controlando las áreas funcionales clave de Vencerámica y tratando de hacerla lo más rentable posible a través de la reducción de costes. Esta actitud inicial de la corporación, provocó cierto malestar en los trabajadores, que se manifestó en deserciones en todos los niveles organizativos, con consecuencias en la calidad de los productos y en el descenso de la producción. Pasados unos años, la corporación finalmente se reorganizó y estableció centros con funciones corporativas en Ecuador y Venezuela, con lo que le devolvió a Vencerámica gran capacidad para la toma de decisiones.

La corporación CISA

La empresa Cerámicas Industriales, S.A., CISA, se establece en Chile a principios de los ochenta fruto de una asociación entre Vencerámica, que participaba con el 40% del capital, la empresa americana Universal Roundel Corp. (UR) y el Grupo Briones de Chile. En esa asociación, Vencerámica y la UR aportaban sus conocimientos sobre el negocio de la industria sanitaria, tanto en el área operativa y tecnológica como en la comercialización y entrada a mercados exteriores. Por su lado, el Grupo Briones era el socio local, con empresas en la comercialización de materiales, cementos, pesca, fundición de hierro, transportes y otras, que aportaba un conocimiento experto del mercado chileno.

El propósito de esta asociación era la adquisición y puesta en funcionamiento de una empresa inactiva, de la que se compraron los activos de producción, es decir, la planta, y la marca Fanaloza, de mucho prestigio y tradición en el mercado chileno. Al poco tiempo de haberse iniciado las operaciones de Fanaloza, S.A., la empresa UR decide retirarse y vende su participación a otros inversionistas locales. A finales de los ochenta, CISA establece la empresa Industria de Aisladores Casa Blanca, S.A. para la fabricación de aisladores de porcelana, en virtud de que Briones, que era el mayor distribuidor de aisladores de Chile, pensó que era más rentable fabricarlos que importarlos.

Posteriormente, a finales de 1994, el Grupo Briones pasa a ser el mayor accionista de CISA, cuando ésta adquiere a Vencerámica. De este modo, Briones, que sólo tenía inversiones en el sector sanitario chileno a través de su asociación con Vencerámica, identificó una buena oportunidad de internacionalización que se le presentaba de la mano de su socia, que además se hizo muy atractiva porque el precio acordado por Vencerámica con Cemex era bajo. Desde el momento en que CISA adquiere Vencerámica, además de internacionalizarse, se convierte en un *holding* del sector sanitario, pues las filiales que Vencerámica tenía en Ecuador, Estados Unidos y Chile, pasan a depender directamente de la sede principal en Santiago de Chile. En esta organización como corporación, CISA hizo una evaluación y reorganización de activos, en el que el grupo chileno decidió desprenderse de la filial de producción que tenía Vencerámica en los Estados Unidos, al considerar que sus costes de producción eran muy altos.

En 1997, CISA aumenta el número de sus filiales exteriores con la adquisición de la empresa Briggs en los Estados Unidos de América. Por esa misma época, CISA adquiere en Chile la empresa fabricante de vajillas llamada Porcelanas Florencia.

En la actualidad, CISA es una corporación de capital enteramente chileno con sede en Santiago de Chile y, con ventas anuales consolidadas de 550 millones de US $ y aproximadamente 5.000 empleados, es la segunda empresa más grande en el hemisferio Occidental en la industria sanitaria y se ubica entre las diez mayores a nivel mundial.

CISA es una multinacional de tamaño medio con cinco plantas de producción de sanitarios y accesorios de cerámica, ubicadas en Estados Unidos de América, Venezuela, Ecuador y Chile. Además, produce griferías, bañeras, complementos plásticos para sanitarios, vajillas y aisladores de porcelana, y cuenta con dos filiales proveedoras de minerales en Chile y Venezuela.

La estructura organizativa de la corporación es de tipo funcional con áreas corporativas distribuidas internacionalmente. La sede principal está en Chile pero, como se observa en la Figura 1, las direcciones corporativas Técnica y de Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos están en Ecuador y Venezuela, respectivamente. CISA, además gestiona sus productos a través de cinco divisiones: porcelana sanitaria, grifería, bañeras, vajillería y aisladores.

Los productos y marcas de CISA son líderes en los mercados de Chile, Bolivia, Perú, Ecuador, Venezuela, el Caribe y los Estados Unidos de América. Salvo la filial norteamericana, el resto de las filiales sanitarias de CISA son todas exportadoras y sus productos son fabricados bajo

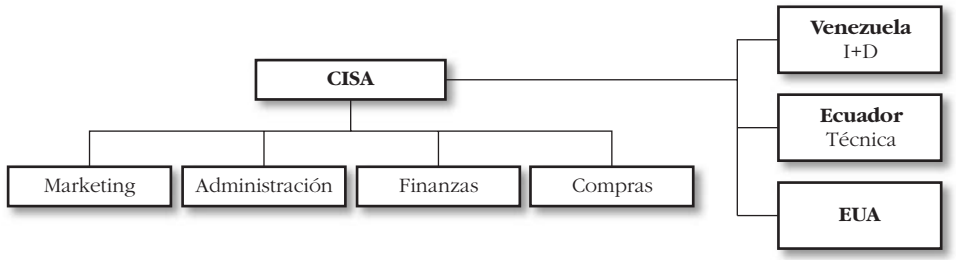


FIGURA 1. *Estructura Organizativa de CISA.*

exigentes normas que garantizan una calidad de excelencia. Así, dependiendo de alcance de mercado de cada filial, sus productos cumplen con diferentes normas de calidad, entre las que destacan las normas I.A.P.M.O (International Association of Plumbing and Mechanical Officials) y ASME (Uniform Plumbing Code o Código Estándar de Plomería) norteamericanas, la C.S.A. de la Asociación Canadiense de Normalización o la N.O.M. (Norma Oficial Mexicana) de México.

Recientemente, CISA y Cementos Bío-Bío, perteneciente también al Grupo Briones y uno de los tres grupos cementeros más grandes de Chile, se asociaron para crear un consorcio orientado a ofrecer materiales para la construcción. La inversión de Cementos Bío-Bío, mediante la adquisición del 40,25% de CISA, asegura la solidez necesaria que permitirá el crecimiento sostenido del grupo y el posicionamiento como una corporación que ofrece las mejores alternativas para ambientes de baño en el continente americano.

Las otras filiales sanitarias de la corporación

Las filiales que CISA posee en Chile son empresas dedicadas a diferentes actividades dentro del sector cerámico: elaboración de sanitarios, fabricación de aisladores de porcelana y producción de vajillas. Además, tiene otras tres filiales exteriores dedicadas a la industria sanitaria y un buen número de filiales dedicadas a actividades conexas. La Tabla 1 muestra una relación de todas las filiales de CISA y, a continuación, se presenta una breve descripción de filiales dedicadas a la porcelana.

Fanaloza, S. A., fue fundada en 1930, en los años setenta quebró y fue cerrada. Posteriormente, cuando Vencerámica decidió invertir en Chile a través de CISA, compraron la planta y reactivaron la empresa. Actualmente, comercializa las marcas Fanaloza y BriggsUSA en el mercado chileno, donde tiene una larga trayectoria y es, además, líder absoluto. Adicionalmente, ha sido acreedora de premios y reconocimientos a la excelencia exportadora en Chile. Tenía una división de aisladores de porcelana que dio lugar a la creación de la empresa Industria de Aisladores Casa Blanca, S.A. finalmente, en su sede se concentra la dirección corporativa de CISA.

La **Industria de Aisladores Casa Blanca, S.A.** fue fundada en 1987 por CISA en sociedad con H. Briones, S.A., una firma de ingeniería con experiencia de más de 55 años en la aplicación de aisladores. Tiene una capacidad de producción de 6.000 toneladas anuales y sus productos son elaborados de acuerdo con las normas internacionales ANSI (Instituto Nacional Americano de Normalización) para aisladores de porcelana. Sus clientes están localizados en 16 países del continente dentro de los que destacan Canadá, Estados Unidos, México, Venezuela, Ecuador, Bolivia, Paraguay, Guyana, Centroamérica y el Caribe.

Porcelanas Florencia, S.A., es una empresa chilena fabricante de vajillas de porcelana fundada en 1969, orientada a satisfacer principalmente el segmento institucional conformado por hoteles, líneas aéreas, instituciones y tiendas por departamentos; cuenta con aproximadamente 300 trabajadores e inició sus exportaciones en 1984 a países como Argentina, Colombia, Perú, Bolivia, Uruguay, Paraguay, Venezuela, Ecuador y Méjico, entre otros.

Con la adquisición de Vencerámica en 1994, CISA incorpora la filial ecuatoriana **Edesa, S.A.** Fundada en 1974 por Vencerámica con la participación de inversionistas ecuatorianos, esta filial empezó la producción a mediados de 1978, con una capacidad inicial de 200.000 piezas al año y una muy limitada variedad de modelos y colores. En 1986 incursiona en el mercado de exportación, principalmente hacia los Estados Unidos de América y, progresivamente, a la Comunidad Andina de Naciones y Centroamérica. En 1998, se constituye en la única empresa productora de sanitarios en América del Sur que certifica bajo la Norma ISO 9001, después de haber recibido en años previos los certificados IAPMO, CSA e INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización). Actualmente, la empresa cuenta con 850 empleados,

TABLA 1. *Resumen de las filiales de CISA*

Ubicación	Filiales	Productos
Chile	Fanaloza, S.A.	Sanitarios
	Elaplas, S.A.	Complementos plásticos
	Porcelanas Florencia, S.A.	Vajillas
	Industria de Aisladores Casa Blanca, S.A.	Aisladores de porcelana
	Somica	Minerales
Venezuela	Vencerámica	Sanitarios, griferías, complementos plásticos, bañeras y accesorios
	Moliven	Minerales
	Resaca	Ventas minoristas
Ecuador	Edesa, S.A.	Sanitarios
	Elaplas, S.A.	Complementos plásticos
EUA	Briggs Plumbing Products, Inc.	Sanitarios, bañeras
	Sayco	Griferías

una capacidad de producción de más de un millón de piezas al año, con una participación de mercado de más del 60% y exportaciones a 24 países de todo el mundo. Además, es la sede corporativa de la función Técnica, encargada del área de operaciones y procesos de producción de la corporación.

En 1997, **Briggs Plumbing Products, Inc.** pasa a formar parte de Cerámicas Industriales (CISA). Este hecho marca un importante hito en la corporación al adquirir una compañía que se encuentra ubicada dentro de las cinco primeras empresas del área de sanitarios de Estados Unidos y es la cuarta marca de mayor venta de ese país. Con esta adquisición, CISA no sólo pasa a ser una de las mayores productoras de sanitarios del continente americano, sino que también adquiere una amplia red de distribución y una reconocida marca en el mercado norteamericano, lo que permite crear canales de distribución para sus plantas latinoamericanas.

Briggs, fue fundada en 1908 por Walter Owen Briggs. Se inició como una innovadora fábrica de carrocerías para automóviles. En 1940, introdujo su línea de componentes metálicos (herrajes) para sanitarios, la misma que marcó un nuevo estándar de calidad y estilo. Durante los años sesenta y setenta, Briggs fue la pionera en la industria de productos para el baño, creando innovadores modelos, como es el inodoro de una sola pieza, colores para los sanitarios y el primer hidromasaje de 1 metro y 52 centímetros.

Vencerámica como filial

Dentro del conjunto de filiales sanitarias de CISA, Vencerámica, con 1.030 trabajadores, se destaca porque representa el 40% de la producción global de sanitarios de la corporación y, como se observa en la Tabla 1, es también la filial que produce la mayor cantidad de líneas de productos de la corporación. Además, la tendencia es que ella aumente su peso específico dentro de la corporación, porque se están realizando inversiones para duplicar su capacidad de producción, que actualmente se sitúa entre los 2,5 y 3 millones de piezas al año. Se proyecta que aumente sus ventas de los 30 millones de US $ anuales, a 40 millones en 2004 y para 2005 se espera alcanzar la cifra de 50-60 millones de US $.

Los productos que manufactura Vencerámica tienen 70-75% de contenido nacional y exporta aproximadamente un 60% de su producción. De esas exportaciones, la mayor proporción, que representa entre el 50-60%, está destinada a los Estados Unidos de América que es el mayor mercado del mundo, donde se venden 25 millones de sanitarios al año. Allí, los productos de Vencerámica son comercializados por la filial hermana en ese país bajo la marca Briggs. Los dos mercados de exportación más importantes después del americano, lo constituyen Puerto Rico y Colombia con un 5% de las exportaciones cada uno. El resto de mercados de exportación actualmente tienen un peso muy poco significativo. Finalmente, Vencerámica vende en Venezuela el restante 40% de producción.

Vencerámica es una filial fundamentalmente independiente de la matriz, con bastante autonomía en la realización de sus actividades y, salvo por las funciones de tesorería y de desarrollo de producto que son las áreas más centralizadas por la sede principal, no está sujeta a normas, políticas o reglas formales establecidas desde la corporación. Ella toma las decisiones finales sobre los objetivos y metas de los negocios en los que opera en

Venezuela y, también tiene poder de decisión en aspectos como los procesos de producción, estructura organizativa de la filial, iniciativas de investigación y desarrollo de innovaciones y en la selección de proveedores, salvo que se trate de compras estratégicas, que son centralizadas por la matriz. Sin embargo, cuando se trata de decisiones sobre la entrada en nuevos negocios en Venezuela o la entrada en mercados exteriores, es la sede principal quien toma la última palabra. Así, todas aquellas oportunidades que tengan alcance mundial se consideran estratégicas y deben pasar por la matriz. Actualmente, se está considerando la posibilidad de establecer una alianza con una empresa china y en ese acuerdo de cooperación participaría Vencerámica por parte de la corporación.

El control que ejerce la corporación sobre Vencerámica se basa fundamentalmente en un control por resultados. También se le da mucho peso a la confianza depositada en los dos directivos internacionales de la filial, uno de ellos de origen chileno-español y el otro ecuatoriano, que ejercen los cargos de Gerente General y Gerente de Desarrollo, respectivamente. Además, es frecuente el intercambio y la visita de personal de Vencerámica a otras filiales y viceversa, así como los desplazamientos de directivos de CISA a Venezuela y las llamadas al Gerente General a reuniones en Santiago de Chile.

Actividades y competencias

Vencerámica realiza actividades en todas las áreas funcionales de una empresa: investigación y desarrollo (I+D), marketing, ventas, gestión de recursos humanos, planificación y finanzas (salvo tesorería), producción, compras y aprovisionamiento.

Históricamente, la investigación y el desarrollo siempre han sido primordiales para Vencerámica. Siempre le ha dedicado esfuerzos a la I+D, y los resultados obtenidos los ha transferido a las otras filiales, llegando inclusive a vender tecnología en dos oportunidades a otros países y otras empresas.

Vencerámica ha mantenido sus actividades en el área de I+D después de ser adquirida por CISA. Desarrolla muchas de las actividades de I+D de la corporación y, desde hace menos de cinco años, es la sede corporativa del área de Desarrollo de Nuevos Productos, una designación que es fruto del reconocimiento y valoración que hace la matriz de las competencias de su filial venezolana.

Vencerámica ha desarrollado una tecnología propia gracias a la disposición de profesionales del área con mucha experiencia. Ese conocimiento es de mucha importancia para la corporación porque es el trabajador el que elabora la pieza sanitaria. De este modo, los desarrollos realizados por la filial venezolana se han transmitido a otras unidades de la corporación en Chile y Ecuador a través del intercambio de personal y la visita de personal de Vencerámica a otras plantas y viceversa.

En adición a las capacidades internas de Vencerámica para las actividades de I+D, se deben sumar otras consideraciones de orden cultural y educativo que le ofrecen ventajas comparativas que no disponen el resto de las filiales de la corporación. En lo que se refiere a las razones culturales, en Venezuela existen excelentes capacidades y competencias para el diseño y el arte, que se manifiestan especialmente en el trabajo del color en la cerámica. En este sentido, Vencerámica tiene una gama de 16 colores en sus sanitarios, mientras que en las demás filiales se trabajan de 4 a 6 colores, que típicamente son colores fríos, como los grises, llegando al extremo de la filial de los Estados Unidos de América, donde sólo se usa el blanco y el color hueso.

Por otro lado, en Venezuela se forman profesionales especialistas en el área de la cerámica: la Universidad Simón Bolívar ofrece el título de Ingeniería de Materiales con mención Cerámica. Ningún otro país donde está presente la corporación ofrece títulos de la especialidad.

Entorno y ventajas de localización de Venezuela

A pesar de que Venezuela ha estado caracterizada en la última década por presentar indicadores negativos de variables económicas y sociopolíticas tales como: recesión económica, elevada inflación, períodos de impedimento a la libre convertibilidad de la moneda e inestabilidad política, desde Vencerámica se considera que el entorno local la influye en menor proporción por ser una empresa exportadora, pues sus ingresos dependen fundamentalmente del extranjero.

En todo caso, tiene presente que el mercado local es muy cambiante, y se soporta más en las oportunidades que se presentan que en una estrategia definida. Representa una relación más orientada al corto plazo de la oportunidad que al mediano o largo plazo de la estrategia. En este sentido, no considera que la implantación de un control de cambio en el país la afecte mucho, sobre todo porque los trámites para la exportación son menos complejos que para la importación. Además, el establecimiento de obstáculos a la importación la han favorecido en el mercado venezolano, pues aunque la economía del país está en contracción, ahora existen menos competidores; y eso le deja una mayor participación, aunque el tamaño del mercado se haya reducido. Finalmente, al ser una empresa exportadora, la devaluación de la moneda la favorece al hacer más competitivos sus productos en el extranjero.

Adicionalmente, CISA considera que Vencerámica es aún menos vulnerable debido a la existencia de un Convenio Bilateral Chile-Venezuela que protege las inversiones extranjeras. Eso les garantiza todo el capital invertido en el país, de tal forma que la inestabilidad y volatilidad económica y política están, de cierto modo, controladas y hacen bajar el riesgo percibido por la corporación.

