



RESUMEN DEL ARTÍCULO

En el entorno competitivo actual, las empresas multinacionales están sometidas a la presión de fuerzas contrarias: unas que impulsan hacia la globalización, y otras que favorecen la localización. En este artículo presentamos cómo actúan estas fuerzas, así como una tipología de estrategias que las empresas multinacionales adoptan para hacer frente a dichas presiones. El trabajo insiste en la necesidad de avanzar hacia el concepto de empresa transnacional caracterizada por la diversidad y la complejidad interna.

EXECUTIVE SUMMARY

In the current competitive environment, multinational enterprises cope with two opposite pressures: the need of being "global" and "local" at the same time. This paper examines how these forces operate and offers a typology of multinational firms' strategies to face these pressures. We suggest that multinational corporations should move to a transnational concept characterised by diversity and internal complexity

La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional



José Pla Barber
Departamento de
Dirección de Empresas
"Juan José Renau".
Universitat de València



Jose.Pla@uv.es

Fidel León Darder
Departamento de
Dirección de Empresas
"Juan José Renau".
Universitat de València



Fidel.Leon@uv.es

1. Introducción

La célebre frase "Piensa globalmente y actúa localmente" suele citarse como fuente de inspiración de los negocios internacionales. Pero ¿realmente comprendemos las implicaciones que tienen estas palabras para las estrategias de las empresas multinacionales? ¿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 consideramos 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 artículo comprenderemos el rico y complejo entramado de relaciones estratégico-organizativas que acontece detrás de dicha simple afirmación.

En primer lugar, analizaremos cómo actúan con distinta intensidad en cada sector dos conjuntos de fuerzas, en principio, contrapuestas. Por un lado las fuerzas fragmentadoras, que implican la existencia de productos como la horchata en el sector de los refrescos; y por otro lado, las fuerzas globalizadoras, que condicionan severamente la competencia en el negocio de las cámaras de fotos digitales.

En segundo lugar, ante la distinta magnitud con la que se manifiestan ambos tipos de fuerzas, reflejaremos las diversas respuestas de las empresas multinacionales. Aquellas empresas que perciben esencialmente fuerzas fragmentadoras en sus negocios emplearán el enfoque estratégico que denominaremos 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 situarán las empresas que sienten la prioridad de responder a las fuerzas globalizadoras, lo que les lleva a considerar el mundo como un solo mercado homo-

géneo bajo un enfoque estratégico que presentaremos como global. Por último, 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 las empresas se ven afectadas exclusivamente por uno de los dos grupos de fuerzas. Cada vez es más común

Las fuerzas globalizadoras pueden dividirse en aquellas relacionadas con la dimensión, las asociadas a la competencia y las originadas por los gustos de los clientes

que éstas deban enfrentarse simultáneamente a presiones de ambos tipos, con lo que ni el enfoque mult-doméstico, ni el global pueden ser recetas aplicables completamente a la dirección internacional de la empresa. Surge entonces la empresa transnacional como una filosofía distinta de organización, 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 dife-

rencias entre los mercados.

Cada una de estas tres estrategias la ilustramos con algún ejemplo, cuya finalidad es mostrar cómo los conceptos teóricos descritos en el capítulo están presentes de forma cotidiana en la realidad de la empresa multinacional.

El capítulo finaliza con una serie de conclusiones y algunas preguntas que invitan a la reflexión del lector.

2. 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 (Prahalad y Doz, 1987).

Las fuerzas globalizadoras pueden dividirse en aquellas relacionadas con la dimensión, como son la necesidad de obtener economías de escala o de invertir sustancialmente, aquellas asociadas a la competencia y que presionan hacia la reducción de costes, como son la existencia de clientes o competidores multinacionales, y aquella originada por la universalidad de los gustos de los clientes. Veamos cómo actúan dichas fuerzas en la realidad:

- Economías de escala. Cuando el tamaño mínimo eficiente de un negocio es superior al tamaño de los mercados nacionales, no resultará rentable fabricar en cada mercado, y por tanto, se conseguirán significativas reducciones de coste si se concentra la fabricación en una serie de plantas óptimas. 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 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.

- 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.
- 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 estos. El hecho de que las empresas multinacionales centralicen la función de compras obliga a sus proveedores a acercarse a los centros de compras, 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. 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 posteriormente abrir otra unidad de estampación en Chequia, en las proximidades de otras fábricas del grupo Volkswagen.
- 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 aquellas 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

PALABRAS CLAVE

Empresa multinacional, globalización, estrategia multidoméstica, estrategia global, estrategia transnacional

KEY WORDS

Multinational enterprise, globalisation, multidomestic strategy, global strategy, transnational strategy

productores locales han desaparecido o han sido absorbidos por multinacionales extranjeras 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 todas comparten 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.

Nadie cuestiona que los pantalones Levi's, los trajes de Armani, las videocámaras Sony, las galletas Oreo, o las hamburguesas de McDonald's se venden bien en todo el mundo. Sin caer en el tópico de que McDonald's 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. De hecho, en algunos sectores la presencia de las fuerzas fragmentadoras como son los elevados costes de transporte o algunas exigencias de los gobiernos locales obligan a la localización dispersa de las actividades. Además, el hecho de que existan diferencias entre países en gustos o necesidades, o estructuras de mercado y canales de distribución distintos, son fuerzas que requieren adaptación por parte de la

empresa. En este sentido, tanto la localización dispersa, como la diferenciación o adaptación local llevadas a cabo por las empresas son ejercicios de sensibilidad local. Observemos cómo actúan algunas de estas fuerzas fragmentadoras en la realidad:

- Costes de transporte y almacenamiento. Para las industrias 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 un elevado porcentaje del precio de venta, con lo cual, los gastos de trans-

Las diferencias entre países en gustos o necesidades son fuerzas que requieren adaptación por parte de la empresa

porte 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.

- 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.
- 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. 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 mercados 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.

- 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.

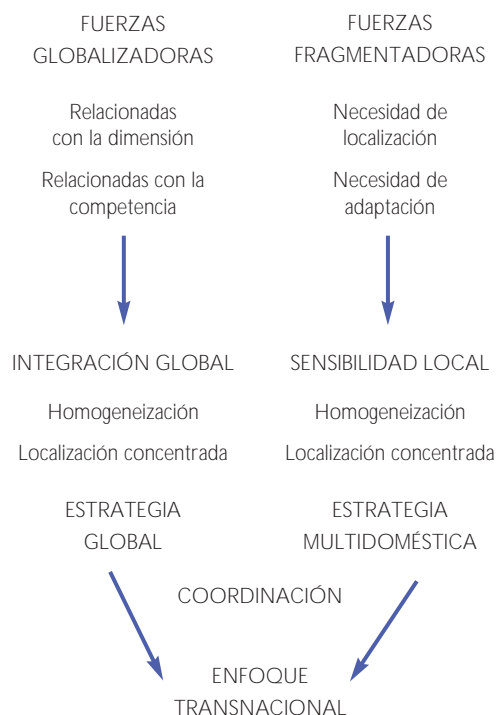
Las fuerzas globalizadoras favorecen la integración de las actividades a nivel mundial, mientras que las fuerzas fragmentadoras generan como respuesta la sensibilidad local por parte de las empresas. Sin embargo, cuan-

do es necesario ser sensibles a las diferencias entre los distintos mercados sin perder las ventajas que se derivan de la integración global, surge como respuesta la coordinación global de las actividades. Veamos cómo se definen estos tres aspectos:

- Integración se refiere según Prahalad y Doz (1987) a la gestión centralizada de las actividades geográficamente dispersas de forma continuada. Una forma sencilla de explicar la integración es haciendo ver que hace referencia al grado de interconexión entre la actividad de una filial y la misma u otras actividades en otras filiales. 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.
- 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.