Por otro lado, el país cuenta con unas ventajas comparativas inmejorables para su negocio. Un primer factor es la energía, que resulta barata en comparación con otros países donde opera la corporación; como este elemento representa un 10-15% de la estructura de costes del negocio, le permite a Vencerámica aumentar el margen de ganancias. La segunda ventaja comparativa es la localización del país frente a los Estados Unidos de América (el principal mercado del continente), que le permite reducir considerablemente los costes de transporte que son tan determinantes para este negocio. En este sentido, no se teme la competencia de los productores chinos en el mercado norteamericano, porque los costes de transporte encarecen mucho sus productos.

Preguntas para la discusión

1. Clasificar el rol estratégico de la filial de acuerdo con las tipologías sobre filiales.

2. Analizar la evolución de rol estratégico de la filial de acuerdo con los mecanismos de determinación aplicables.

3. Analizar el rol de la filial de acuerdo con el carácter deliberado o emergente de la estrategia internacional de la corporación.

4. Analizar las formas de entrada.

5. Siguiendo la clasificación de orientación cultural de la matriz, ¿cómo considera a CISA?

6. ¿Qué mecanismos de coordinación utiliza CISA en las relaciones con sus filiales?

7. Interesaría a CISA expandirse en los mercados europeos y asiáticos. ¿Qué forma de entrada creen que utilizaría?

CASO 7

Hewlett Packard Barcelona

Dra. Paloma Miravitlles Matamoros
Universitat de Barcelona

La multinacional Hewlett Packard

Hewlett Packard (HP) es una multinacional norteamericana con presencia directa en 170 países del mundo. Fue fundada en 1939 por Bill Hewlett y Dave Packard en Palo Alto (California) donde actualmente tiene su sede corporativa. Es un proveedor global de soluciones tecnológicas para consumidores, empresas e instituciones y sus principales actividades abarcan desde la infraestructura de tecnologías de la información, dispositivos de acceso y de informática personal, servicios globales hasta soluciones de imagen e impresión. La multinacional obtuvo en 2003 una cifra de negocio de 73.100 millones de dólares, emplea alrededor de 142.000 trabajadores y se gasta anualmente en I+D alrededor de 4.000 millones de dólares.

Inicios de la presencia productiva de HP en España

Hasta 1971 la presencia de la multinacional americana HP en España se limitaba exclusivamente a un acuerdo con una empresa española para que le distribuyese sus productos en el mercado. Sin embargo, en el año 1971 se implantó una filial que consistía básicamente en una sede central en Madrid y una oficina en Barcelona para realizar funciones comerciales de venta y de soporte pre y post-venta.

No es hasta 1984 que HP comienza la actividad industrial en Catalunya; diversas razones llevaron a los directivos americanos a tomar esta decisión. Por un lado, en aquella época había un crecimiento importante a nivel mundial del uso de los PC, lo que implicaba grandes influencias colaterales sobre el mundo de las impresoras de oficinas, gráficos, transparencias, uso del Autocad, etc. Una parte importante de este mercado estaba en Europa y HP sólo producía *plotters* e impresoras en los Estados Unidos. La división americana de *plotters*[1], situada en San Diego, quería aumentar su capacidad para cubrir esta nueva demanda y lo podía hacer ampliando las instalaciones de los Estados Unidos o bien, realizando una nueva inversión en Europa. Por otro lado, la Dirección Europea presionaba para que la actividad se instalase en el viejo continente, ya que esta inversión ayudaría a superar las barreras arancelarias que todavía existían, evitaría los efectos del elevado tipo de cambio del dólar respecto a las monedas europeas y además, el hecho de estar presente productivamente en el continente reforzaría la captación de clientes autóctonos.

HP tenía plantas productivas en el Reino Unido, Francia y Alemania, pero ninguna de éstas fabricaba impresoras. La planta alemana producía instrumentación médica y electrónica, *servers* y *workstations*. Francia estaba especializada en terminales y comenzaba en aquel momento la fabricación de PC. En el Reino Unido HP contaba con una planta en Escocia, de instrumentación electrónica de alta frecuencia, otra en Pineboot dedicada a la fabricación de software para aplicaciones de ofimática y una tercera en Bristol, para la obtención de *mass storage* y discos. Hasta aquel momento, estos tres países habían monopolizado las nuevas líneas de producción que HP había implantado en Europa, sin embargo, aparecieron tres nuevos candidatos, Holanda, Italia y España, que representaban una parte muy importante del mercado europeo. HP finalmente decidió localizar la nueva línea de producción en España gracias a sus costes salariales más competitivos y al hecho de que en el año 1984 existía el *Plan Electrónico Nacional* por el cual el Ministerio de Industria establecía como criterio básico para escoger los proveedores de informática, la presencia productiva de la empresa en el país.

[1] Los Plotters son las impresoras de gran formato.

Fueron todas estas circunstancias las que llevaron a que por primera vez se realizase una inversión productiva de HP en Europa fuera del Reino Unido, Francia y Alemania. Por su parte, la elección de Barcelona, en lugar de Madrid donde se encontraba la sede central, vino determinada por diversas razones: primero, se quería estar cerca de los proveedores y éstos estaban situados mayoritariamente en Catalunya; segundo, por cuestiones logísticas (la producción se tenía que transportar al centro logístico europeo de Alemania, de manera que Barcelona representaba una mejor ubicación geográfica); tercero, la disponibilidad de Universidades y, por tanto, de personal capacitado, juntamente con la presencia de escuelas extranjeras para los hijos de los empleados expatriados; y por último, la proximidad de la playa y la montaña aumentaban todavía más el atractivo de la capital catalana.

Evolución del rol estratégico de la filial a lo largo del tiempo

En agosto de 1985 comienza la actividad productiva en Terrassa (Barcelona), en un edificio de 4.000 m^2, donde se fabricaba un único producto, el *Plotter A4* de sobremesa, para cubrir las necesidades europeas, con tecnología de plumilla y diseñado íntegramente en San Diego. Esta primera actividad productiva permitió a la filial española adquirir un cierto *know how* tecnológico y al mismo tiempo crear una red propia de proveedores. Pocos años más tarde fueron incorporando nuevos productos, todavía con tecnología importada, como por ejemplo, un segundo *plotter* de mayor formato para a aplicaciones de CAD.

Paralelamente, la dirección mundial de HP del área de negocio de impresoras en San Diego estaba investigando una nueva tecnología, las impresoras de inyección de tinta, de las que se esperaba que en un futuro sustituyesen las de tecnología de plumilla. En consecuencia, quisieron concentrarse en el desarrollo de este nuevo producto y en 1988 trasladaron la responsabilidad mundial de los plotters de plumilla a la planta catalana. Ésta tuvo que crear un departamento de I+D, para mantener vivo el producto el mayor tiempo posible, sacando a nivel mundial nuevas variaciones de plotters, ampliando les memorias, investigando versiones más sencillas para poderlas vender a más bajo precio. Además, se estableció un nuevo departamento comercial con la dimensión adecuada para vender y distribuir a todo el mundo.

Ante este crecimiento de la actividad, HP necesitaba más espacio de manera que se trasladó a una nueva planta situada en Sant Cugat del Vallès, localidad a escasos kilómetros de Barcelona, donde ocupa 35.000 m^2. Se compraron los terrenos en 1985 y el traslado se realizó en tres etapas, que coinciden cronológicamente con las ampliaciones de las responsabilidades asumidas por la filial: en mayo de 1990 se construyó el primer edificio de 10.000 m^2, en 1993-94 se produjo una primera ampliación de 15.000 m^2 y en 1997 se produjo la última de 10.000 m^2 más.

A principios de los noventa se empieza a producir el cambio tecnológico previsto, las impresoras de plumilla son sustituidas por las de inyección de tinta. En ese momento, HP San Diego fabricaba las impresoras de gama alta pero les interesaba que la filial española hiciera las de gama más baja para poder competir en precios. Es por esta razón que en 1991 la filial de HP en Sant Cugat se introduce en el conocimiento de la nueva tecnología de inyección de tinta.

En 1993 pasan dos hechos de gran trascendencia que cambiarán sustancialmente el curso de la filial de HP en Catalunya:

En primer lugar, es en este año cuando adquieren toda la responsabilidad mundial de las impresoras de gran formato, tanto con la tecnología de plumilla como la de inyección de tinta. En consecuencia, la filial se convierte en el *World Product Mandate* de esta línea de productos, siendo responsable del marketing, de la I+D, de la producción, etc., a escala mundial. La razón de este cambio se explica por el hecho de que San Diego contaba con una infraestructura más adecuada para dirigirse a los grandes mercados y, por tanto, decidieron reorientar la división americana hacia los negocios de los *scanners* o las impresoras de oficina, con más potencial de crecimiento[2].

En segundo lugar, también en 1993, pasaron a fabricar las *impresoras Deskjet* de inyección de tinta, gama de oficinas para toda Europa. HP era, y sigue siendo, el líder mundial en estas impresoras de pequeño formato, que antes de ese año se producían tan sólo en los Estados Unidos y en el Sudeste Asiático. A pesar de que Europa era uno de los principales mercados mundiales se abastecía principalmente con la producción asiática. Sin embargo, la batalla de precios restaba competitividad a los productos de HP que tenían que ser transportados en barco, tardando del orden de un mes en llegar al continente europeo, con las correspondientes consecuencias que ello implicaba, en relación al volumen de stock inmovilizado y al efecto de los tipos de cambio. Es por este motivo, que surgió la necesidad de fabricarlas en Europa, y en este sentido, el centro de Sant Cugat representaba la localización ideal ya que contaba con el conocimiento de la tecnología de inyección de tinta.

Como resultado de estos cambios estratégicos en aquella época Hewlett Packard Española dirigía y realizaba de manera centralizada para todo el mundo todas las áreas

[2] El mercado de plotters a nivel mundial, hoy en día, representa una demanda de miles de unidades al mes, mientras que la demanda de impresoras de oficinas supone un millón de unidades al mes.

funcionales relacionadas con la línea de impresoras de gran formato y constituía el centro productivo de impresoras de consumo para el mercado europeo[3]. En consecuencia, en Sant Cugat se fabricaba el 100% de las impresoras de gran formato que se vendían en el mundo y el 100% de las impresoras pequeñas de oficina que se comercializaban en Europa.

Sin embargo, hoy en día esta situación ha cambiado radicalmente, ya que la filial de Sant Cugat actualmente ha abandonado de forma definitiva cualquier tipo de actividad productiva. Este proceso de deslocalización de la producción, que culminó en el año 2000, fue una decisión compartida entre la filial catalana y la matriz norteamericana.

En relación a la línea de impresoras de pequeño formato, en un primer momento, se subcontrató su fabricación a un grupo de *contract manufacturers* situados principalmente en Hungría[4]. Posteriormente, debido a la fuerte competencia en precios del sector, a finales de 2000 se decidió trasladar toda la producción (tanto las impresoras de pequeño como de gran formato), a la filial de HP en Singapur. La motivación era clara: en el continente asiático se podían conseguir unos costes de producción mucho más bajos y un ahorro importante de impuestos que compensaban con creces los costes de transporte de las impresoras a Europa.

Del mismo modo, otras filiales productivas de HP situadas en otros continentes y en otras líneas de negocio también decidieron trasladar la fabricación de sus productos a la filial de Singapur. De manera que la multinacional norteamericana decidió crear una organización en Asia que manejara toda la producción que había ido llegando desde otros continentes de manera un tanto desordenada. En consecuencia, se estableció en Singapur un centro de producción para realizar de forma integrada y a bajo coste la fabricación mundial de impresoras y cartuchos del grupo. En un principio, era la propia filial de Singapur quien fabricaba internamente las impresoras, pero más tarde, empezó a subcontratar el ensamblaje hacia terceras compañías ubicadas no sólo en Singapur sino en otros países asiáticos, como Malasia, Tailandia o China, mucho más competitivos en costes. Como resultado, actualmente la filial de HP en Singapur está experimentando el mismo proceso de deslocalización de la producción que se produjo en Europa en 2000. Hoy en día ya no tiene sentido que las actividades de fabricación se hagan internamente desde Singapur sino que existen terceras compañías en países asiáticos mucho más baratos que logran mejores economías de escala y alcance fabricando además de impresoras otros productos como son móviles o PC para muchas multinacionales del sector.

En relación a la deslocalización de la fabricación de la línea de impresoras de gran formato la filial catalana de HP antes de 2000 realizaba de manera integrada todas las actividades de la cadena de valor (la investigación, el diseño, la fabricación de prototipos y el lanzamiento de la producción). En un principio, tras la decisión de deslocalización, la filial decidió ocuparse de la fabricación de los *plotters* tan sólo durante los primeros seis a doce meses para después trasladarla a Singapur. No obstante, actualmente se comienza a producir directamente desde el primer momento en Asia, manteniendo únicamente en Barcelona las fases de investigación, diseño y fabricación de prototipos. A estas primeras fases asisten representantes de las empresas asiáticas subcontratadas que van a realizar posteriormente la fabricación, de esta manera adquieren el conocimiento necesario sobre el producto para después responsabilizarse tanto del lanzamiento de su producción como de la incorporación de mejoras incrementales en el diseño que reduzcan el coste de fabricación.

En este sentido, se puede decir que los procesos ligados a la I+D y a la fabricación de las impresoras de gran formato se realizan de forma simultánea solapándose diversas actividades. Ello implica que HP además de subcontratar toda la actividad de fabricación también externaliza aquellas actividades ligadas a la I+D que no suponen una *core competency* para el grupo. Debido a la gran complejidad de estos productos, HP debe escoger en qué áreas debe especializarse para mantener protegida la propiedad industrial y en qué otras resulta más eficiente contar con otras empresas que las desarrollen externamente para el grupo. Ahora bien, HP siempre mantiene el control, la coordinación y la integración de todas las actividades de la cadena de valor, ya que éstas actividades constituyen su principal ventaja competitiva.

[3] En aquel momento la actividad de fabricación de impresoras de gran consumo, que significaba un gran volumen de unidades producidas, estaba organizado por centros de producción regionales, de manera que en cada continente existía un centro productivo para su mercado regional —uno en Estados Unidos, otro en Europa y otro en Asia—. Por el contrario, la línea de negocio de los plotters al ser un mercado mundial relativamente pequeño, no requería la existencia de duplicidades productivas, de manera que la producción se centraba en un único centro de fabricación para todo el mundo.

[4] Estos *contract manufacturers* del Este de Europa actúan a escala mundial en el negocio informático dedicándose exclusivamente a actividades de tipo industrial, dejando de lado actividades de marketing o de desarrollo de nuevos productos. Fabrican para muchas multinacionales de manera que consiguen grandes economías de escala y mayor flexibilidad a la hora de aprovechar sus instalaciones productivas.

Posición actual de Hewlett Packard Española en el grupo multinacional

Desde los cambios ocurridos en el año 2000 se han producido recientemente nuevos acontecimientos que explican la situación actual de la filial de Sant Cugat dentro del grupo norteamericano.

En primer lugar, la filial catalana sigue siendo la responsable mundial de la línea de impresoras de gran formato. Esta responsabilidad implica que las actividades de I+D, marketing, operaciones, finanzas y soporte relacionadas con dicho negocio se siguen centralizando en Sant Cugat. En este sentido, la situación actual no ha variado desde que en 1993 la matriz tomó la decisión del traslado de este negocio de San Diego a la filial catalana.

En segundo lugar, en relación al negocio europeo de impresoras de consumo, a pesar de que se ha abandonado la actividad productiva, se han añadido recientemente dos nuevas funciones a escala europea: la de marketing y la de control financiero. Este cambio se ha producido como consecuencia de la flexibilidad existente en la multinacional para elegir el lugar geográfico desde donde desempeñar los puestos de trabajo creados. En HP ha llegado un momento en que la organización internacional está tan distribuida geográficamente que es indiferente el país desde donde una persona realiza su trabajo. Efectivamente, cuando la multinacional abre un puesto de trabajo se da total libertad para que la persona que lo ocupe escoja la filial geográfica donde desea ubicarse. En consecuencia, fueron los directivos responsables de finanzas y marketing del negocio europeo de impresoras de consumo quienes optaron por centralizar en la filial de Sant Cugat estas funciones creando los equipos de profesionales necesarios. En este sentido, hoy en día la filial catalana constituye un gran atractivo para muchos empleados de la multinacional, ya que por un lado, se trata de uno de los centros multidisciplinares del grupo que cuenta con profesionales muy cualificados de marketing, distribución, I+D, etc., y por otro lado, Barcelona resulta una ciudad europea muy atrayente desde el punto de vista personal, por su elevada calidad de vida, buen clima, ubicación geográfica, inquietudes culturales, etc.

En tercer lugar, en marzo de 2004 se inauguró en Barcelona un nuevo centro de *outsourcing* (monitorización y gestión remota de sistemas) para sus clientes europeos. El servicio que ofrece la filial es el de la subcontratación de las redes de IT (*Information Technologies*) (alquiler de servidores y PC) y el establecimiento de un *call center* para todas las empresas europeas que hayan contratado dicho servicio. De manera que el control y solución de problemas de sus redes internas y de sus máquinas se realiza básicamente de forma remota desde HP Sant Cugat. Hasta 2004 estos servicios se realizaban de forma dispersa en cuatro o cinco centros diferentes situados entre Holanda, Irlanda y Alemania, sin embargo, desde la matriz corporativa se decidió trasladar el negocio a la filial de Sant Cugat para conseguir, por un lado, economías de escala derivadas de la concentración del servicio en un único centro, y por otro lado, costes más competitivos ligados a la localización geográfica.

En cuarto lugar, la filial ha establecido otro nuevo negocio de servicios financieros destinado a grandes empresas europeas que consiste básicamente en ofrecer un servicio de control de gastos de personal (gestión y contabilización de facturas de los gastos de personal). Hasta el momento, este tipo de servicio se hacía tan sólo para el grupo HP, sin embargo, la multinacional ha decidido comercializarlo a terceras empresas buscando abrir nuevas líneas de negocio, de modo que en el futuro se espera ir ampliando poco a poco la gama de servicios financieros comercializados. En este caso, la decisión de establecer en Sant Cugat este centro de servicios se explica en parte, por la competitividad en costes de la filial, y en parte, porque la persona que tomó el liderazgo de esta operación ya trabajaba en Barcelona en el negocio de impresoras de gran formato.