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

Tabla1 Tensiones que afectan a la estrategia internacional de la empresa



operen en él pueden tratar de segmentarlo actuando con respuestas diferentes a las presiones del binomio globalización - fragmentación.

La tabla 1 resume los aspectos vistos hasta ahora. En los próximos apartados desarrollamos ampliamente las implicaciones de cada una de las estrategias que están al alcance de los directivos para dar respuesta a la dinámica de la competencia internacional.

3. La respuesta a la dinámica de la competencia internacional: los enfoques estratégicos.

3.1. El enfoque estratégico multidoméstico.

En este tipo de enfoque, la mentalidad de gestión identifica la tarea estratégica de la compañía con la obtención de posiciones en mercados mundiales claves, y plantea la gestión de operaciones extranjeras como un conjunto de negocios independientes, esto es, como un conjunto de empresas domésticas, unidas por una propiedad común y cierta tecnología desarrollada en la matriz.

El modelo multidoméstico permite a las compañías ser extremadamente sensibles a las diferencias locales de los mercados y a las demandas políticas nacionales, y en última instancia, adquirir una fuerte presencia local,

lo cual se considera la capacidad estratégica clave del modelo. La escasa interacción entre las distintas unidades de la empresa multidoméstica no implica que no existan vínculos entre ellas, lo que ocurre es que la empresa no obtiene grandes ventajas de la integración de actividades. En el caso de la empresa multidoméstica, como señala la figura 2, las interdependencias se concentran en la relación entre la sede central y cada filial puesto que la comunicación entre filiales no se considera relevante ni necesaria.

El control y la coordinación se alcanzan, principalmente, a través de las relaciones personales de confianza entre la cúpula directiva de la corporación y los directivos de las filiales, es decir, de la socialización, complementadas con algún sistema de control financiero simple (Martínez y Jarillo, 1989). La configuración resultante en términos de distribución de recursos y delegación de responsabilidades se describe como una federación descentralizada, en la cual, las empresas nacionales tienen sustancial libertad estratégica y autonomía organizativa (Bartlett y Ghoshal, 1989).

Las estructuras formales más comúnmente asociadas a las empresas que adoptan un enfoque multidoméstico son la estructura matriz-filial y la división por áreas geográficas. En el primer caso, la independencia de los directivos de la filial respecto de la sede central les permite actuar como

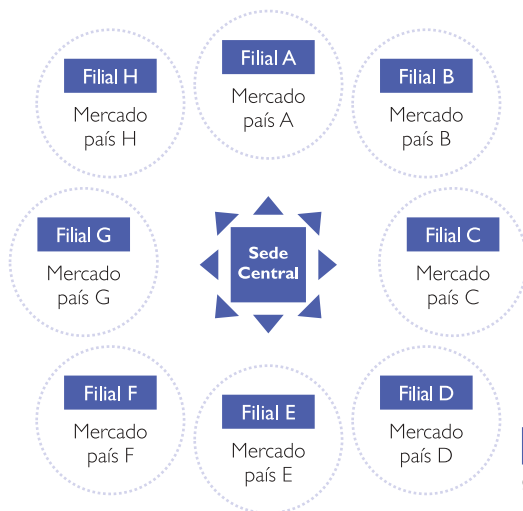
Las estructuras formales más asociadas a las empresas que adoptan un enfoque multidoméstico son la estructura matriz-filial y la división por áreas

"entrepreneurs" locales. En el segundo caso, se recurre al uso de directivos que se especializan en cada área geográfica determinada, siendo este conocimiento específico el que permite adaptar un enfoque más flexible, orientado a cada uno de los mercados.

En el ámbito de la gestión de recursos humanos, el policentrismo asume que como las personas son diferentes en cada país, los estándares de rendimiento, los incentivos y los métodos de formación deben ser diferentes. Y una consecuencia, y quizás la causa, de la política de personal policéntrica se revela en el hecho de que ningún directivo local puede aspirar seriamente a una posición de alta dirección en la sede central

Figura 2

La matriz y las filiales en el enfoque multidoméstico.



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.

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 una veintena de cadenas regionales, llegando a tener a tener 628 establecimientos en toda España, con una plantilla de 14.500 personas y una facturación de 2.047 millones de euros. Esta política de adquisiciones 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. La forma en que Ahold gestionaba 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 hipercadenas, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia, tiendas especializadas para adaptarse a la competencia local. Con esta nueva estrategia, Ahold intenta además integrar las funciones entre sus filiales, creando centrales de compras, servicios financieros y de comunicaciones comunes, que antes estaban descentralizados.

Fuente: Pla y León (2004)



(Perlmutter, 1969). El policentrismo extremo es alcanzado cuando la empresa matriz actúa como una compañía holding, comprando y vendiendo activos internacionalmente, con la única perspectiva de la rentabilidad financiera.

El tipo de filial característico de estas empresas es el que se define como filial local autónoma, además como 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.

El siguiente ejemplo nos ayudará a comprender los actuales desafíos a los que se enfrentan las empresas que siguen el enfoque multidoméstico. (Ver cuadro de Ahold).

3.2. El enfoque estratégico global

La estrategia global es la que define el diseño del producto, la localización y escala de las instalaciones productivas, la elección de la tecnología, los patrones de provisión de recursos y la estrategia competitiva bajo el

supuesto de un mercado unificado y homogéneo. En un extremo, se situaría el método clásico de exportación de productos estandarizados producidos a escala global en una planta central, para ser lanzados al mercado mundial de acuerdo con un mecanismo centralizado y un plan controlado

La configuración global está basada en la centralización de activos, recursos y responsabilidades en la casa matriz. Las unidades extranjeras son simples canales de distribución hacia un mercado global unificado, de manera que se consigue una elevada integración de las diferentes unidades. En ocasiones, las presiones económicas pueden llevar al establecimiento de plantas de montaje locales, aunque los planes y

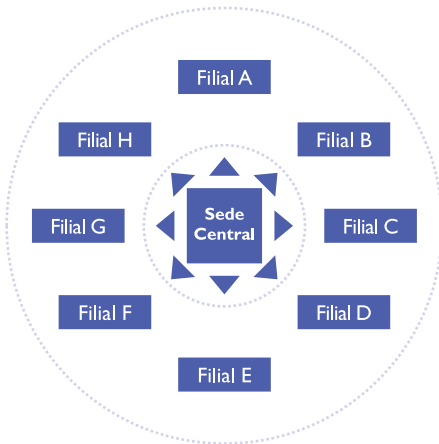
directrices continúen emanando de la sede central que mantiene un estricto control.

Las filiales tienen muy poca libertad para crear nuevos productos o estrategias, o incluso para modificar los ya existentes, siendo, por lo tanto, filiales dependientes y estrictamente controladas.

De hecho, la circulación de bienes, conocimientos y apoyo es en sentido único, con origen en la sede central. 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 interde-

Figura 3

La matriz y las filiales en el enfoque global.



pendencias secuenciales, que se complementan con las interdependencias recíprocas, ya que los productos de cada unidad se convierten en inputs para otras. Como se puede apreciar en la figura 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 suelen agruparlas en divisiones internacionales o divisiones globales de producto (Davidson y Haspelagh, 1982). De esta forma, la matriz puede aplicar más fácilmente el mecanismo de la centralización de la toma de

Decathlon: la tienda global

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 el ámbito internacional.

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, Méjico, 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 par tir 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 donde se coordinan desde las actividades de selección y reclutamiento de los recursos humanos hasta las actividades de logística.

La dirección de las filiales de 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. El funcionamiento de todas las tiendas debe ser idéntico.

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, Méjico, 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.