Como resultado de todos estos cambios, actualmente el tamaño y el peso relativo de la filial catalana ha aumentado considerablemente a pesar del cierre de la actividad productiva acontecida en el año 2000. En ese momento se despidieron 200 personas y desde entonces se han contratado 250 nuevos empleados, de manera que actualmente hay 2.000 personas trabajando en las instalaciones de Sant Cugat del Vallés (la mitad de las cuales es personal en plantilla y el resto pertenece a otras empresas internacionales que mantienen acuerdos de cooperación con el grupo en diversos ámbitos de actividad).

Organización internacional de la multinacional HP

HP se encuentra estructurada en dos grandes tipos de organizaciones paralelas: Organizaciones de generación de producto y de ventas. En España la filial de HP ubicada en Madrid forma parte de la organización de ventas, mientras que la de Barcelona pertenece a la de generación de producto. Las organizaciones de ventas están organizadas por regiones, y por tanto, hay una organización para Europa, otra para América y otra para Asia, de manera que la organización de Madrid depende directamente de la organización regional europea. Las filiales de ventas son exactamente iguales en todo el mundo, utilizan idéntica estructura y los mismos procesos, para facilitar la coordinación del grupo a nivel mundial.

Por su parte, las organizaciones de generación de producto están organizadas precisamente por líneas de producto. Hay una línea de producto de impresión, hay otra línea de PC y otra de servidores y servicios. Por tanto, el negocio de impresoras de gran formato de la filial de Sant Cugat se encuentra integrada dentro de la línea de producto de impresión[5]. En cada organización de generación de producto hay tres tipos básicos de actividades: las ligadas a la I+D, las relacionadas con las operaciones y las de

[5] En Europa no existe ningún otro centro de generación de productos como el de Sant Cugat, ya que la gran mayoría de estas organizaciones se encuentran principalmente en Estados Unidos. En el negocio de impresión tan sólo hay dos organizaciones de generación de producto fuera de Norteamérica: uno en Barcelona y otro en Singapur.

category management dedicadas a la integración de las ventas de cada línea de productos. Los *category management* son los departamentos encargados de interaccionar con las organizaciones regionales, de modo que son los responsables de integrar y coordinar los planes de marketing y ventas a nivel regional y por países. Por ejemplo, el *category manager* del negocio de impresoras de gran formato, que se encuentra en la filial de Barcelona, se responsabiliza de coordinar las actuaciones comerciales llevadas a cabo en los Estados Unidos, Asia y Europa.

Por otro lado, también en Sant Cugat se encuentra parte de la sede regional europea, concretamente la función financiera y parte de las funciones de marketing y operaciones[6]; por tanto, cuando la filial madrileña, o cualquier otra filial de ventas de otro país europeo, interactúa con la sede regional europea lo hace con la filial de Sant Cugat.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el grupo HP presenta una gran flexibilidad a la hora de escoger la filial europea desde donde desempeñar el puesto directivo asignado. Como consecuencia, la organización de la actividad internacional no va estrechamente ligada a la geografía. En este sentido, el organigrama del grupo es totalmente tradicional con sus departamentos y sus diferentes niveles de jerarquía, sin embargo, la novedad reside en que las personas que colaboran y trabajan juntos no tienen porque encontrarse necesariamente en un mismo edificio, sino que pueden estar situados en distintos países europeos. Esta circunstancia implica que la coordinación y las formas de trabajo del personal de HP sean más virtuales que presenciales.

En relación a la organización de la actividad de I+D y a la transferencia de conocimientos generados, HP mantiene un cierto equilibrio entre los conocimientos creados de manera individual por cada negocio y los generados conjuntamente entre distintas unidades de negocio.

Para las áreas de conocimiento que requieren mucha inversión en I+D, HP intenta localizarlo en un único centro común para todo el grupo multinacional. Este es precisamente el caso de la I+D relacionada con los cartuchos de tinta de impresoras que se encuentra centralizada en un único laboratorio debido, por un lado, al gran gasto que requiere y, por otro, a la necesidad de la colaboración de cuatro divisiones de producto distintas —la división de impresoras de gran formato ubicada en Barcelona, la división en Singapur dedicada a las impresoras de chorro de tinta para oficinas, la división en Vancouver de impresoras de chorro de tinta para casa (las *deskjet*) y por último, la división en San Diego que hace multifunción con chorro de tinta para casa (las *officejet*)—. De manera que estas cuatro unidades de negocio colaboran conjuntamente definiendo cuáles son sus necesidades de futuro en relación a los cartuchos de tinta y elaboran y aprueban un plan de actuación y presupuestos comunes que implican al laboratorio de I+D[7].

Por otro lado, existen otro tipo de productos que implican conocimientos más específicos de manera que no se gestionan de forma común entre los distintos negocios involucrados. Por tanto, cada división maneja de forma individual sus líneas de investigación, así como la inversión financiera requerida. De este modo HP evita tener megaorganizaciones (de 20.000 a 30.000 personas implicadas) que, sin duda, limitan la creatividad y complican enormemente la forma de trabajo. En consecuencia, se trata de encontrar un equilibrio entre los conocimientos que deben generarse de forma común entre las distintas divisiones implicadas y los que resulta más operativo generarlos de forma individual o específica.

Ahora bien, cualquier conocimiento o idea generada en alguna de las filiales mundiales del grupo se puede transferir fácilmente a cualquier punto de la multinacional. La transferencia de conocimientos se produce a través del establecimiento de foros en los que se detectan necesidades comunes, se captura y comparte información, y se conserva y disemina el conocimiento a lo largo de la multinacional. Estos foros, a los que cada empleado puede adscribirse libremente, se producen a distintos niveles jerárquicos —a nivel de dirección general o direcciones funcionales como I+D o marketing—, y en diferentes ámbitos geográficos —a nivel local, multipaís, regional o mundial—. Por ejemplo, en relación al color de impresión se creó un foro común para coordinar actividades y alinear las investigaciones realizadas por cuatro divisiones que estaban trabajando paralelamente en hacer un uso más sencillo y eficiente del mismo.

Los foros se coordinan a través de redes formales —reuniones mensuales y trimestrales, ferias internas, conferencias tecnológicas y de investigación—, y sobre todo a través de redes informales. Ésta última vía es seguramente más importante que la formal, ya que en HP se fomenta especialmente los lazos y relaciones personales entre todos los empleados del grupo multinacional. Como resultado de ello, la transferencia de tecnología se produce a menudo de manera natural y espontánea a través de las relaciones informales entre los miembros de la multinacional.

---

[6] Las distintas funciones correspondientes a la organización regional europea se encuentran dispersas en distintas filiales europeas debido a la libertad de las personas que ocupan los diversos cargos directivos a escoger el lugar geográfico desde donde desean desempeñar su trabajo.

[7] Del mismo modo se actúa en otras líneas de producto, como por ejemplo, los *drivers* para Microsoft. Todas las unidades de negocio de HP que necesitan los *drivers* realizan sus respectivas peticiones a un centro común que se encarga de unificarlas y de generar dicho producto de acuerdo con las nuevas especificaciones del sistema operativo Windows.

Preguntas para la discusión

1. Identificar los distintos tipos de rol estratégico por los que ha ido pasando la filial catalana de HP a lo largo del tiempo. ¿Qué factores explican el cambio de un rol a otro?

2. ¿Hasta qué punto se puede afirmar que la multinacional Hewlett Packard ha seguido las pautas descritas en el paradigma del ciclo de vida del producto de Vernon (1966)?

3. Describir el tipo de estructura organizativa que presenta la multinacional norteamericana.

4. ¿Qué enfoque estratégico utiliza Hewlett Packard para organizar su actividad internacional?

5. ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación empleados por HP?

6. ¿Cuáles son los criterios de ubicación de las filiales de ventas y de producto de HP?

CASO 8

Renault

Renault: www.renault.com
Nissan: www.nissan.com
Renault Samsung Motors: www.renaultsamsung.com
Korea Auto Makers Association: www.kama.or.kr
Iran Khodro: www.ikco.com

La historia de esta empresa comienza en 1898, cuando los hermanos Renault crean un pequeño taller de construcción de automóviles. A lo largo del siglo xx Renault ha sido uno de los centros de interés de la evolución tecnológica, económica, social y política francesa. Desde que en 1945 fue nacionalizada, hasta que en 1990 comenzó su proceso de privatización, Renault ha sido una empresa pública.

En 1987, un año después de que el Presidente Director General (PDG) de Renault, Georges Besse, fuese asesinado a la puerta de su casa, el entonces primer ministro francés Jacques Chirac anunció la privatización de la empresa, proceso que se iniciaría en 1990 con el cruce de acciones con el fabricante sueco Volvo. En 2004, el Estado francés todavía es titular del 26% del capital de la empresa.

Evolución de la actividad internacional

La vocación internacional de Renault es bien temprana, ya en 1904, después de asistir a varias ferias y salones internacionales se establece la primera filial de ventas en Gran Bretaña, a la que siguieron otras en Estados Unidos, Berlín y San Petersburgo. A mediados de los años veinte la empresa se había recuperado de los efectos de la guerra. En 1927 abre su primera planta de producción en el extranjero. Se trata de la fábrica de Haren-Vilvorde, en Bélgica, que será cerrada en 1997. La razón de su localización es el abastecimiento del mercado belga y la proximidad al mercado alemán. En 1928 se abre una segunda planta extranjera en Acton (Gran Bretaña) que da acceso al competido mercado británico y a la Common Wealth, lo que obligaba a Renault a incorporar un 51% de piezas locales para que el producto fuera considerado británico y pudiera acceder sin aranceles a estos mercados. En años posteriores se intenta llegar infructuosamente a acuerdos para instalar fábricas en la Unión Soviética y Alemania.

Terminada la Segunda Guerra Mundial, y con Pierre Lafacheux como PDG de la empresa recién nacionalizada, su prioridad es la de aportar divisas para la recuperación del país. La consigna de la empresa en su estrategia internacional era exportar, y en los países lejanos donde fuese difícil introducir coches montados, establecer unidades de montaje. En el período de presidencia de Lafacheux se abrieron plantas de montaje en Irlanda, Gran Bretaña, India, México, Sudáfrica y España. En Japón, donde para poder fabricar automóviles en 1953 era necesario que el 90% de las piezas incorporadas fuesen locales, Renault se alió con el productor local HINO; una vez finalizado el acuerdo, los franceses se sorprendieron de que los japoneses lanzasen sus propios modelos, curiosamente; unas copias casi exactas de los modelos Renault.

En 1955 muere en accidente de tráfico Pierre Lafacheux que es sustituido como PDG de Renault por Pierre Dreyfus. La idea del nuevo director respecto de la política internacional es planificar y exportar. La expansión internacional de Renault se basa en esta fase en desarrollarse a partir de acuerdos con socios locales, evitando hacer en el extranjero grandes inversiones que impliquen fuertes riesgos para la empresa. En Argentina, Brasil, Venezuela e Israel utiliza las instalaciones del grupo americano Kaiser, en Chile y Sudáfrica las comparte con AMC. En México, Italia, Colombia y, naturalmente, en países socialistas como Argelia (donde las instalaciones de Renault fueron nacionalizadas en 1971), Bulgaria o Rumania las fábricas dependen de organismos públicos, o semi-públicos. Esto mismo sucede en Canadá, donde se cuenta con el apoyo del Gobierno quebequés, Irán o algunos países africanos. A menudo las instalaciones son compartidas y de las mismas líneas de montaje salen vehículos de otras marcas. Esta estrategia también comporta sus riesgos, ya que Renault detenta un menor con-

trol, situación que le impide oponerse a las decisiones de sus socios, como en el caso de Alfa Romeo, que en 1962, se negó a sustituir el Dauphine producido en sus fábricas italianas por el nuevo R8, o cuando Kaiser decidió en 1967 vender sus instalaciones brasileñas a Ford en vista de que Renault no podía pagar la cantidad demandada para hacerse con el control. Renault, en cambio accedió a comprar el control sobre las instalaciones argentinas para no ser excluida de la región. A finales de los años sesenta la producción de Renault en Sudamérica rondaba el 25% del total de la empresa. La integración a nivel regional entre las plantas de Chile, Argentina y Colombia ya comenzaba a ser entonces una realidad auspiciada por la construcción del Pacto Andino. Las instalaciones de Renault en Colombia debían jugar un papel importante en la integración de las operaciones a nivel regional, pero, el golpe de estado en Chile, la presión de Brasil y las dificultades de Bolivia y Perú hicieron que la producción colombiana terminase vendiéndose esencialmente en el mercado local.

También en la época de Dreyfus nace el acuerdo para instalarse en Turquía. En 1969 se estableció un acuerdo con la sociedad local Oyak que a pesar de las dificultades financieras padecidas en los años setenta aún perdura. La filial turca, que actualmente controla Renault con un 51% de participación frente al 49% de Oyak, ha compartido el monopolio del mercado local con Fiat que también está presente en aquel país de una forma parecida. Renault ha basado su presencia en el mercado turco en la producción de modelos desaparecidos o en fase de desaparición en el mercado francés. A partir de 1998 la filial turca cambió significativamente su papel dentro del grupo Renault, en sus modernas instalaciones se comenzó a producir la versión *break* del Mégane en exclusiva para todo el mundo.

En el período 1975-1981, en el que la presidencia de Renault estuvo en manos de Bernard Vernier-Pelliez, destaca en la estrategia internacional de la empresa la entrada de Renault en Estados Unidos con las adquisiciones de AMC y Mack que comentaremos más adelante. En 1979 Renault obtiene del Gobierno portugués la confianza de ser el principal artífice de la reestructuración del sector automovilístico en aquel país. En lugar de la sociedad creada en 1963, que apenas montaba de 5.000 a 10.000 unidades al año, se constituye una nueva sociedad, participada en un 30% por el Estado portugués y en un 70% por Renault, a través de FASA, la filial española. Se construye en Setubal, a 30 km. de Lisboa, una planta de montaje con capacidad para ensamblar 360 vehículos al día, procedentes en régimen de CKD de FASA. Asimismo, se construye en Cacia, al norte de Portugal, una planta capaz de producir 200.000 motores y 80.000 cajas de cambio al año. Plantas de pequeño tamaño y desplazadas geográficamente de los grandes mercados, como la de Setubal, tienen escasa justificación si atendemos a sus niveles de rentabilidad, pero en 1980 el mercado portugués todavía estaba fuertemente protegido por barreras aduaneras y estas instalaciones garantizaban el acceso al mercado interior. Casi la mitad de la producción de Setubal se comercializaba en el mercado español, y la integración entre las instalaciones ibéricas era elevada. La entrada de ambos países en la CEE en 1986 eliminó muchas de las razones que justificaban la existencia de la planta de Setubal. La producción diaria, que en 1982 era de 350 unidades, pasó a 110 en 1996, para cerrar definitivamente en 1998. En cambio, la planta de Cacia, muy competitiva, se especializó en la producción de cajas de cambio para abastecer a otras plantas del grupo.

Durante los años ochenta, bajo la presidencia de Bernard Hanon, Georges Besse y Raymond Lévy, la empresa se centra también en el desarrollo de sus actividades en la entonces Yugoslavia. En 1979 se creó la sociedad Revoz junto al grupo local IMV, con una participación de Renault de tan solo el 20,2%. A lo largo de los ochenta Renault incrementa las inversiones en un país que ofrecía claras expectativas de crecimiento y modernización. La desintegración del Estado yugoslavo y los conflictos bélicos en los Balcanes en los años noventa tuvieron un impacto muy distinto para Renault que para los otros competidores en aquella zona. Las instalaciones de Renault se encuentran en Novo Mesto (Eslovenia), lo que les permitió permanecer al margen de las hostilidades padecidas en repúblicas vecinas. Las instalaciones de Zastava, antiguo socio de Fiat, en Serbia fueron borradas del mapa, en cambio la repercusión para Renault ha sido, como para otros fabricantes, la pérdida de los mercados con dificultades. En 1992, pocos meses después de la independencia de Eslovenia, Renault se hizo con el control de sus actividades en aquel país, actividades que cada vez se encuentran más especializadas e integradas a nivel regional con las otras plantas de Renault en Francia, España y Portugal. La situación geográfica, política y económica de Eslovenia permite a Revoz hacer de puente entre los mercados de la Unión Europea y los países del este de Europa donde Renault incrementa poco a poco su participación, por lo que en 2005 la empresa tiene previsto incrementar la capacidad de producción de Novo Mesto.

Durante la presidencia de Raymond Lévy, iniciada en 1987, la empresa deja de ser deficitaria. La vuelta a los beneficios se consigue gracias a severos planes de reducción de costes. Para poder superar la crisis de los años ochenta Renault se ve obligada a reducir sus inversiones, incluso a vender su filial americana AMC. La renovación de productos se convierte en una prioridad, pero la modernización de elementos menos visibles para el consumidor como los motores y las cajas de cambio, se deja para más adelante, para cuando la crisis haya sido superada. La austeridad asociada a estos planes penaliza severamente la capacidad de crecimiento de la empresa que se ha empequeñecido relativamente respecto de sus competidores, por ejemplo; en 1983 Volkswagen y Renault tenían volúmenes de producción similares, y en 1998, las ventas del grupo alemán han doblado las del

francés. Bajo la presidencia de Lévy la expansión internacional de la empresa no deja de ser uno de los objetivos de Renault. Sin recursos para adquirir otras empresas o crear nuevas instalaciones en el extranjero, las alianzas se perfilan como la alternativa más adecuada para conseguir el desarrollo internacional. Desde los años ochenta Renault mantenía acuerdos puntuales con el fabricante sueco Volvo, que al igual que Renault, estaba presente tanto en el mercado de automóviles de turismo como en el de vehículos industriales, si bien la presencia de Volvo en el mercado de vehículos pesados siempre ha sido más significativa que en el de turismos. En febrero de 1990 Renault y Volvo firmaron un acuerdo que incluía el intercambio de parte de su capital entre ellas y que, en principio, debería haber supuesto la fusión de ambas empresas en 1993.

En 1992 asume la presidencia de Renault (ahora una empresa privada) Louis Schweitzer. Igual que sus predecesores, el nuevo PDG insiste en que es necesario continuar la reducción de costes, la mejora de la calidad y la expansión internacional de la empresa que según reconocían sus propios responsables era demasiado pequeña y demasiado francesa. En diciembre de 1993 estaba prevista la fusión con Volvo, pero la junta de accionistas de la empresa sueca rechazó la propuesta abortando un proceso que llevaba varios años en marcha. Pocos meses antes de la ruptura, Renault y Volvo tenían ya una dirección común para la política de producto y el 20% de las compras de componentes eran objeto de negociaciones conjuntas. A pesar del nivel de integración de actividades alcanzado entre ambas empresas, que después ha tenido que irse reduciendo, no sin pequeños traumas, algunos expertos apuntan a que no fueron causas políticas, sino técnicas las que desaconsejaron la fusión de ambas empresas, ya que posiblemente, para el nuevo, PDG los beneficios de la integración con Volvo no eran tan evidentes como parecían en un principio. De cualquier modo, los responsables de Renault están satisfechos de haber colaborado con Volvo a pesar de no haber culminado la relación de la forma prevista y reconocen que la empresa ha salido del asunto en mejor forma que entró. En el período de acercamiento a Volvo la empresa francesa mejoró sensiblemente en el aspecto financiero y en la eficiencia del conjunto del grupo y se abrió de forma clara en el ámbito internacional. En 1999, Volvo vendió su negocio de automóviles a Ford para centrar sus actividades en los camiones. En 2000, Renault y Volvo llegaron a un acuerdo mediante el cual la empresa sueca compraba Renault Vehículos Industriales, a cambio de un 15% del capital de Volvo. La operación incluyó la venta de Mack, filial norteamericana que Renault adquirió en distintas fases desde 1979, y que tras unos difíciles años había alcanzado un elevado grado de integración con las operaciones europeas, a pesar de que siguen existiendo grandes diferencias entre las exigencias de los consumidores norteamericanos y europeos.

En 1997 Renault cerró su planta de Bélgica, que en su momento fue la primera unidad de producción fuera de Francia. Tan drástica medida no respondía a dificultades en la filial local sino que se enmarcaba en un plan de reorganización de la producción a nivel europeo. El objetivo de la empresa era reducir al máximo el número de instalaciones distintas que producían cada modelo de la gama de turismos y así mejorar la asignación de recursos y simplificar los circuitos logísticos.

En los años que lleva Schweitzer como presidente del grupo se han tomado otras importantes decisiones que afectan a la expansión internacional de Renault como son la implantación de la empresa en Brasil y Rusia, la adquisición de Dacia y Samsung Motors, la entrada en Nissan y la alianza en Irán, que por tratarse de hechos recientes y especialmente significativos presentamos en apartados separados.

Entrada y salida de AMC

Asegurarse una sólida y sostenida posición en el mayor mercado del automóvil del mundo ha sido durante décadas el sueño frustrado de los constructores europeos. Las historias de inversiones seguidas de fracasos y desbandadas se cuentan por docenas. Las recientes implantaciones de Mercedes y BMW, con subsidiarias que, pensando en el mercado de los Estados Unidos, han desarrollado productos que las empresas matrices han comercializado en todo el mundo, parecen marcar un cambio de tendencia para las empresas del viejo continente. Renault no ha sido ajena a tan sugerente reto, ya a finales de los años cincuenta se hizo un hueco en el mercado norteamericano con sus pequeños modelos de motor trasero. Problemas con la red de asistencia y la fiabilidad de los productos, unos vehículos poco adaptados a las exigencias de aquel mercado, provocaron, años más tarde, el abandono del proyecto.

En 1979 el pequeño de los entonces cuatro constructores de Detroit se encontraba en dificultades. American Motors Corporation (AMC), propietaria de las marcas AMC y Jeep presentaba entonces a Renault la oportunidad de volver a entrar en el mercado norteamericano. AMC y Renault eran viejas conocidas, en 1961 firmaron un acuerdo para montar y distribuir conjuntamente los productos de ambos constructores en mercados en los que ninguno de los dos estaba presente.

Aunque contaba con una reducida y anticuada gama de productos, en 1979, AMC poseía una red de distribución extendida por todo el país, una buena imagen y algunas plantas de producción que, a pesar de no ser muy modernas, permitían producir a precios razonables. La posibilidad de acceder al mercado americano volvió a tentar a los constructores franceses, tanto Peugeot

como Renault vieron en la situación de AMC una oportunidad para comercializar sus productos en aquel país. El menor compromiso que estaba dispuesto a asumir Peugeot le apartó de un juego en el que Renault apostó incluso por producir en los Estados Unidos. La participación del 10%, con la que Renault entró inicialmente en el capital de AMC, se transformó al año siguiente en un 46% que de hecho le permitía controlar la empresa y situar a su cabeza al antiguo presidente de la planta francesa de Douai. El desplome del mercado americano en 1980 y, particularmente de AMC, lejos de provocar el abandono del proyecto, confirmó el interés de Renault por consolidarse en Estados Unidos, a pesar de que las pérdidas de AMC rozaban los 200 millones de dólares.

Renault adaptó alguno de sus modelos europeos al mercado americano, con lo que en 1983 consiguió vender en Estados Unidos cerca de 210.000 automóviles, 46.500 de ellos importados de Europa. El éxito de los modelos franceses no puede ocultar la situación general que padece AMC, que a pesar de una efímera vuelta a los beneficios en 1984 acusa los efectos de una gama de productos insuficiente y desfasada. Renault centra sus esfuerzos en modernizar las instalaciones de producción y en renovar la gama de Jeep y ampliar la de AMC

En enero de 1985, la dimisión del PDG de Renault, Bernard Hanon, se produce en un período de profunda crisis para la empresa; los objetivos de sus sucesores se orientarán a redimensionar las operaciones de la empresa para reducir sus costes e incrementar su eficiencia. Esta nueva política lleva a la venta en 1987 de AMC a Chrysler, en un momento en el que la subsidiaria americana comenzaba a ver la salida al largo túnel en el que habían transcurrido sus últimos años. De esta forma Renault no pudo recoger los frutos de la modernización de la gama y las instalaciones de AMC, ni de su proyecto más emblemático, la gama Cherokee de Jeep, a la que tanto provecho ha sacado posteriormente Chrysler. El abandono de AMC, considerado inicialmente un fracaso de la política internacional de la empresa, pronto es contemplado por la propia empresa, y por la opinión pública francesa, como un error estratégico sin precedentes que privó a Renault de la posibilidad de dejar de ser una empresa europea para ser global.

La conquista de Mercosur: implantación en Brasil y racionalización regional

Renault anunció a mediados de 1995 un proyecto de implantación industrial en Brasil por un valor de 900 millones de euros. En las últimas semanas de 1998 se inauguraban unas instalaciones con capacidad para producir 120.000 Mégane Scénic al año. En el momento de tomar la decisión de ubicarse en Brasil las ventas de Renault fuera de Europa apenas alcanzaban el 15% del total de su producción.

En 1994, antes de producirse la decisión de invertir en Brasil, Renault vendió en aquel mercado menos de 8.000 unidades, más de la mitad de ellas procedentes de Argentina. Las ventas de vehículos importados alcanzaron las 189.000 unidades en un mercado que superó el millón de matriculaciones. La mayor parte del mercado se la repartían los constructores locales, en 1995 Volkswagen alcanzó una penetración del 35%, Fiat el 28%, General Motors y Ford se repartieron el 20% restante. Los derechos de aduana exigidos a los automóviles procedentes de Francia alcanzaban entonces el 70%. A partir de 1996 Brasil y Argentina eliminaron estos aranceles entre sí, siempre que existiese reciprocidad en las transacciones entre ambos países pertenecientes a Mercosur. El tamaño del mercado brasileño y la posibilidad de la aplicación del arancel a los productos procedentes de Argentina en el momento en que el Gobierno brasileño considere que no hay reciprocidad en los intercambios refuerza la voluntad de ubicar las operaciones en aquel país.

La construcción de la planta brasileña encaja dentro de un proyecto más amplio que afectaba al conjunto de las actividades de Renault en Mercosur y Chile. La fábrica cercana a Córdoba, en Argentina, fue modernizada para poder acoger la producción de nuevos modelos, aumentando su capacidad de producción hasta las 85.000 unidades al año. Desafortunadamente, la profunda crisis padecida por Argentina en 2001, con una caída del mercado local del 70%, llevó al cierre durante unos meses de la planta de Córdoba. Desde su reapertura en abril de 2002 la producción se recupera muy lentamente.

Por otra parte, Renault continúa montando pequeñas series de turismos y furgonetas Express en Uruguay, casi siempre modelos que en Europa ya llevan varios años, o han desaparecido del mercado. Las fábricas de cajas de cambio de Chile y Argentina recibieron inversiones para doblar su capacidad y alcanzar una capacidad de 200.000 unidades. Tras la planta de montaje, Renault inauguró otra de motores en Brasil, inicialmente destinada a Mercosur, pero que desde 2003 comenzó a abastecer a plantas mexicanas y europeas del grupo.

Las características del mercado brasileño aconsejaron inicialmente a Renault acudir a él de la mano de otro socio europeo. Las conversaciones sobre este punto avanzaron de forma significativa con el fabricante alemán Mercedes-Benz. Renault decidió finalmente instalarse en Brasil en solitario. En su momento se consideró que las sinergías con Mercedes no eran tan significativas, las economías de escala eran poco evidentes. Por otro lado, se pensó que el potencial del mercado brasileño y sudamericano era tan elevado que compensaba el riesgo y suponía unas más que aceptables perspectivas de rentabilidad. En cualquier caso, las expectativas no siempre se cumplen, y la recesión vivida en Brasil durante el cam-

bio de siglo ha ralentizado el crecimiento de la planta, pero no ha impedido que Renault, esta vez junto a Nissan, haya abierto otra fábrica en Curitiba para producir furgonetas y vehículos de todo terreno.

Una vez adoptada la decisión de ir a Brasil, le quedaba a Renault establecer en qué parte de aquel inmenso país establecer sus instalaciones. Siete Estados competían por atraer unas inversiones capaces de generar directa e indirectamente unos 25.000 puestos de trabajo. Finalmente fue el Estado de Paraná el que consiguió que Renault se ubicase en su territorio. Un grupo de empresas locales contribuye con el 40% del capital de Renault do Brasil. El Estado de Paraná es uno de los más ricos del país, y sus administraciones públicas han aportado ayuda financiera y técnica, así como los terrenos, acondicionamiento de la zona, tarifas energéticas ventajosas, exoneraciones fiscales, etc. Además de estas facilidades, la elección de Curitiba (Paraná) se justifica por la calidad de las insfraestructuras, la proximidad del puerto de Paranagua, la calidad de la mano de obra, la vecindad con Argentina y la proximidad de Paraguay y Uruguay, lo que ha favorecido que desde 1993 se hayan instalado en la zona hasta siete fábricas de automóviles.

La alianza con Nissan

Cada vez parece más evidente que en el futuro el mercado mundial del automóvil va a estar dominado por un reducido número de grandes empresas con implantación global. El deseo de Renault de aliarse con otros socios para convertirse en uno de esos pocos grandes supervivientes se ha frustrado ya en varias ocasiones. En 1987 su propia situación financiera forzó la venta de sus filiales americanas, AMC y Jeep. En 1991 después de apostar decididamente para hacerse con el control del más prestigioso de los fabricantes de automóviles del recién desaparecido bloque del Este, Skoda, Renault vio impotente como éste pasaba a manos de su competidor Volkswagen. En 1993, se quebró repentinamente la alianza que debía terminar en fusión con Volvo. Finalmente, en 1999, Renault inició una nueva aventura de la mano del segundo de los mayores constructores japoneses, el grupo Nissan.

A mediados de enero de 1999 la prensa económica japonesa sorprendía al mundo con la noticia del interés de Renault en cooperar con Nissan que, tras años de incesantes pérdidas, había acumulado una enorme deuda. La situación de Nissan y su necesidad de encontrar un socio para superarla no eran desconocidas, la novedad venía del hecho de que fuese Renault quien se añadiese a Daimler-Chrysler y a Ford como candidatos a participar en Nissan.

En el momento en que salieron a la luz las negociaciones entre Renault y Nissan llevaban más de seis meses en marcha. En ese tiempo, tras los primeros escarceos, se produjeron reuniones entre los presidentes de ambos grupos, se realizaron estudios conjuntos para valorar las posibles sinergías derivadas de la cooperación entre ambos y se recibió el visto bueno de la Administración francesa que todavía poseía el 44% del capital de Renault. Louis Schweitzer llevaba tiempo insistiendo en que en los años siguientes era necesario doblar el volumen de producción de la empresa y alcanzar los 4 millones de unidades al año. En 2002, sumando los 2.35 millones de vehículos fabricados por Renault a los 2.7 millones producidos por su socio japonés, la nueva alianza supera los 5 millones de unidades producidas, ocupando el cuarto puesto mundial tras de GM, Ford, Toyota y muy cerca de Volkswagen.

En marzo de 1999, justo antes de que se cerrase el ejercicio fiscal 1998-99 en Japón la alianza entre Renault y Nissan quedó ratificada. En pocos días, Carlos Ghosn, hasta entonces adjunto del director general y presumible delfín a la sucesión de Schweitzer, partía con destino a Japón para hacerse cargo de la dirección general de Nissan. La reputación de Ghosn por su eficacia en la reducción de costes le convertía en el hombre ideal para esta misión. De hecho, uno de los factores más valorados por los directivos japoneses a la hora de aceptar la entrada de Renault en Nissan fue la excelente trayectoria de reducción de costes demostrada por ésta, así como su exitosa estrategia de productos que había permitido mejorar la rentabilidad del grupo de forma significativa. Renault, por otra parte, llegaba al acuerdo después de haber fracasado en otras ocasiones en este tipo de relaciones, pero el aprendizaje generado en esas experiencias era uno de los activos más importantes con los que la empresa encaraba el nuevo reto. Renault desembolsó 5 millones de euros para hacerse son el 36.8% del capital de Nissan y el 22.5% de su filial de vehículos industriales. Más tarde, en 2002, la participación de Renault en el capital de Nissan ascendió al 44%, mientras que la propia Nissan adquirió el 15% de las acciones de Renault, reduciendo la participación del Estado francés en su capital al 26%.

Después del reforzamiento de Renault en Mercosur y en el este de Europa con su reciente implantación en Brasil, Rusia y Rumania, Asia y el mercado de turismos de Estados Unidos continuaban siendo sus grandes asignaturas pendientes. En 1998 Renault no vendió más que 4.500 automóviles en Asia, 2.000 de ellos en su tímida penetración en Japón. Nissan, en cambio, vendió en el mismo período, a pesar de haber bajado un 13%, 900.000 vehículos en Japón, y más de 130.000 en Asia. En estas circunstancias, Renault podría utilizar el exceso de capacidad con que contaba Nissan en Asia, Estados Unidos y Sudáfrica. En contrapartida Renault podría ayudar a Nissan a crecer en Europa del este y Mercosur.

Todas estas evidentes complementariedades geográficas contrastaban con la frontal competencia que ambas empresas mantenían en Europa occidental. Nissan fue

uno de los primeros constructores japoneses en desembarcar en Europa. En 1998 en sus instalaciones del sur de Gran Bretaña Nissan produjo 290.000 unidades de los modelos Micra y Primera, directos competidores del Twingo/Clio y del Laguna de Renault respectivamente. Por otra parte, Nissan producía en Barcelona unas 100.000 unidades anuales de vehículos industriales ligeros y de todo terreno, además, en pocos meses las instalaciones catalanas estarían en condiciones de producir un pequeño 4x4 de ocio y un monovolumen de tamaño medio, directo competidor del Scénic de Renault. España es quizá el país en el que coincide más claramente la presencia de ambos socios.

En lo que atañe a las gamas de productos también existen evidentes complementariedades, ya que Nissan es uno de los especialistas en vehículos 4×4 y pick-up, y cuenta con una amplia gama de berlinas de lujo.

Entre ambos grupos también se pueden conseguir enormes sinergías como anunció Schweitzer en el momento de entrar en Nissan.

En 1998, mientras que Volkswagen utilizaba tan sólo 3 gamas distintas de plataformas sobre las que producía más de 4 millones de automóviles bajo las marcas Volkswagen, Audi, Seat y Skoda; Renault contaba con 8 plataformas y Nissan con la desorbitante cantidad de 26. La alianza se planteó a medio plazo reducir el número total de plataformas a 10, de forma que se pudiesen producir una media de 500.000 unidades al año sobre cada plataforma, en vez de las 280.000 que producía Renault o las sólo 105.000 de Nissan. Fue precisamente el carácter tan prolífico de Nissan una de las principales causas que la llevaron a tan delicada situación financiera. Nissan fue víctima de su gran eficiencia en el desarrollo de productos, es una de las empresas que menos tiempo necesita para desarrollar un nuevo modelo; además, sus plantas de ensamblaje tienen niveles de productividad a la altura de las empresas más rentables del sector. Por tanto, no fue el desfase tecnológico el que provocó la crisis, sino una estrategia desorientada que utilizaba de forma ineficaz estos recursos y capacidades para agregar a la empresa tal variedad de productos y componentes que imposibilitaba la obtención de economías de escala. Por otra parte, Nissan, muy vinculada al tejido empresarial japonés no era capaz de llevar a cabo una política de compras que le permitiese reducir los gastos de aprovisionamiento.

En la primavera de 1999 muy pocos confiaban en la capacidad de Renault para sanear Nissan. Quien si lo tenía claro era Louis Schweitzer, el patrón de Renault, que confió decididamente en Carlos Ghosn, y no sólo por su demostrada capacidad en la reducción de costes. Schweitzer estaba convencido de que la mayor dificultad se encontraba en la armonización de dos culturas tan diferentes como las de Renault y Nissan, tan francesa una y tan japonesa la otra. Se necesitaba una persona con el perfil adecuado, no se podía enviar a alguien que no hubiese vivido antes en el extranjero, que no hubiese pasado por una reestructuración, o que no hubiese demostrado su capacidad para pasar de una cultura a otra, y esa persona no era otra que Carlos Ghosn. Nacido en Brasil en una familia de origen libanés, formado por los jesuitas franceses en Beirut y más tarde convertido en ingeniero en París, Ghosn desarrolló la mayor parte de su carrera profesional en Michelin, donde pasó largos períodos en Francia, Estados Unidos y Brasil. No se trataba tan sólo de una persona que dominaba varios idiomas, sino que tenía una formación cultural realmente internacional y abierta. Más tarde el propio Schweitzer reconoció que la negativa de Ghosn habría bloqueado la operación, no había más que un candidato para esta misión.