Fuente: Pla y León (2004)

decisiones en aquellos directivos que se encargan de la estrategia internacional o de la estrategia mundial de cada producto. Otros mecanismos de coordinación utilizados predominantemente bajo este enfoque son la formalización que emana de la casa matriz y el control directo del comportamiento a través del uso de expatriados o visitas a las filiales por parte de los directivos de la central. De hecho, un aspecto crucial es la mentalidad etnocéntrica en sus políticas de recursos humanos, ya que el personal seleccionado y formado para ocupar posiciones clave en cualquier parte del mundo, tiene la nacionalidad de la matriz. El siguiente caso permite observar la estrategia global en acción. (Ver cuadro de Decathlon en página anterior)

3.3. El enfoque estratégico transnacional

A pesar de la diferente terminología usada a la hora de identificar este tipo de enfoque estratégico: la empresa transnacional (Bartlett y Ghoshal, 1989), la organización multifocal (Prahalad y Doz, 1987), la heterarquía (Hedlund, 1986), o la organización horizontal (White y Poynter, 1990), de su análisis se desprende la atribución de una serie de características comunes.

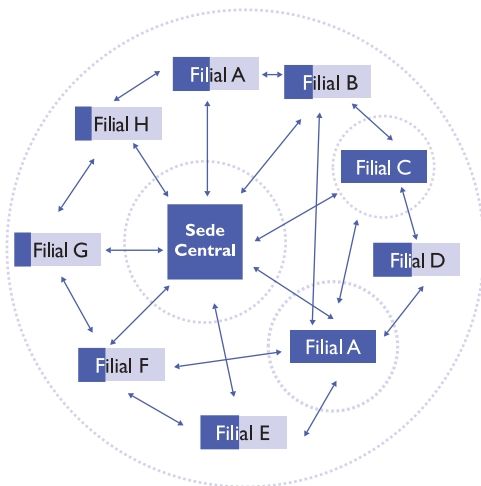
La existencia de muchos tipos de centros diferentes en una gran variedad de países, cada uno de ellos aportando nuevas ideas y productos para poder ser explotados en una escala global. Esta estrategia incorpore un denso mosaico de ventajas. Algunos elementos de este mosaico se basarán en las fortalezas globales de la empresa, otras se fundamentarán en competencias y oportunidades locales, mientras que otras combinarán

ambos tipos.

Las funciones de la dirección general están diseminadas geográficamente. En la situación más extrema, cada filial podría ser, al mismo tiempo, un "centro coordinador" de actividades a nivel global en un campo determinado y un "agente periférico" para la distribución global en otro. 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, etcétera) refleja la necesidad de coordinar actividades a

Figura 4
La matriz y las filiales en el enfoque transnacional.

■ Atribución de responsabilidades y roles



lo largo de cada una de estas dimensiones, sin que una dimensión predominante subordine al resto (Hedlund, 1986). En este sentido, la capacidad para innovar, así como la capacidad para explotar dichas innovaciones van a estar dispersas, no siendo exclusivas de un determinado centro (Bartlett y Ghoshal, 1989). Tal y cómo ilustra la figura 4, esta característica nos lleva a considerar a estas empresas como redes integradas de operaciones.

Como consecuencia de los aspectos anteriores, se atribuye a las filiales un papel estratégico que permite el desarrollo de la compañía como una unidad. La estrategia corporativa debe formularse e implementarse en una red geográficamente dispersa (Hedlund, 1986), sin embargo, lejos de suponer un papel idéntico para cada una de las filiales, se va a desarrollar una concepción de empresa que atribuye responsabilidades y roles diferenciados a cada filial, de forma que se favorecerá la obtención de la flexibilidad necesaria para operar mundialmente. A las filiales se les asignarán distintos grados de influencia en los procesos de decisión, y su gestión se evaluará y premiará de forma distinta (Bartlett y Ghoshal, 1989).