Pero Carlos Ghosn no viaja solo a Japón, antes de partir selecciona un equipo de apenas una treintena de personas que dejarán Renault para acompañarle a Oriente. Los candidatos fueron escogidos por su cualificación, pero su actitud fue determinante. Se necesitaban profesionales que fuesen a Japón con entusiasmo, nunca a la fuerza, por clave que fuese una persona era descartada si se percibía que dudaba. Además de competentes, debían ser personas abiertas, cualquier sospecha de rigidez en el aspecto cultural significaba la exclusión. Otro requisito era que todos los expatriados debían proceder de Renault, no se pretendía un desembarco cultural francés en Japón, sino que ambas empresas se conociesen.

A pesar del curso acelerado sobre Japón que recibieron los futuros expatriados la llegada fue dura. En un idioma que utiliza caracteres distintos de los habituales puede ser imposible distinguir un frasco de champú de otro con salsa para el pescado en la estantería de un supermercado.

La sociedad japonesa se sustenta sobre el deseo de la armonía, un concepto que visto desde los ojos occidentales podría parecer un conformismo insoportable. Esta búsqueda de la armonía hace de la gentileza y la educación rasgos distintivos del pueblo japonés. Se busca el consenso por encima de todo, de forma que no haya vencedores ni vencidos.

Algunos de los males de Nissan tenían sus raíces en los propios usos culturales japoneses. Encontramos un ejemplo en las relaciones jerárquicas. El respeto a los mayores propio de las sociedades orientales ha llevado a situaciones en las que las empresas acumulan consejeros honoríficos, sin responsabilidades directas, que gozan de los privilegios de la antigüedad, no del rendimiento, y que suponen ingentes gastos para su mantenimiento y el de sus secretarios, despachos, coches y chóferes, que contrastan con unos salarios muy bajos para los jóvenes que confían aumentarlos con el tiempo mediante un sistema que garantiza la promoción por antigüedad.

El empleo de por vida y la fidelidad a la empresa se perciben casi como una obligación en un país en el que incluso las relaciones con proveedores y clientes permanecen inmutables a pesar de que supongan una fuente inagotable de ineficiencia. Para los japoneses admitir

que las cosas no funcionan puede llegar a ser una vergüenza, con lo cual a menudo se bloquea el análisis de los problemas.

Cuando el equipo de Ghosn llegó a Nissan era consciente de que había que revolucionar la empresa, pero no se trataba de cambiar por cambiar, sino para mejorar el rendimiento de la empresa. La consigna era bien clara: podrá haber elementos de la cultura que no nos gusten, incluso que nos resulten antipáticos o desagradables, pero no se tocan si no es indispensable para mejorar el rendimiento de la empresa. Los franceses debían integrarse en la cultura japonesa, y no al revés, esa fue una de las claves para que una empresa deficitaria se convirtiese en un par de años en la más rentable del sector.

A pesar de ello los inicios fueron traumáticos, lo que más llamó la atención fueron las siete plantas que se cerraron en Japón, con el despido de 20.000 trabajadores. Pero Ghosn insistía en que era necesario si las plantas estaban al 50% de su capacidad y se querían salvar los otros 120.000 puestos de trabajo de la empresa.

En poco tiempo Ghosn fue capaz de realizar un diagnóstico detallado de Nissan. Se disponía de la capacidad para renacer, tan sólo era necesario implantar la estrategia adecuada, por eso bastó una treintena de expatriados para llevar a cabo el «Plan de Resurgimiento de Nissan», como lo bautizó Ghosn, porque eran los hombres y mujeres de Nissan los mejor preparados para hacerlo. Se pusieron en marcha los equipos que ponían en contacto áreas funcionales que hasta entonces habían permanecido aisladas en compartimentos estancos, de modo que áreas como marketing, producción y finanzas vivían en mundos distintos, lo que permitía crear magníficos automóviles, pero sin saber si éstos gustaban al consumidor, o si eran rentables para la empresa. Se compararon los costes de las compras con los de Renault, comprobando como el vínculo histórico con determinados proveedores hacía que el coste fuese un 25% de media superior al que obtenía Renault en las mismas condiciones. Fue necesario reducir la burocracia, el consejo de administración pasó de 37 a 10, que ahora eran representantes de los accionistas, y no de la propia burocracia organizativa como hasta entonces.

La empresa ha resurgido gracias a que toda su estrategia está orientada hacia la rentabilidad. Cinco años después de la llegada a Japón, la alianza se presenta al mundo como un milagro de gestión, y Carlos Ghosn se prepara para convertirse en el sucesor de Schweitzer al frente de Renault, pero ello no significará el fin de la alianza, Nissan volverá a estar dirigida por un japonés, pero la integración entre las dos empresas no hará más que crecer, cada vez son más los profesionales de Renault que se forman en Japón y viceversa y a pesar de que ambas empresas mantienen su propia identidad cuentan con los lazos y el entendimiento que les permiten alcanzar grandes sinergias.

La vuelta a casa de Dacia

Pocos meses después de sellar su alianza con Nissan, Renault conseguía ser el adjudicatario en la privatización del principal constructor de automóviles rumano, Dacia, una empresa que inició sus actividades en 1968 fruto de un acuerdo entre el Gobierno rumano y la propia Renault.

Los 48 millones de euros que pagó Renault pueden parecer poco para adquirir una empresa que contaba con 28.000 trabajadores y que tenía una cuota de mercado del 85% en Rumanía. Pero la situación no era tan favorable como pudiera parecer a primera vista. Desde 1969 Dacia ha producido poco más de 2 millones de automóviles, la mayoría de ellos del modelo 1300, que no era otra cosa que un Renault 12 fabricado bajo licencia, y que 35 años después seguía en el catálogo de la marca, a pesar de que la calidad de fabricación no dejó de empeorar desde que ambas empresas dejaron de tener relación. Entre 1999 y 2002 Renault invirtió más de 250 millones de euros en la mejora de las obsoletas instalaciones de la empresa, reduciendo su plantilla hasta los 16.000 trabajadores. En cualquier caso, Renault no pretende alcanzar en Dacia los índices de productividad de sus plantas francesas o españolas, no tiene demasiado sentido invertir en automatización de la producción en un país en el que el coste de la mano de obra se sitúa alrededor de un euro por hora, frente a los 25 de Francia. A pesar de ello los incrementos salariales se perciben como un problema por Renault.

En 1999 Renault pensó que bastaría enviar a Rumania un pequeño grupo de expatriados para enderezar la situación de Dacia, pero las dificultades que encontraron pronto hicieron necesario que la suma de expatriados se acercase al centenar. Dacia no tenía nada que ver con un fabricante de automóviles occidental y era fundamental cambiar la mentalidad de unos trabajadores acostumbrados a cobrar únicamente si alcanzaban la cifra de 450 coches al día, hubiese o no demanda, y sin preocuparse lo más mínimo por la calidad del producto. Hubo que modificar radicalmente los sistemas de incentivos, ya que sucedían cosas como que los operarios se negasen a utilizar guantes, gafas o mascarillas protectoras por miedo a perder el plus de peligrosidad.

La empresa estaba tan jerarquizada y burocratizada que la alta dirección tomaba todas las decisiones, hasta comprar el papel para las fotocopiadoras. Para cualquier compra era necesaria la firma de unas 18 personas, lo que no impedía que muchos directivos sisasen del presupuesto de la empresa para completar su sueldo. Una joven trabajadora de Dacia, después de asistir a un curso de control de costes en Francia (concepto desconocido en la empresa hasta la llegada de Renault), se negó a firmar una factura presentada por un superior, por tratarse de un gasto personal, hecho que supuso una revolución en Dacia, no sólo por cuestionar el gasto, sino porque una

joven trabajadora cuestionaba a un directivo senior por primera vez, un buen signo para una empresa en la que la corrupción y los robos de piezas suponen un quebradero de cabeza para Renault.

Los cambios no se limitan obviamente a la mentalidad de los trabajadores, el propio modelo industrial se empezó a transformar. En las instalaciones de Dacia se producían prácticamente todas las partes del automóvil, desde el cableado hasta los asientos, y el resto de piezas se adquirían a proveedores locales que no tenían la calidad entre sus prioridades. Desde 2001, proveedores de Renault como Johnson Controls o Valeo han establecido plantas de producción cercanas a la de Dacia para suministrar componentes para un nuevo proyecto, el X-90.

X-90 es el nombre en clave de un nuevo modelo que Renault comenzó a concebir en 1999 para los mercados emergentes y que debería servir de relanzamiento de la marca Dacia. Su desarrollo se ha llevado a cabo entre los ingenieros del tecnocentro de París y los de Dacia sobre la plataforma conjunta B de Renault-Nissan. Este coche, lanzado en 2004, se produce en varias versiones de carrocería en países como Rumania, Turquía, Irán, Colombia, Marruecos y Rusia, país en el que Renault mantiene una *joint venture* con socios locales con la finalidad de montar productos Renault para el mercado ruso, sin que tras varios años de relación se hayan satisfecho los objetivos iniciales.

Si en estos últimos años Dacia ha conseguido sobrevivir, e incluso ser rentable ha sido gracias a las barreras arancelarias que le reservaban el mercado doméstico, pero la recesión de éste desde 2000 ha dificultado el resurgir de la empresa. A pesar de ello, se ha reiniciado tímidamente las exportaciones con el Solenza, basado en el Nova, un modelo que había desarrollado Dacia al que se le han introducido modificaciones como motores y cajas de cambio Renault. En 2003 la producción de Dacia alcanzó las 70.000 unidades, de las que unas 10.000 se exportaron a países como Siria, Egipto, Croacia o Turquía.

Con el X-90 Renault espera que su filial rumana se convierta en el referente para la expansión hacia los mercados emergentes, en los que se confía se produzcan las mayores tasas de crecimiento en los próximos años, para ello confía en la capacidad de sus empleados que consiguieron modificar el Solenza en un tiempo récord.

La adquisición de Samsung Motors

El grupo Samsung es uno de los grandes *chaebol* cuyos orígenes se remontan a mediados del siglo XX y que, con una estrecha relación con la Administración sudcoreana, se ha ido diversificando en sectores tan distantes como el químico, electrónico, asegurador, naval u hotelero, entre otros. En 1996, Samsung, siguiendo el camino de otros *chaebol* rivales como Hyundai o Daewoo, decidió entrar en el sector del automóvil. Puesto que no contaba con tecnología ni experiencia en el negocio recurrió a Nissan, con cuya tecnología construyó una moderna planta de producción, altamente robotizada, capaz de producir 240.000 coches al año. En 1998 inició la producción del SM5, una berlina de gama alta bajo licencia de Nissan. Pero unos meses después, tras haber fabricado unas pocas decenas de miles de unidades la producción se interrumpió debido a las dificultades financieras por las que atravesaban la filial y el propio grupo Samsung.

Samsung Motors nació en un mal año para la industria coreana. La crisis asiática alcanzó de lleno al mercado coreano del automóvil, que se redujo a la mitad —de los 1,2 millones de unidades de 1997 a las 600.000 de 1998— aunque en los años siguientes las ventas volvieron a alcanzar el millón de unidades. A pesar del considerable tamaño del mercado coreano, las fuertes barreras arancelarias y el rechazo social a los productos extranjeros, hacen que las importaciones de vehículos no lleguen al 2% de las matriculaciones, lo que contrasta con los casi dos millones de vehículos que Corea del Sur vende en el exterior.

Un año después de iniciar sus actividades, Samsung Motors estaba en liquidación, sus acreedores buscaban una empresa capaz de garantizar su futuro. Así, en abril de 2000, por 600 millones de euros, Renault se hacía con el 70%[1] de la que pasaría a denominarse Renault Samsung Motors. Algunos de sus competidores criticaron la decisión por considerar que Samsung, al no contar con tecnología propia, no tenía nada que aportar a su nuevo propietario. Renault, en cambio, vio una oportunidad para acceder en un mercado tan protegido como el coreano, en el que en 2003 ya se acercó al 10% de penetración, superando las 100.000 unidades vendidas. Además, los automóviles Samsung son percibidos por los consumidores coreanos como los que alcanzan los mejores índices de calidad entre los constructores locales.

Así fue como Renault, que no tenía presencia histórica en Asia, consiguió en menos de dos años establecer estrechos vínculos con los dos principales mercados, Japón y Corea del Sur.

Joint venture en Irán

Irán es recordado en todo el mundo por la revolución islámica que vivió en 1979 y por los conflictos bélicos y

[1] El resto del capital permanecería en manos del grupo Samsung (20%) y de los acreedores (10%).

sociales que se han sucedido en Oriente Medio desde entonces. Con la revolución llegó la prohibición de importar automóviles extranjeros, lo que no ha impedido que el parque de vehículos se aproxime a los cuatro millones de unidades, creciendo a un ritmo que en 2003 ha llevado a las 700.000 unidades vendidas, situando Irán como el cuarto mercado asiático, tras Japón, China, Corea del Sur, y por delante de la India.

Los principales constructores locales son Iran Khodro y Saipa. Ambos producen automóviles bajo licencia de marcas extranjeras. El mayor de ellos es Khodro, que fabrica desde camiones con licencia Mercedes, hasta turismos cuya gama incluye modelos fabricados con licencia Peugeot, una berlina de diseño propio, y el que es el más común de los automóviles en el país, el Paykan, modelo licenciado por la desaparecida Hillman desde 1966.

La antigüedad del parque automovilístico, es en parte responsable de los elevados índices de polución de Teherán, por lo que el Gobierno quiere reemplazarlo por nuevos modelos menos contaminantes, que además permitan a los constructores locales competir en el mercado global del automóvil.

Para ello se creo AID una entidad formada por la sociedad estatal IDRO (Iran Development Renovation Organization) y los dos principales fabricantes locales Khodro y Saipa. Inicialmente se buscaban socios tecnológicos japoneses que contribuyesen a desarrollar la industria local, aunque por cuestiones políticas, a las empresas niponas les resultaría difícil justificar dichas inversiones. Finalmente, tras más de un año de negociaciones, fue Renault quien consiguió llegar a un acuerdo con AID para formar una joint venture, participada al 51% por Renault y al 49% por AID.

El objetivo es producir en Irán el X-90 que Renault está desarrollando con Dacia. A partir de este modelo Saipa podría producir hasta 150.000 unidades al año, mientras que Khodro, que controla el 60% del mercado local, podría alcanzar las 250.000. Inicialmente, ambos fabricantes producirían el modelo a partir de las especificaciones de Renault, pero con el tiempo se prevé que ambas empresas iraníes modifiquen el diseño interior y exterior para ofrecer su propia imagen.

Con este acuerdo Renault consigue incrementar el número de lugares en los que se produce el X-90, orientado a los mercados emergentes, superando el objetivo de alcanzar las 500.000 unidades anuales.

Notas finales

La dilatada experiencia internacional de Renault, no ha impedido que a inicios del siglo XXI más del 80% de sus ventas se realice en la Unión Europea, donde la producción de las plantas de Francia, España, Portugal y Eslovenia se encuentra totalmente integrada. En los últimos años, la alianza con Nissan y las adquisiciones de Samsung y Dacia están permitiendo a la empresa penetrar en los mercados asiáticos y de Europa del Este. El acuerdo con Nissan, además de mejorar la eficiencia de ambas empresas, puede permitir a Renault volver al mercado norteamericano. La *joint venture* creada en Irán recuerda el modo de entrada que Renault utilizaba en los años cincuenta y sesenta, lo que no deja de ser un ingrediente más que muestra la complejidad de las relaciones en los tiempos de la globalización.

TABLA 1. *Ventas de Renault por regiones en 2003*

Europa Occidental	1.806.231
Europa Central	115.791
Europa Oriental y Rusia*	86.791
Turquía	58.934
América Látina**	47.809
Mercosur	80.062
Asia***	123.803
África y Oriente Medio	70.057
Total mundial	**2.389.478**

Fuente: www.renault.com

* Incluye Dacia en Rumanía.
** Excluye Mercosur.
*** Incluye Samsung en Corea del Sur.

TABLA 2. *Principales mercados de Renault en 2003*

País	Ventas	Cuota
Francia	708.398	28,2%
Alemania	224.860	6,6%
España	212.339	12,7%
Reino Unido	210.178	7,3%
Italia	184.408	7,6%
Corea del Sur	110.307	8,4%
Rumania	67.669	52,2%
Bélgica y Luxemburgo	67.399	12,0%
Turquía	58.934	16,3
Brasil	58.054	4,3%

Fuente: www.renault.com

Preguntas para la discusión

1. Dibujar un esquema en el que se observen las distintas modalidades de entrada por país, explicando los objetivos de cada operación.
2. ¿Qué estructura organizativa recomendaría para seguir con esta estrategia de internacionalización?
3. ¿Qué enfoque estratégico utiliza Renault? ¿Cuál cree que será su evolución en el futuro?
4. ¿Qué rol estratégico desempeña la filial Dacia? ¿Cómo debería evolucionar en el futuro?
5. ¿Qué tipo de operación se ha realizado con Nissan? ¿Qué ventajas e inconvenientes presenta?
6. ¿Cuáles son los problemas culturales a los que se ha enfrentado Carlos Ghosn?
7. ¿Qué cualidades destacaría de Carlos Ghosn como expatriado?
8. ¿Qué políticas de expatriación pueden seguirse en Japón para conseguir un buen rendimiento?
9. ¿Cree que la forma de entrada empleada en Irán es adecuada? ¿Qué ventajas e inconvenientes presenta?

Bibliografía

ADARKAR, A., ADIL, A, ERNS, D. y VAISK, P (1997): *Emerging Market Alliances: Must They Be Win-Lose?,* McKinsey Quarterly, 4: 120-137.

ADLER, N. (1997): *International Dimensions of Organisational Behaviour*. South Western College Publising.

ANDERSON, E. y Gatignon, H. (1986): «Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and Propositions». *Journal of International Business Studies,* 17, 1-26.

ANDERSSON, U. y Pahlberg, C. (1997): «Subsidiary influence on strategic behaviour in MNC: an empirical study». *International Business Review,* 6(3), 319-334.

ANDREWS, K. (1977): El Concepto de Estrategia de la Empresa, EUNSA, Pamplona; edición original en lengua inglesa fechada en 1971.

ANSOFF, H. I. (1976): La Estrategia de la Empresa, EUNSA, Pamplona; edición original en lengua inglesa fechada en 1965.

ATAMER, T. (1993): «Stratégies d'européanisation dans les industries multidomestiques», *Revue Française de Gestion,* 93, 95-105.

ATAMER, T. y CALORI, R. (1993): *Diagnostic et décisions stratégiques*. Dunod, París.

ATAMER, T.; CALORI, R. y NUNES, P. (2000): *The dynamics of international competition: from practice to theory*. Sage, Londres.

BARSOUX, J. L. y LAWRENCE, P. (1990): *Management in France*. Cassell, Londres.

BARTLETT, C. A. y GHOSHAL S. (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harward Business School Press.

BARTLETT, C. A. (1981): «Multinational structural change: evolution versus reorganization», en: Otterbeck, L.: *The management of headquarters-subsidiary relationships in multinational corporations*, 121-145. Gower, Hampshire.

BARTLETT, C. A. (1986): «Building and managing the transnational: the new organizational challenge», en: Porter, M. E.: *Competition in global industries,* 367-401. Harvard Business School Press, Boston.

BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1986): «Tap your subsidiaries for global reach», *Harvard Business Review,* 87-94.

BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1987a): «Managing across borders: new strategic requirements», *Sloan Management Review,* 28(4), 7-17.

BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1987b): «Managing across borders: new organizational responses», *Sloan Management Review,* 29(1), 43-53.

BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1997): «The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles». California Management Review, 40(1), 92-116.

BARTLETT, C. A.; DOZ, Y. L. y HEDLUND, G. (1990): «Managing the global firm». Routledge, London.

BIRKINSHAW, J. M. (1996): «How multinational subsidiary mandates are gained and lost», *Journal of International Business Studies,* 27(3), 467-495.

BIRKINSHAW, J. M. (1997): «Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives», *Strategic Management Journal,* 18(3), 207-229.

BIRKINSHAW, J. M. (1998a): «Foreign-owned subsidiaries and regional development: the case of Sweden», en: BIRKINSHAW y HOOD: *Multinational corporate evolution and subsidiary development,* 268-298. Macmillan Press Ltd, Londres.

BIRKINSHAW, J. M. (1998b): «Corporate entrepreneurship in network organizations: how subsidiary initiative drives internal market efficiency», *European Management Journal,* 16(3), 355-364.

BIRKINSHAW, J. M. (1999): «The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations», *Entrepreneurship Theory and Practice,* 34(3), 9-36.

BIRKINSHAW, J. M. y HOOD, N. (1997): «An empirical study of development processes in foreign owned subsidiaries in Canada and Scotland», *Management International Review,* 37(4), 339-364.

BIRKINSHAW, J. M. y HOOD, N. (1998a): «Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign owned subsidiary companies», *Academy of Management Review,* 23(4), 773-795.

BIRKINSHAW, J. M. y HOOD, N. (1998b): «Multinational corporate evolution and subsidiary development». St. Martn's Press, Nueva York.

BIRKINSHAW, J. M. y MORRISON, A. J. (1995): «Configurations

of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations», *Journal of International Business Studies,* 26(4), 729-754.

BLACK, J. S, GREGERSEN, H. B. y MENDENHALL, M. E. (1992): «Toward a Theoretical Framework of Repatriation Adjustment», *Journal of International Business Studies,* 24: 737-760.

BONACHE, J. (2002): «La gestión de expatriados», en J. Bonache y A. Cabrera (ed.), *Dirección Estratégica de personas*. Madrid:Prentice Hall-Financial Times.

BONACHE, J. y CERVIÑO, J. (1996): «Zara: el tejido internacional», en J. J. Durán, ed., *Multinacionales españolas I. Algunos casos relevantes*. Madrid: ed. Pirámide.

BONACHE, J. y PLA, J. (2002): «La selección de directivos en las multinacionales: un análisis desde la lógica de la teoría de la internalización», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12: 337-353.

BROUTHERS, K. D. (2002): «Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance», *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n.º 2, pp. 203-221.

BRUFAU, A. (2002): «El grupo Gas Natural en Latinoamérica», *Información Comercial Española*, 799: 173-179.

BUCKLEY, J. P. y CASSON, M. C. (1976): *The Future of the Multinational Enterprise*. London: McMillan

BUCKLEY, J. P. y CASSON, M. C. (1985): *The economic theory of the Multinational Enterprise*. London: McMillan.

BUCKLEY, J. P. y CASSON, M. C. (1981): «The optimal timing of foreign direct investment», *Economic Journal*, 91, 75-97.

BUCKLEY, P. J. y DAVIES, H. (1979): «The place of licensing in the theory and practice of foreign operations», *University of Reading Discussion Papers in International Investment and Business* Studies, n.º 47.

BUCKLEY, P. J. y CASSON, M. (1992): *Multinational enterprises in the world economy*. Edward Elgar, Worcester.

BURGELMAN, R. A. (1983): «A process model of internal corporate venturing in diversified major firm», *Administrative Science Quarterly,* 28(6), 223-244.

CALORI, R.; ATAMER, T. y DUFOUR, B. (1989): «L'action stratégique: le management transformateur», *Les Editions d'Organisation,* París.

CAMPA, J. M.; GUILLÉN, M. F. (1999): «The Internalization of Exports: firm-and location-specific factors in a middle-income country», *Management Science*, vol. 45, n.º 11, November, pp. 1463-1478.

CANALS, J. (1996): *Bancos universales y diversificación empresarial*. Alianza Economía, Madrid.

CASILDA, R. (1993): «La banca española en la perspectiva europea», *Dirección y Organización*, n.º 7, julio/septiembre, pp. 5-11.

CASILDA, R. (1995): «Evolución y estrategias competitivas de la banca española», *Dirección y Organización*, n.º 13, enero-marzo, pp. 70-81.

CASSON, M. C. (1996): *Information and organisation: A new perspective of the theory of the firm*. Oxford: Clarendom Press.

CASTELLANO, J. M. (2002): «El proceso de internacionalización de Inditex», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, n.º 799: 209-216.

CAVES, R. E. (1982): *Multinational Enterprise and Economic analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.

CHANDLER, A. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass.

CHEN, M. J. (2001): *Inside Chinese business: a guide for managers worldwide*. Harvard Business School Press. Cambridge MA.

CHILD, J. (1972): «Organization structure and strategies of control: a replication of the Aston study», *Administrative Science Quaterly*, 17, 163-177.

CHILD, J. (1973): «Strategies of Control and Organization Behavior», *Administrative Science Quaterly*, 18, 1-17.

Cluster Competitiveness (2000): *Iniciativa de Refuerzo de la Competitividad. El Cluster del Textil Hogar en las comarcas del Alcoià, el Comtat y la Vall d'Albaida*. Ed. Generaltitat Valenciana.

CONN, H. P. y YIP, G. S. (1997): «Global transfer of critical capabilities», *Business Horizons,* 40(1), 22-31.

CONTRACTOR, F. (1984): «Choosing between foreign direct investment and licensing: theoretical considerations and empirical test», *Journal of International Business Studies*, 15, 167-88.

CROOKELL, H. H. y MORRISON, A. J. (1990): «Subsidiary strategy in a free trade environment», *Business Quarterly,* 55 (2), 33-39.

DAVIDSON, W. H. y HASPESLAGH, P. (1982): «Shaping a global product organization», *Harvard Business Review*, 60 (4), 125-132.

DAVIDSON, W. H. y MCFETRIDGE, D. G. (1985): «Key characteristics in the choice of international technology transfer», *Journal of International Business Studies*, 16, 5-21.

D'CRUZ. J. R. (1986): «Strategic Management of subsidiaries». En: Etemad, H. y Dulude, L.S.: *Managing the multinational subsidiary,* 75-89. Croom Helm, Londres.

DE LA FUENTE, J. M. y SUÁREZ, I. (1996): «Estructura de recursos e internacionalización de la empresa bancaria española», *Revista Asturiana de Economía*, n.º 5, pp. 63-114.

DOZ, Y. L. y PRAHALAD, C. K. (1981): «Headquarters influence and strategic control in MNC's», *Sloan Management Review,* 23(1), 15-29.

DOZ, Y. L.; BARTLETT, C. A. y PRAHALAD, C. K. (1981): «Global competitive pressures vs host country demands: managing tensions en MNC», *California Management Review,* 23(3), 63-74.

DUNNING, J. H. (1992): *Multinational Enterprises and The Global Economy*. Wokingham: Addison-Weslwey.

DUNNING, J. H. (1980): «Toward an eclectic theory of international production. Some empirical tests», *Journal of International Business Studies,* 11(1), 9-31.

DUNNING, J. H. (1988): «The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions», *Journal of International Business Studies,* 19(1), 1-32.

DUNNING, J. H. (1992): *Multinational enterprises and the global economy*. Addison Wesley, Suffolk.

DUNNING, J. H. (1993): «Internationalizing Porter's diamond», *Management International Review,* 1, 7-15.

DURÁN, J. J. (2000): *Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional*. Madrid: Ed. Pirámide.

DURÁN, J. J. (1988): «Banca multinacional e internacionalización de la banca en España», *Información Comercial Española*, octubre, pp. 45-70.

DURÁN, J. J. (1994): «Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa», *Información Comercial Española,* 735, 21-41.

DURÁN, J. J. (1997a): *Multinacionales españolas I. Algunos casos relevantes*. Ediciones Pirámide. Madrid.

DURÁN, J. J. (1997b): *Multinacionales españolas II. Nuevas experiencias de internacionalización*. Ediciones Pirámide. Madrid.

DURÁN, J. J. (2001): *Estrategia y economía internacional de la empresa*. Pirámide. Madrid.

DURÁN, J. J. (2001): *Multinacionales españolas en Iberoamérica: valor estratégico*. Pirámide. Madrid.

DURÁN, J. J. y LAMOTHE, P. (1991): «El proceso de internacionalización de la banca española», *Información Comercial Española*, n.º 692, abril, pp. 187-203.

DURÁN, J. J. y MAZA, S. (1995): «Internacionalización de la banca. Especial referencia al caso español», *Revista Asturiana de Economía*, n.º 4, pp. 105-145.

EDSTROM, A. y J. GALBRAITH (1977): «Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 22, 248-263.

EGELHOFF, W. G. (1984): «Patterns of control in U.S., U.K., and European multinational corporations», *Journal of International Business Studies*, Fall, 73-83.

EGELHOFF, W. G. (1988): «Strategy and Structure in multinational corporations: A revision of the Stopford and Wells model», *Strategic Management Journal*, 9 (1), 1-14.

El exportador (2000): «Tras las huellas del grupo Hergar», El exportador digital-ICEX.

El exportador (2001): «Tras las huellas de Ostra Delta», *El exportador digital-ICEX*.

El exportador (2003): «Tras las huellas del grupo Ikusi», *El exportador digital-ICEX*.

ELLIS, J. y WILLIAMS, D. (1995): *International Business Strategy*. London: Pitman Publishing.

Emprendedores (2004): «Agatha Ruiz de la Prada», *Emprendedores,* n.º 78.

Endesa (2003): Memoria anual.

ERRAMILLI, M. K. (1991): «The experience factor in foreign market entry behavior of service firms», *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n.º 3, pp. 479-501.

ETEMAD, H. y DULUDE, L. S. (1986): *Managing the multinational subsidiary*. Croom Helm, London.

EVANS, P. A. y LORANGE, P. (1990): «The two logics behind human resource management», en: Evans, Doz y Laurent: *Human Resource Management in International Firms,* 169-190. St. Martin's Press, Nueva York.

FONTRODONA, J. y HERNÁNDEZ, J. (2001): *Les multinacionals industrials catalanes*. Generalitat de Catalunya. Departament d'Indústria, Comerç i Turismo.

FORSGREN, M. y PAHLBERG, C. (1992): «Subsidiary influence and autonomy in international firms», *International Business Review,* 1(3), 41-51.

FRANKO, L. G. (1974): «The move toward a Multidivisional Structure in European Organizations», *Administrative Science Quaterly, Diciembre*, 493-506.

FRANKO, L. G. (1978): «Organizational Structures and Multinational Strategies of Continental European Enterprises», en (M. Chertman y J. Leontiades, ed.) *European Research in International Business*, North-Holland.

GALBRAITH, J. R. y NATHANSON, D. A. (1978): *Strategy implementation: the role of structure and process*. West Publishing Co., St. Paul, Minnesota.

GALUNIC, D. C. y EISENHARDT, K. M. (1996): «The evolution of intracorporate domains: divisional charter losses in high technology, multinational corporations», *Organization Science,* 7(3), 255-282.

GARCÍA CANAL, E.; LÓPEZ, C.; RIALP, J. y VALDÉS, A. (1998): *Las estrategias de cooperación como medio de internacionalización: experiencias de las empresas españolas*. Centre de Economía Industrial. Ed. Cámara Oficial de Comerç, Industria i Navegació: Barcelona.

GARCÍA CANAL, E.; LÓPEZ, C.; RIALP, J. y VALDÉS, A. (2002): «Accelerating Internacional Expansion through Global Alliances: a Typology of Cooperative Strategies», *Journal of World Business*, 37, 2: 91-107.

GARNIER, G. H. (1982): «Context and decision making autonomy in the affiliates of U.S. multinational corporations», *Academy of Management Journal,* 25(4), 893-908.

GATES, S. R. y EGELHOFF, W. G. (1986): «Centralization in headquarters/subsidiary relationships», *Journal of International Business Studies,* 17(3), 71-92.

GESTELAND, R. R. (1999): *Cross cultural business behaviour: marketing, negotiating and managing across cultures*. Copenhagen Business School Press. Copenhagen.

GHAURI, P. (1992): «New structures in MNCs based in small countries: a network approach», *European Management Journal,* 10, 357-364.

GHOSHAL, S. (1987): «Global strategy: an organizing framework», *Strategic Management Journal,* 8, 425-440.

GHOSHAL, S. y BARTLETT, C. A. (1988): «Creation, adoption and diffusion of innovation by subsidiaries of multi-

national corporations», *Journal of International Business Studies,* 19 (3), 365-388.

GHOSHAL, S. y BARTLETT, C. A. (1990): «The multinational corporation as an interorganizational network», *Academy of Management Review,* 15(4), 603-625.

GHOSHAL, S. y BARTLETT, C. A. (1991): «Building transnational capabilities: the management challenge», *INSEAD Working Paper,* 91(43), Fontainebleau.

GHOSHAL, S. y NOHRIA, N. (1987): «Multinational corporations as differentiated networks», *INSEAD Working Paper,* 87(13), Fontainebleau.

GHOSHAL, S. y NOHRIA, N. (1989): «Internal differentiation within multinational corporations», *Strategic Management Journal,* 10, 323-337.

GHOSHAL, S. y NOHRIA, N. (1993): «Horses for courses: organizational forms for multinational corporations», *Sloan Management Review*, 23-35.

GHOSN, C. y RIES, P. (2003): *Citoyen du monde*. Grasset, París.

GÓMEZ CASSERES, B. (1985): *Multinational Ownership Strategies*. UMI Press.

GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D. y CARDY, R. (2001): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Education.

GONZÁLEZ (2002): «Las empresas multinacionales españolas: el caso de BBVA en Latinoamérica», *Información Comercial Española*, 799: 127-132.

GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (1991): «Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations», *Academy of Management Review,* 16(4), 768-792.

GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (1994): «Organizing for knowledge flows within MNCs», *International Business Review,* 3(4), 443-457.

GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (2001): *The quest for global dominance: transforming global presence into global competitive advantage*. Jossey Bass. San Francisco.

HALL, E. T. y HALL, M. R. (1989): *Understanding cultural differences*. Intercultural Press. Yarmouth.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1985): «Do you really have a global strategy?», *Harvard Business Review,* 63(4), 139-145.

HAMPDEN-TURNER, G. M. y TROMPENAARS, F. (1994): *The seven cultures of capitalism: value systems for creating wealth in Britain, the United States, Germany, France, Japan, Sweden and the Netherlands*. Piatkus. Londres

HARRIGAN, K. (1985): *Strategies for joint ventures*. Lexington: Mass. D. C. Heath & Co.

HASPELAGH, P. y JEMISON, W. (1991): *Managing Acquisitions: Creating Values Through Merger Integration*. London and Englewood Cliffs: Prentice Hall-Finantial Times.

HEDLUND, G. (1981): «Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters-subsidiary Relationships in Swedish MNCs», en (L. Otterbeck, ed.) *The Management of Headquarters Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*. Aldershot: Gower.

HEDLUND, G. (1984): «Organization in between: the evolution of the mother-daughter Structure of Managing Foreign Subsidiaries in Swedish MNCS», *Journal of International Business Studies*, 15 (2), 109-123.

HEDLUND, G. (1986): «The hypermodern MNC a heterarchy?», *Human Resource Management,* 25(1), 9-35.

HEDLUND, G. y ROLANDER, D. (1990): «Action in heterarchies: new approaches to managing the MNC», en: Bartlett, Ghoshal y Hedlund: *Managing the global firm*,15-46. Routledge, Londres.

HELOU, A. (1991): «The Nature of Competitiveness of Japan's Keiretsu», *Journal of World Trade*, vol. 25, 3: 99-131.

HENNART, J. F. (1986): *What is internalization?,* Wetwirtschaftliches Archiv, 122, 791-804.

HENNART, J. F. (1991): « The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States», *Management Sciencie*, 37, 483-97.

HILL, C.; HWANG, P. y KIM, W. C. (1990): «An eclectic theory of the choice of international entry mode», *Strategic Management Journal*, 11, 117-28.

HODGE, B. J., ANTHONY, W y GALES, L (2003): *Teoría de la Organización. Un enfoque Estratégico*. Madrid: Pearson-Prentice-Hall.

HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences: international differences in work related values*. Sage, Londres.

HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across countries*. Sage, Londres.

HOLM, U.; JOHANSON, J. y THILENIUS, P. (1995): «Headquarters' knowledge of subsidiary network contexts in multinational corporation», *International Studies of Management and Organization,* 25(12), 97-119.

HOOD, N. y TAGGART, J. H. (1999): «Subsidiary development in German and Japanese manufacturing subsidiaries in the British Isles», *Regional Studies,* 33(6), 513-528.