A diferencia de las relaciones de dependencia que se establecían en la empresa global, o de las de fuerte independencia de la empresa multidoméstica, en este tipo de organizaciones se desarrollan profundas relaciones de interdependencia entre las unidades de producto, geográficas y funcionales; y entre estas unidades y la dirección general. Estas relaciones se materializan en flujos de personas, productos y tecnología, siendo posibilitadas por la fuerte convicción de que la colaboración es necesaria para que cada unidad alcance sus propios objetivos (Bartlett y Ghoshal, 1989; Ghoshal y Westney, 1993).

Adicionalmente, dos aspectos también fundamentales en el desarrollo de estas multinacionales son, la flexibilidad estructural, de forma que los procesos organizativos son más importantes que cualquier organigrama formal; y la multidimensionalidad de los principios organizativos (funciones, productos, áreas geográficas, tipos de clientes, etcétera), lo que implica que ninguna dimensión predomine sobre las otras (Hedlund, 1986).

Dichas características suponen ir más allá del concepto de estructura matricial. Mientras que en una matriz todas las unidades están coordinadas a lo largo de sus dos dimensiones (por ejemplo productos y funciones) y los conflictos entre éstas son resueltos por la dirección general; en la organización transnacional el enfoque es más flexible y variado, posibilitándose la existencia de más dimensiones y centros que no informen directamente a la unidad responsable. Las estructuras en red, como se aprecia en la figu-

En la organización transnacional el enfoque es más flexible y variado que posibilita la existencia de más dimensiones

ra 4, en las que no hay un solo centro, sino 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. La sustancia que lubrica este sistema y evita las tensiones y las conductas centrífugas son las personas que actúan de enlace entre los distintos nudos de la red. La cohesión de la red heterogénea se consigue, gracias a la desburocratización, diferenciación, delegación, dispersión y aplanamiento de las estructuras.

La toma de decisiones y la resolución de los conflictos, más que por la ejecución de la autoridad jerárquica, se realiza mediante procesos de negociación laterales entre las partes afectadas. Dichos procesos pueden requerir la participación "ad hoc" de contactos directos, roles de enlace (tales como directores de proyecto) o de equipos de trabajo.

La coordinación de las actividades y de las diferentes unidades es alcanzada principalmente a través de la integración normativa, frente a los meca-

Air Liquide: la organización global de equipos

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.

Fuente: Pla y León (2004)

nismos coercitivos o financieros. La cultura de la empresa, las relaciones interpersonales, la filosofía directiva o la socialización de los empleados son conceptos que adquieren una especial relevancia, contribuyendo al desarrollo de premisas comunes para la toma de decisiones a nivel mundial (Hedlund, 1986).

La infusión de estos valores supone la transformación de las personas agrupadas en unidades técnicas neutrales en participantes que tienen una particular visión, sensibilidad y compromiso con los mercados mundiales (White y Poynter, 1990). Además, algunos negocios, funciones o áreas pueden requerir más centralización, mientras que la formalización o socialización pueden ser el principal proceso integrador en otros, mostrando así como el modelo transnacional cuenta con una cartera flexible de procesos de coordinación.

La información es compartida y difundida en todas las partes de la organización, de forma que todos los miembros son conscientes de las estrategias y objetivos primordiales de ésta. Esta característica permite responder rápidamente a las oportunidades locales pero en busca del interés global. En las jerarquías se distinguían claramente dos partes de la empresa: la encargada de pensar la estrategia y la responsable de implementarla. Ahora, la capacidad para pensar no está restringida a un centro en exclusiva, sino que se expande por toda la empresa; metafóricamente, en lugar de hablar de "un cerebro de la empresa" podemos hablar de "la empresa como un cerebro" (Hedlund, 1986, White y Poynter, 1990). El siguiente caso ejemplifica el complejo mundo de una empresa transnacional.

4. Conclusiones

A lo largo del capítulo hemos identificado las tres estrategias que permiten dar respuesta al binomio globalización-fragmentación característico del entorno internacional. En función de cómo perciba cada empresa la influencia de estas fuerzas en su sector optará por una de estas estrategias, las cuales llevan aparejada una serie de implicaciones organizativas que reflejamos en la tabla 2.