HOUT, T.; PORTER, M. E. y RUDDEN, E. (1982): «How global companies win out», *Harvard Business Review,* 60(5), 98-108.

HYMER, S. (1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. MIT Press.

Inditex (2002): Memoria Anual.

Informes Anuales del Grupo BBVA.

Informes Anuales del Grupo SCH.

JARILLO, J. C. y MARTÍNEZ, J. (1991): *Estrategia Internacional: Más allá de la exportación*. Madrid: McGraw-Hill.

JARILLO, J. C. y MARTÍNEZ, J. I. (1990): «Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain», *Strategic Management Journal,* 11(7), 501-512.

JOHANSON, J. y MATTSON, L. G. (1988): «Internationalisation in Industrial Systems-A Network Approach», en (N. Hood y J. E. Valhne, ed.) *Strategies in Global Competition*. Dover: Croom Helm.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): «The Internationalisation Process of the Firm- A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment», *Journal of International Business Studies,* 8, 23-32.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1990): «The mechanism of internationalization», *International Marketing Review*, 7, 4, 11-34.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): «The internationalisation process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitment», *Journal of International Business Studies,* 8(1), 23-32.

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): «The internationalisation process of the firms: four Swedish case studies», *Journal of management Studies,* 305-322.

KIM, W. C. y HWANG, P. (1992): «Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice», *Journal of Business Studies*, 29-53.

KOBRIN, S. J. (1991): «An empirical analysis of the determinants of global integration», *Strategic Management Journal*, 12(S), 17-31.

KOBRIN, S. J. (1994): «Is there a relationship between a geocentric mind-set and multinational strategy?», *Journal of International Business Studies,* 25(3), 493-511.

KOGUT, B. (1985): «Designing global strategies: comparative and competitive value added chains», *Sloan Management Review,* 26(4), 15-29.

KOGUT, B. (1989): «A note on global strategies», *Strategic Management Review,* 10(4), 383-389.

KOGUT, B. (1991): «Country capabilities and the permeability of borders», *Strategic Management Journal,* 12(S), 33-47.

KOGUT, B. y SINGH, H. (1988): «The effect of national culture on the choice of entry mode», *Journal of International Business Studies,* 19(3), 411-432.

KOGUT, B. y ZANDER, U. (1993): «Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation», *Journal of International Business Studies,* 24(4), 625-645.

KOPP, R. (1994): «International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European and United States Multinationals», *Human Resource Management*, 33,4, 581-99.

LARIMO, J. (1992): «The ownership arrangement decision in foreign direct investments: an empirical study of the foreign subsidiaries by Finnish firms in OECD countries», *European International Business Association*, Reading, Diciembre, 1992.

LASERRE, P. (2003): *Global Strategic Management*. New York: Palmagrave-Mc Millan.

LAWRENCE, P. R. y LORSCH, J. W. (1967): *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Richard D. Irwin, Homewood.

LEONTIADES, J. (1984): «Market share and corporate strategy in international industries», *Journal of Business Strategy,* 5(1), 30-37.

LEVINTHAL, D. A. y MARCH, J. G. (1993): «The myopia of learning», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 95-112.

LEVITT, T. (1983): «The globalization of markets», *Harvard Business Review,* 61(3), 92-102.

LUOSTARINEN, R. (1979): *The Internationalization of the Firm*. Acta Academic Oeconomica Helsingiensis, Helsinki.

MADHOK, A. (1997): «Cost, value and foreign market entry mode: the Transactions and the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 18, n.º 1, pp. 39-61.

MADSEN, T. K. y SERVAIS, P. (1997): «The internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?», *Interantional Business Review*, vol. 6, 6, 561-583.

MARCH, J. G. (1991): «Exploration and explotation in organizational learning», *Organization Science*, vol. 2, pp. 71-87.

MARSCHAN, R. (1997): «Dimensions of less-hierarchical structures in multinationals», en: Björkman y Forsgren: *The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research,* 433-450. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.

MARSCHAN, R.; WELCH, D. E. y WELCH, L. S. (1996): «Control in less hierarchical multinational: the role of personal networks and informal communication», *International Business Review,* 5(2), 137-150.

MARTÍNEZ, J. I. y JARILLO, J. C. (1989): «The evolution of research on coordination mechanism in multinational corporations», *Journal of International Business Studies,* 20(3), 489-514.

MARTÍNEZ, J. I. y JARILLO, J. C. (1991): «Coordination demands of international strategies», *Journal of International Business Studies,* 22(3), 429-444.

MAYRHOFER W. y BREWSTER, C. (1996): «In Praise of Ethnocentricity: expatriate policies in European Multinationals», *International Executive,* vol. 38 n.º 6 Nov/Dec, pp. 749-778.

MAZA, S. (1994): «Internacionalización de la banca española. Alianzas y acuerdos de colaboración», *Información Comercial Española*, n.º 735, noviembre, pp. 104-118.

MCDOUGALL, P.; SHANE, S., OVIATT, B. (1994): «Explaining the formation of International New Ventures: The limits of Theories from International Business Research», *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.

MEAD, R. (1998): *International business*. Blackwell. Oxford.

MENDENHALL, M. y ODDOU, G. (1986): «Acculturation profiles of expatriates managers: Implications for cross-cultural training», *Columbia Journal of World Business*, 21 (4).

MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991): *La dirección estra-*

tégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Ariel, Barcelona.

MINTZBERG, H. (1987): «The Strategy Concept I: five Ps for Strategy», *California Management Review,* 30 (1), pp. 11-24.

MONLLOR, C. (2001): *Zarápolis. La historia secreta de un imperio de la moda*. Barcelona: ed. Planeta.

MORRISON, A. J. y ROTH, K. (1992): «A taxonomy of business-level strategies in global industries», *Strategic Management Journal,* 13(6), 399-418.

MORRISON, A. J. y ROTH, K. (1993): «Developing global subsidiary mandates», *Business Quarterly,* 57(4), 104-110.

MUTINELLI, M. y PISCITELLO, L. (1996): «Firm's specific factors, Technological opportunities, competences and the entry mode choice: evidence from the Italian case», *Working paper, University of Reading*.

NEGHANDI, A. y BALIGA, R. (1981): «Internal functionating of American, German and Japanese Multinational Corporations», en (L. Otterbeck, ed.) *The Management of Headquarters Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*. Aldershot: Gower.

NOHRIA, N. y ECCLES, R. (1992): *Networks and organizations: structure, form and action*. Harvard Business School Press, Boston.

NOHRIA, N. y GHOSHAL, S. (1994): «Differentiated fit and share values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations», *Strategic Management Review,* 15(6), 491-502.

OHLIN, B. (1967): *Interregional and international trade*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

OTTERBECK, L. (1981): *The management of headquarters – subsidiary relationships in multinational corporations*. Gower, Hampshire.

OUCHI, W. G. (1977): «The relationship between organizational structure and organizational control», *Administrative Science Quaterly*, 22, 95-113.

OUCHI, W. G. (1979) « A Conceptual Framework for the design of Organization Control Mechanism», *Management Science*, 25, 833-848.

OUCHI, W. G. y MAGUIRE, M. A. (1975): «Organizational Control: Two Functions», *Administrative Science Quaterly*, vol. 20, 559-570.

OVIATT, B. y MCDOUGALL, P. (1997): «Challenges for Internationalization Process Theory: The case of International New Ventures», *Management International Review*, 37, Special Issue, 85-99.

PASCALE, R. T. (1997): «El Efecto Honda», en Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997, eds.): *El Proceso Estratégico*, edición breve, Prentice Hall, Madrid.

PERLMUTTER, H. V. (1969): «The tortuous evolution of the multinational corporation», *Columbia Journal of World Business,* 12, 9-18.

PLA BARBER (2002): «From Stopford and Wells's model to Bartlett and Ghoshal's Typology. New Empirical Evidence», *Management International Review*, 42, 2: 141-156.

PLA BARBER, J. (2000): *La estrategia internacional de la empresa española*. Ontinyent: Fundación Universitaria Vall D'Albaida

PLA, J.; LEÓN, F. y DASÍ, M. A. (1999): *Dirección de empresas multinacionales: teoría y práctica*. Promolibro, València.

PORTER, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

PORTER, M. E. (1982): *Estrategia Competitiva*, CECSA, México; edición original en lengua inglesa fechada en 1980.

PORTER, M. E. (1986a): «Changing patterns of international competition», *California Management Review,* 28(2), 9-40.

PORTER, M. E. (1986b): *Competition in global industries*. Harvard Business School Press, Boston.

PRAHALAD, C. K. y DOZ, Y. L. (1987): *The multinational mission: balancing local demands and global vision*. The Free Press, New York.

PYE, L. (1992): *Chinese commercial negotiating style*. Quorum Book. Nueva York.

RICART, J. E. y ÁLVAREZ, J. L. (1996): *¿Cómo prepararse para las organizaciones del Futuro?* IESE. Universidad de Navarra.

RONEN, S. y SHENKAR, O. (1985): «Clustering countries on Attitudinal Dimensions», *Academy of Management Journal,* September, 440-452.

ROTH, K. (1992): «International configuration and coordination archetypes for medium sized firms in global industries», *Journal of International Business Studies,* 23(3), 533-549.

ROTH, K. y MORRISON, A. J. (1990): «An empirical analysis of the integration responsiveness framework in global industries», *Journal of International Business Studies,* 21(4), 541-561.

ROTH, K. y MORRISON, A. J. (1992a): «Business-level competitive strategy: a contingency link to internationalization», *Journal of Management,* 18(3), 473-487.

RUGMAN, A. M. y VERBEKE, A. (1993): «Foreign subsidiaries and multinational strategic management: an extension and correction of Porter's single diamond framework», *Management International Review,* 33(2), 71-84.

RUGMAN, A. M. y VERBEKE, A. (2004): «A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises», *Journal of International Business Studies,* 35 (1), 3-18.

SAHAY, S. y WALSHAM, G. (1997): «Social structure and managerial agency in India», *Organization Studies.* 18 (3), 415-444.

SANNA RANDACCIO, (1991): «Ownership Patterns of Italian Joint Ventures Abroad: Country, Industry and Firm-Specific Determinants», *CIDEI Working Paper*, 10.

SOLER, J. (2002): *Experiencias de inversión española en Asia*. Documentos Cidob, n.º 6

STIGLITZ, J. E. (2002): *El malestar en la globalización*. Taurus. Madrid.

STOPFORD, J. M. y WELLS, L. (1972): *Managing the Multinational Enterprise. Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*. New York: Basic Books.

SURLEMONT, B. (1998): «A typology of centres within multinational corporations: an empirical investigation», en: Birkinshaw y Hood: *Multinational corporate evolution and subsidiary development,* 162-188. Macmillan Press Ltd, London.

TAGGART, J. H. (1997): «An evaluation of integration responsiveness framework: MNC manufacturing subsidiaries in UK», *Management International Review,* 37(4), 295-318.

TAGGART, J. H. (1998): «Strategy shifts in MNC subsidiaries», *Strategic Management Journal,* 19(7), 663-681.

TAYEB, M. (1988): *Organisations and national culture*. Sage. Londres.

TAYEB, M. (2000): *International business: theories, policies and practices*. Prentice Hall. Harlow.

The Conference Board Europe (1996): «Managing Expatriates´ return: A research report», The Conference Board, Inc.

THOMPSON, J. (1967): *Organizations in action,* McGraw-Hill, New York.

Transparency International (2004): *Informe anual 2003*. Transparency International. www.transparency.org.

TROMPENAARS, F y HAMPDEN-TURNER, G. M. (1997): *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. N. Breadley. Londres.

TSANG, E. W. K. (1998): «Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing businesses in China», *Academy of Management Executive*, 12 (2), 64-73.

TUNG, R. (1982): «Selection and Training procedures of U.S., European and Japanese Multinationals», *California Management Review*, 25 (1): 57-71.

UNCTAD (1988): *Licence Agreements in Developing Countries*. New York: United Nations.

UNCTAD (2000): *World Investment Report 2000: cross-border mergers and acquisitions and development*. Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD). Ginebra.

UNCTAD (2003): *World Investment Report 2003: FDI policies for national and international perspectives*. Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD). Ginebra.

VERNON, R. (1966): «International Investment and International Trade in the Product Cycle», *Quaterly Journal of Economics,* vol 80 (1), 190-207.

VERNON, R. (1966): «International investment and international trade in the product cycle», *Quarterly Journal of Economics,* 80, 190-207.

VERNON, R. (1979): «The product cycle life in the new international environment», *Oxford Bulletin of economics and Statistics,* 41, 255-267.

WELCH, L. y LUOSTARINEN, R. (1988): «Internationalisation: evolution of a concept», *Journal of General Management,* 14, 34-55.

WHITE, R. E. y POYNTER, T. A. (1984): «Strategies for foreign owned subsidiaries in Canada», *Business Quarterly,* 49(2), 59-69.

WHITE, R. E. y POYNTER, T. A. (1990): «Organizing for world wide advantage», en: Bartlett, Doz y Hedlund: *Managing the global firm,* 95-116. Routledge, London.

WHITLEY, R. D. (1990): «Eastern Asian Enterprise Structures and the Comparative Analysis of Forms of Business Organization», *Organization Studies*, vol. 11, 1: 47-74.

WILLIAMS, D. (1998): «The development of foreign-owned manufacturing subsidiaries: some empirical evidence», *European Business Review,* 98(5), 282-286.

WILLIAMSON, O. E. (1985): *The Economics Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

YIP, G. S. (1989): «Global strategy… in a world of nations?», *Sloan Management Review*, (3), 29-41.

YOUNG, S.; HOOD, N. y DUNLOP, S. (1988): «Global strategies, multinational subsidiary roles and economic impact in Scotland», *Regional Studies,* 22(6), 487-497.

ZEJAN, M. (1990): «New ventures or Acquisitions: The choice of Swedish Multinational Enterprises», *Journal of Industrial Economics*, 38, 349-355.

Siglas

AGCS	Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios
AITEX	Instituto Tecnológico Textil
ASEAN	Asociación de Naciones de Asia Sudoriental
ATEVAL	Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana
CITYC	Centro de Información Textil y de la Confección
EMN	Empresa Multinacional
FICE	Federación de la Industria del Calzado
FMI	Fondo Monetario Internacional
GATT	Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio
I+D	Inverstigación y desarrollo
IATA	Asociación Internacional del Transporte Aéreo
ICEX	Instituto de Comercio Exterior
IDE	Inversión Directa Exterior
INV	*International New Venture*
ITN	Índice de Transnacionalidad
JIT	*Just in time*
MAKE	*Most Admired Knowledge Enterprises*
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MMP	Mandato mundial de producto
NAFTA	Tratado de Libre Comercio de Norteamérica
OMC	Organización Mundial del Comercio
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PDG	*Président Directeur Général*
PIB	Producto Interior Bruto
ROI	Retorno sobre inversión
TI	Transparency International
UE	Unión Europea
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo
WIR	*World Investment Report*
WPM	*World Product Mandate*

Índice analítico

3M, 200

ABB, 16, 201
Activos intangibles, 89
Acuerdo de cooperación, 88
Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio, 17, 18
Acuerdo General sobre Comercio de Servicios, 17
Acuerdos de distribución, 70
Adaptación estratégica, 33
Adaptación local, 177
AEG, 76
Aer Lingus, 76
Agente independiente, 67, 68, 69
Ahold, 175, 182
Air Liquide, 191
Airbus, 11
AITEX, 54
Ajuste estructural, 151
Ajuste producto-mercado, 63
Alcance de la influencia, 212
Alcance de mercado, 202
Alcance de valor, 202
Alemania, 247
Alstom, 175
Altadis, 140, 162
AMC, 334
American Airlines, 76
Análisis externo, 42
Análisis funcional, 44
Análisis interno, 42, 44
Anecoop, 135
Annan, Kofi, 24
Anti-dumping, 17
Aquafina, 72
Arch Coal, 34
Argentina, 7, 10
Asociación de Naciones de Asia Sudoriental, 18
Asociación Internacional del Transporte Aéreo, 20
Assiut Cement, 8
Astron Hotels & Resorts, 83
ATEVAL, 54
Autonomía, 134, 139, 157, 181, 223
Aversión a la incertidumbre, 234
AZ Consultores, 271

Banco de Venezuela, 218
Barceló, Hoteles, 244
Barreras de salida, 66
Bayer, 210
BBVA, 218, 268, 277
Becara, 21
Ben & Jerry's, 72
Benasque, 20
Bernat, Enric, 105
Bershka, 37, 38
Besse, George, 334
BF Goodrich, 12
Bigi, 97
Black & Decker, 200
Boeing, 11
Bretton Woods, 18
Bridgestone, 11, 12
British Airways, 39, 76
Broker, 67, 68
Brufau, Antoni, 49
BSA, 33
BSCH, 268, 277
BSN, 159
Budimex, 104
Burgio, Gabriele, 83
Business Houses, 39

Cadbury, 105
Cadena de valor, 36, 45, 113
Call center, 219, 330
Callaghan, 50
Calvo, Rafael, 50
Camper, 50
Campofrio, 146, 272
CANTV, 218
Caprabo, 182
Carrefour, 142, 175, 182
Carrier, 5
Cartera de actividades, 36
Casino, 175
Casio, 169
Castellano Rios, José María, 164, 167
Cathai Pacific, 76
Cemex, 8, 205, 321
Centralización, 143, 157, 168, 181, 185
Centro administrativo, 212
Centro de excelencia estratégico, 212
Cesión de patentes, 72
Chaebol, 39, 148, 149, 150, 340
China, 243
Choque cultural inverso, 270
Chupa-Chups, 64, 92, 105, 244
Ciclo de vida del producto, 102
Cisa, 319
CITYC, 54
Clesa, 204
Código Ético Mundial para el Turismo, 24
Cola-Cao, 244
Colectivismo, 234, 241
Comercio exterior, 9
Comercio intraempresa, 12
Comercio intraindustrial, 12
Compensación, 264
Complejidad, 157, 168
Compromiso de recursos, 66, 69, 88, 91, 92
Conferencia Financiera y Monetaria de las Naciones Unidas, 18
Configuración concentrada, 185
Consorcio de exportación, 67, 68, 303
Continental, 12
Contrato de fabricación, 72
Contratos de gestión, 71
Control de resultados, 163
Control del comportamiento, 163
Control, mecanismos de, 154, 163, 260, 314
Coordinación, 113, 181
Coordinación estratégica, 176
Coordinación, mecanismos de, 154, 260, 314
Corrupción, 26
Costes de transacción, 87
Crescenzo, Luciano di, 238
Cultura, 230

Cultura formal, 238
Cultura informal, 238
Cultura monocrónica, 239
Cultura orientada a la relación, 238
Cultura orientada al negocio, 238
Cultura ralajada con el tiempo, 239
Cultura rígida con el tiempo, 239
Cultura sincrónica, 239
Cygna International, 263

Dacia, 335, 340
Danone, 72, 159
Dasani, 72
David Ricardo, 21
Decathlon, 186, 208
Declaración Universal de los Derechos Humanos, 25
Déclaration de Paris, 29
Delegación comercial, 69
Demanda doméstica, 52
Departamento de exportación, 134
Descentralización, 134, 156, 157, 164, 212, 223
Deslocalización, 50
Diferenciación, 39, 102, 171
Diferenciación horizontal, 132
Diferenciación vertical, 132
Diferencias culturales, 62, 339
Distancia al poder, 134
Distancia cultural, 62, 88, 231
Distancia psicológica, 106
Distribuidor-importador, 69
Diversificación, 37, 73, 94, 95, 104, 152
Diversificación conglomerada, 38
Diversificación del riesgo, 48
Diversificación no relacionada, 38
Diversificación relacionada, 37
Diversificación relacionada horizontal, 37
Diversificación relacionada vertical, 37
Diversificación relacionada vertical hacia atrás, 37
Diversificación relacionada vertical hacia delante, 37
División global de producto, 138, 148, 152, 351
División global por áreas geográficas, 141, 153
División internacional, 136, 138, 151
Dominio de la influencia, 212
Dreyfus, Pierre, 334
Dunlop, 12
Durany, Sergio, 35

Easyjet, 39
Echeberria, Mikel, 104
Eco, Umberto, 36
Economías de alcance, 171, 184
Economías de escala, 48, 171, 184, 329
Economías de red, 19
Editorial Santillana, 206, 222
Efficiency seekers, 48
El Corte Inglés, 85, 160, 180
Embraer, 11
Empresa conjunta, 74, 75, 79, 88, 91, 94, 95, 97, 115, 303, 340
Empresa conjunta global, 77
Empresa conjunta local, 77
Empresa exportadora, 13
Empresa internacional, 13
Empresa multinacional, 13
Endesa, 34
Enfoque de red, 107
Enfoque escandinavo, 106
Enfoque industrial, 118
Epson, 223
Erickson, 201
Escarré, Gabriel, 162
Escolar, Fernando, 295
Especificidad, 241
Especificidad de los activos, 90
Estados Unidos, 250
Estampaciones Sabadell, 172
Estatus adquirido, 243
Estatus heredado, 243
Estatuto de la filial, 201
Estrategia competitiva, 39
Estrategia corporativa, 36
Estrategia corporativa de desarrollo de mercados, 36
Estrategia corporativa de desarrollo de productos, 37
Estrategia corporativa de penetración de mercados, 36
Estrategia de negocio, 39
Estrategia deliberada, 32
Estrategia emergente, 32
Estrategia funcional, 41
Estrategia internacional, 31
Estructura competitiva, 63
Estructura formal, 132
Estructura funcional, 134, 136
Estructura matricial, 143, 153, 190
Estructura matriz-filial, 134, 181
Estructura mixta, 143
Estructura multidivisional, 136
Estructura organizativa, 132, 151
Etnocéntrico, 185, 258
Eurodom, 78
Euromoney, 62
Evian, 72
Evolución de los medios de transporte, 20
Expatriado, 161, 186, 256, 305, 338
Experiencia internacional, 89, 94, 103
Exportación, 65, 92
Exportación directa, 66, 68, 69
Exportación indirecta, 66, 67
Exportación irregular, 105
Exportación pasiva, 67
Exportación vía agentes, 105

Facilitadores de la internacionalización, 47
Factores avanzados, 52
Factores especializados, 52
Factores generales, 52
Factores impulsores de la globalización, 16
Factores productivos, 52
Factores *pull,* 47
Factores *push,* 47
Fagor, 78, 207
Fallos de mercado, 120
Fanaloza, 321
Farggi, 72
Federación descentralizada, 181
Feminidad, 235
Fermax, 301
Ferrovial, 104
Fiat, 6, 7, 312, 335
Ficosa, 213, 309
Filial activa, 216
Filial agujero negro, 215
Filial autónoma, 201, 216
Filial colaboradora, 215
Filial cualificada, 201, 210, 215
Filial de producción, 105
Filial de ventas, 105, 202
Filial ejecutora, 201, 208, 215
Filial exterior, 84, 92, 94, 95, 96, 116, 134, 157, 200
Filial implementadora, 217
Filial innovador global, 217
Filial innovador local, 217
Filial jugador integrado, 217
Filial líder estratégico, 215
Filial local, 202, 203, 204
Filial receptiva, 217
Filial, evolución de la, 219
Finnair, 76
Firestone, 12
Fondo Monetario Internacional, 18
Ford, 172, 179, 197, 204, 212
Formación transcultural, 261
Formalización, 158, 160, 181, 185, 190
Formas de entrada en los mercados internacionales, 65
Fragmentadoras, fuerzas, 170, 177
France 3, 114
Francia, 12, 249
Franquicia, 35, 50, 71, 72, 73, 97, 115, 160
Freixenet, 198

Galerías Lafayette, 85
García, Basilio, 50
Gas Natural, 49

GDA, 78
Gebro Pharma, 212
General, 12
General Electric, 23, 76, 78
General Motors, 197
Gentex, 312
Geocéntrico, 185
Gervais, 159
Gesteland, modelo de, 238
Ghosn, Carlos, 22, 337, 338, 339
Global, 5
Global Compact, 24
Global Organization of Parlamentarians Against Corruption, 29
Global Witness, 29
Global, empresa, 5
Global, enfoque estratégico, 170, 183, 185, 187, 210
Globalización, 5, 23
Globalización a nivel de empresa, 13
Globalización a nivel de país, 7
Globalización a nivel de sector de actividad, 11
Globalizadoras, fuerzas, 170
González, Francisco, 49
González, José María, 46
Good Year, 12
Gordon Moore, 19
Gorila, 50
Grado de control, 89
Grameen Bank, 28, 235
Gran Bretaña, 248
Grupo Alsa, 272
Grupo Antolín, 144, 312
Grupo Briones, 321
Grupo Dragados, 266
Grupo GFT, 144
Grupo Mondragón, 78
Grupo Natura, 35
Grupo Prisa, 180
Grupo Softland Internacional, 295
Gruppo Percasi, 97
Guanxi, 244, 305

Häagen Dazs, 72
Hanon, Bernard, 336
Harley Davidson, 33
Hasbro, 21
Hergar, 50
Herrenknecht, 172
Heterarquía, 187
Hewlett Packard, 169, 197, 327
Hewlett, Bill, 327
Hofstede, modelo de, 233
Holderbank, 205
Holding Companies, 39
Holismo, 241
Honda, 33, 244
Host country national, 256
Hub, 20
Human Rights and Business Project, 24

Iberia, 76
IBM, 233
Iglesias, Ángel, 104
Igualdad, 243
Ikusi, 104
Implicación estratégica, 224
Importaciones, 9
Impulsores de la internacionalización, 47
India, 246
India, 246
Índice de fuentes de soborno, 26
Índice de percepción de la corrupción, 26
Índice de transnacionalidad, 13, 15, 16
Inditex, 39, 46, 97, 164, 198
Individualismo, 234, 241
Industria aeronáutica, 11
Iniciativa de la filial , 220, 224
Instituto Danés de los Derechos Humanos, 24
Instituto de Comercio Exterior, 263
Integración global, 176, 183, 187, 216
Intel, 19
Intenet, 11, 19
Intensidad en la inversión, 172
Intensidad en la tecnología, 172
Interdependencia, 179, 185, 190
Internacional, empresa, 5
Internacionalización, 89
Internalización, 118, 122
Internalización, ventajas de, 121
International New Venture, 16, 110, 111, 112, 113
Interocean Personnel Services, 172
Inversión directa exterior, 9, 10, 18, 19, 65, 66, 73, 86, 92, 93, 115
Invetigación y desarrollo, 38
Iran Tires, 13

Japón, 245
Jerarquía, 147, 156, 234, 243, 245
JK Tires, 13
Johnson Control, 312, 340
Joint-venture, ver Empresa conjunta
Jolly, 83
Joly, Eva, 29
Just in time, 52, 314

Kawasaki, 172
Keiretsu, 39, 148, 149, 150
Khodro, 341
Krasnapolsky, 83
Kristal, 83

La Menorquina, 173
Lacrem, 72
Lafacheux, Pierre, 334
Lafarge, 205
Lan Chile, 76
Lear, 21, 213
Leclerq, Michel, 186
Levy, Raymond, 335
Ley de Moore, 19
LG, 5, 150
Liberalización de los flujos de inversión directa exterior, 18
Liberalización de los flujos financieros, 18
Liberalización de los intercambios financieros, 17
Licencia, 65, 66, 70, 73, 86, 92, 93, 94
Lion Tires, 13
Lizarrán, 71, 133
Lladró, 40
Localización, 21, 65, 66, 102, 177, 216
Localización dispersa, 177
Localización, ventajas de, 120, 121, 184
Logista, 76
Lovat, 172
Lufhtansa, 39

Mack, 335, 336
Maestre, Alberto, 301
Maestre, Fernando, 301
Maet, 209
Magnetti-Marelli, 309
Mandato mundial de producto, 200, 210, 328
Market seekers, 48
Marks & Spencer, 85, 156, 184
Mars, 105
Martí, Félix, 277
Masculinidad, 235
Massimo Dutti, 37, 85, 97, 164
Mauro Calosi, 6, 11
Mc Donalds, 3, 160, 173
MCI, 78
Meishi, 245
Mercado Común del Sur, 18
Mercadona, 40
Mercedes Benz, 209
Mercer HR Consulting, 257, 264
Metanacional, 187
Método de entrada, 85
México, 8
México, 251
Michelin, 12
Mitshubishi, 149
Mizuho, 149
Most Admired Knowledge Enterprises, 167
Motivos para la internacionalización, 47
Multidoméstico, enfoque estratégico, 107, 178, 187, 203, 210

Multifocal, 178, 187
Mundialización, 5

Nación estado, 8, 9
Naciones Unidas (ver Organización de las Naciones Unidas), 8
Nasza TV, 114
Natura Selection, 35
Nemawasi, 245
Nestlé, 173
Neumáticos (sector), 11, 12, 13
NH Hoteles, 83
Nissan, 22, 337, 338, 340, 341
Nivel de desarrollo, 60
Niveles de estrategia, 36
Nutrexpa, 64

Ocean, 78
Oficina comercial, 69
Oligopolio, 94
OneWorld, 76
Organización de las Naciones Unidas, 18, 24, 25
Organización federal, 147, 148
Organización Mundial del Comercio, 17, 18
Organización Mundial del Turismo, 24
Organización no gubernamental, 25, 35
Organización virtual, 147
Orientación exterior, 241
Orientación interior, 241
Ortega Gaona, Amancio, 83, 164, 165
Osborne, 38
Ostra Delta, 114
Otto Versand, 97
Oukrid, 78, 207
Outsourcing, 219, 330
Oyak, 335
Oysho, 37, 97, 164

Packard, Dave, 327
Pacto Mundial, 24, 167
País de destino, 94
País de origen, 93
Panrico, 64
Paradigma eléctico, 121
Parent country national, 256
Parmalat, 204
Particularismo, 241
Paykan, 341
PC-Market, 41
Pepsi, 72
Pepsico, 105
Petróleos de Venezuela, 21
Philips, 16, 76
PIB per cápita, 63, 94
Piggy-back, 67, 68
Pillsbury, 72
Pirelli, 12, 199
Plan estratégico, 34
Planificación de carrera, 270
Planteamiento afectivo, 262
Planteamiento de impresiones, 262
Planteamiento informativo, 262
Policéntrico, 178
Porcelanosa, 137
Potencial de mercado, 88
Pricewaterhouse-Coopers, 271
Proceso de internacionalización secuencial, 103
Producto Interior Bruto, 19, 23
Producto intermedio, 119
Propias, ventajas, 121
Propiedad intelectual, 17
Pujol Artigues, Josep Maria, 309
Pull & Bear, 37, 38, 97, 164, 165

Quantas, 76

Ramírez, Álvaro, 295
Ras Vidal, Eva, 268
Reclutamiento, 260
Reclutamiento externo, 260
Reclutamiento interno, 260
Recursos y capacidades, 45
Red Bull, 38
Relea. José Luis, 162
Renault, 23, 309, 334
Repatriación, 267
Réplica adaptadora, 205
Réplica adoptadora, 205
Réplica en miniatura, 204
Réplica innovadora, 206
Repsol, 123
República de la tecnología, 22
Resistencia corporativa, 224
Resource seekers, 48
Responsabilidad social, 23
Resuinsa, 277
Riego administrativo, 61
Riego soberano, 61
Riesgo económico y político, 60
Riesgo político, 61
Riesgo-país, 61, 88
Rivalidad doméstica, 53
Roche, 16
Rodríguez Cebrián, Juan Carlos, 164
Rol de filial, 200, 328
Rol específico de filial, 201
Rol genérico de filial, 201
Ronda Kennedy, 17
Ronda Uruguay, 17
Royalty, 72
Ruiz de la Prada, Ágatha, 73
Rushaylo, Vladimir, 27
Ryanair, 39

Sage, 298
Saipa, 341
Samsung, 149, 340
Samsung Motors, 340
Sanwa-Tokai, 149
Scania, 209
Schneider, 76
Schweitzer, Louis, 335
Sears, 85, 175
Seat, 172, 220, 309
Sector calzado, 50
Sector global, 11
Sector textil-hogar, 54
Sede central, 199
Segmento de mercado, 40
Seguimiento a la competencia, 91
Seguimiento al cliente, 91
Seita, 162
Selección de mercados, 60
Sensibilidad local, 143, 164, 174, 176, 178, 181, 187, 203, 207
Servicios *hard,* 115
Servicios *soft,* 115
Shell, 212
Sibur, 13
Siemens, 175
Sistema inmunológico corporativo, 225
SKF, 201
Skoda, 220
Socialización, 160, 161, 185, 189, 190
Softland, 295
Sogo Shosha, 149
Sol Meliá, 162
Solán de Cabras, 38
Sony, 76, 169, 173, 203
SP, 295
Springfield, 85
Sprinter, 41
Star Alliance, 77
Stradivarius, 37, 97
Strategic asset seekers, 48
Subsede central, 212
Sumitomo, 12
Sumitomo-Mitsui, 149
Sun Tzu, 32

Tailandia, 76
Tamaño de la filial, 157
Tarragó, Josep Maria, 309
Tecnologías de la información y las telecomunicaciones, 19
Telefónica, 78
Teoría de la ventaja comparativa, 102
Teoría de las Capacidades Organizativas, 89
Teoría de los Costes de Transacción, 87, 93, 120
Teoría del comercio internacional, 102
Third country national, 256
Thomson, 76

Tiempo secuencial, 242
Tiempo sincrónico, 242
Tierra Extraña, 35
Tofan, 13
Toyota, 197, 244
Trading company, 67
Transnacional, empresa, 5
Transnacional, enfoque estratégico, 187, 210, 217
Transparency International, 26
Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, 18
Triumph, 33
Trompenaars y Hampden-Turner, modelo de, 240

Unilever, 173, 259
Unisys, 218
Universalismo, 241

Vaillant, 78, 207
Valeo, 22
Vencerámica, 319
Ventaja comparativa, 21, 171
Ventaja competitiva, 39, 113, 123, 184
Ventaja en costes, 39
Veterano, 38
Vientos del Sur, 35
Volkswagen, 5, 172, 204, 220, 244
Volvo, 209, 334
Votoratim, 205

Wae, 35
Wal-Mart, 15, 175
Wilke, 309
Wirth, 172
World Business Council for Sustainable Development, 24
World Product Mandate, Ver mandato mundial de producto
WorldCom, 78

Yesiguenbusto, 245
Yokohama, 12
YPF, 123
Yunus, Muhamad, 28, 235

Zaibatsu, 148
Zara, 36, 37, 46, 85, 97, 164, 165
Zara Home, 97
Zunzunegui, Begoña, 21

Dirección de Empresas Internacionales

Pla • León

Este libro analiza el fenómeno de la empresa internacional y su dirección, y por tanto, deja de lado los aspectos macroeconómicos y políticos de la internacionalización, o algunas estrategias funcionales, como la financiera o la de marketing, propias de otras áreas de conocimiento.

Va dirigio a estudiantes que cursen las asignaturas "Dirección de Empresas Internacionales" en el ámbito académico español, o "Negocios Internacionales" en las universidades latinoamericanas. También puede servir como texto-guía en aquellos programas de postgrado especializados en la Dirección Internacional de la Empresa, tanto en instituciones privadas como públicas. Por último, puede ser una referencia académica para aquellos profesionales o directivos que, desde la práctica diaria, tengan inquietud por buscar respuestas más allá de sus problemáticas particulares.

Está estructurado en cinco partes desarrolladas a través de nueve capítulos teóricos y ocho casos de empresas internacionales.

PRIMERA PARTE. CONTEXTO
- La globalización
- La naturaleza de la estrategia

SEGUNDA PARTE. PRIMEROS PASOS
- La decisión de entrada
- El proceso de internacionalización

TERCERA PARTE. LA CONSOLIDACIÓN I
- Estructuras y procesos
- Enfoques estratégicos
- Estrategia de las filiales

CUARTA PARTE. LA CONSOLIDACIÓN II
- La cultura
- Los recursos humanos

QUINTA PARTE. CASOS DE EMPRESAS INTERNACIONALES
- Fermax
- Softland
- Cisa-Vencerámica
- HP
- Ficosa
- Renault
- Resuinsa
- La internacionalización de la banca española

PEARSON Educación

www.pearsoneducacion.com

ISBN 978-84-205-4089-4

9 788420 540894