En el artículo también hemos insistido en la idea de que en la actualidad se requieren planteamientos más complejos que la simple respuesta unidimensional.

Este es el gran reto al que se enfrenta la mayoría de empresas multinacionales: el viaje hacia un concepto de empresa transnacional que "piensa global pero actúa localmente". Basta observar la realidad de las empresas multinacionales, para comprobar cómo muchas de ellas están inmersas en estos procesos de cambio estratégico.

Aquellas empresas que partían de enfoques globales tienden a incorporar en sus estrategias elementos que suponen una mejora de la adapta-



Tabla 2. Estrategia e implicaciones organizativas

Estrategia	Dimensiones organizativas
1. Presiones hacia la sensibilidad con los mercados locales, localización de actividades, mercados diferentes (MULTIDOMÉSTICA)	<ul style="list-style-type: none"> · Estructura: división por áreas · Coordinación y control: socialización, control de resultados · Localización I+D: filiales · Recursos Humanos: directivos locales · Filiales autónomas.
2. Presiones en el sector por eficiencia, economías de escala, integración, mercado único (GLOBAL)	<ul style="list-style-type: none"> · Estructura: división internacional o división global por productos · Coordinación y control: centralización, formalización, control directo · Localización I+D: casa matriz · Recursos Humanos: expatriados · Filiales dependientes.
3. Presiones por alcanzar al mismo tiempo integración, sensibilidad y generación y transmisión de nuevo conocimiento (TRANSNACIONAL)	<ul style="list-style-type: none"> · Estructura: matricial, mixta o redes · Coordinación y control: todos los mecanismos · Localización I+D: centros de excelencia · Recursos Humanos: cosmopolita · Filiales interdependientes.

ción local. Así, por citar un ejemplo, Inditex, asociada en sus inicios al enfoque global, en los últimos años concede un mayor grado de autonomía a los directores de tienda en el exterior. De igual modo ocurre con las políticas de recursos humanos (reclutamiento del personal local, participación de los empleados, comunicación interna) donde también se ha producido cierta descentralización hacia las filiales. Por el contrario, aquellas corporaciones que partían de enfoques multidomésticos buscan nuevos planteamientos que faciliten la integración de sus unidades y una mejora de la eficiencia. Por ejemplo, Telefónica, que tradicionalmente se había definido como una empresa multidoméstica, en un intento por racionalizar costes y recursos implantó la operación "Verónica" que tuvo por objeto integrar todas sus filiales latinoamericanas. Desde el punto de vista práctico, creemos que el artículo suscita varias cuestiones importantes que pueden ayudar a abrir un proceso de reflexión estratégica:

- ¿Está respondiendo eficazmente su empresa a la dinámica de la competencia internacional?
- ¿Todas las empresas de su sector adoptan el mismo enfoque estratégico?
- ¿Es necesario viajar hacia la estrategia transnacional en su negocio?
¿Tiene su empresa las capacidades requeridas para ello?
- ¿Cómo puede conseguir integrar globalmente sus operaciones y ser sensible a los mercados locales de forma simultánea?

5. Bibliografía

Bartlett, C. A. y Ghoshal S. (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.

Davidson, W. H. y Haspeslagh, P. (1982): "Shaping a global product organization". *Harvard Business Review*, 60 (4), 125-132.

Hedlund, G. (1986): "The hypermodern MNC. a heterarchy?". *Human Resource Management*, 25(1), 9-35.

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.

Perlmutter, H.V. (1969): "The tortuous evolution of the multinational corporation". *Columbia Journal of World Business*, 12, 9-18.

Pla, J. y León, F. (2004): *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson-Prentice-Hall.

Prahalad, C.K. y Doz, Y.L. (1987): *The multinational mission: balancing local demands and global vision*. The Free Press, New York.

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.

¹ Los autores agradecen la ayuda financiera recibida del Ministerio de Ciencia y Tecnología a través del proyecto CICYT (ref. SEC 06466).



Ilustración: Viap