



Diseñando la corporación global

por Jay R. Galbraith

RESUMEN EJECUTIVO

La globalización ha hecho que las empresas que desean expandir sus negocios se vean forzadas a incursionar a nivel internacional. No existe una estrategia única para hacerlo, y mucho menos una estructura organizacional óptima, ya que cada empresa posee un mercado y una ventaja competitiva distinta a las demás.

Ya no es suficiente aquella máxima que rezaba “manténgalo sencillo”. Complacer a un público global, y hacerle “sencilla” su experiencia como cliente, se ha vuelto complicado gracias a la globalización. Los gerentes deben encontrar formas de proveer soluciones (no sólo productos) que se integren elegantemente, sin importar el lugar en el mundo donde se encuentren.

Galbraith le ayuda a identificar el “nivel de internacionalización” que desea alcanzar su empresa, desde simple exportación hasta manejar múltiples unidades que desarrollan y venden productos en cualquier país. En base a esto, detalla los métodos que las principales empresas han utilizado, para enfrentar los múltiples retos, tales como la geo-política, transformación y convergencia de industrias y la selección estratégica de nuevas sucursales.

Manejo de lo multinacional

Establecer una compañía internacionalmente competitiva es un trabajo gerencial de gran complejidad. Son pocas las empresas que no se auto-denominen globales – sin embargo, muy pocas empresas son realmente capaces de organizar y competir en el ámbito global.

En el mundo actual, las organizaciones se han vuelto muy complejas, y resulta difícil indicar con precisión qué tipo de estructura funcionará mejor para una empresa. Las empresas internacionales deben aceptar la indeterminación estructural – es decir que no existe fórmula para determinar la estructura organizacional más conveniente.

Las empresas multinacionales deben aprovechar las oportunidades globales y profundizar sus vínculos en los mercados locales.

Según el ex CEO de ABB, Percy Barnevik, las corporaciones internacionales exitosas deben ser globales a la vez que locales. Lo que Akio Morita de Sony llama “glocalización”.

La inversión directa extranjera o IDE, ayuda a canalizar la globalización corporativa. Las empresas que invierten en el extranjero, establecen una presencia en los países en donde hacen negocios. La IDE se ha incrementado en un 600% desde 1985, sin duda una tendencia significativa para los negocios internacionales.

Tal incremento en la IDE tiene numerosas ramificaciones:

- Mayor complejidad: ABB y Nestle hacen negocios en más de 150 países, lo cual implica gran variedad de unidades monetarias, culturas, legislación de impuestos y políticas comerciales.

- Ventajas competitivas: Toyota tuvo que reproducir la eficiencia de sus proveedores y de su fuerza laboral en Japón en los nuevos mercados para mantener su ventaja competitiva a nivel internacional. Una multinacional exitosa debe definir con precisión su ventaja competitiva y determinar si es aplicable internacionalmente. Toyota fue exitosa, pero otros como Benetton, no han podido reproducir la eficiencia de su industria en el campo internacional.

- Incertidumbre: cuando una empresa invierte fuera de sus fronteras enfrenta el riesgo de la incertidumbre geopolítica. Cuando los gobiernos combinan la política con los negocios, las empresas deben formular estrategias de carácter político. Hacer negocios a nivel internacional también implica otros riesgos provenientes de la actuación de organismos no gubernamentales (ONGs) como Greenpeace y Amnistía Internacional.

Shell tuvo que enfrentar las críticas de diversas ONGs que consideraban que esta empresa no debía hacer negocios en países donde se violan los derechos humanos, o se ignoran los criterios de protección ambiental.

- Clientes globales: al igual que las empresas multinacionales, la demanda de los clientes son cada vez más complejas. En períodos previos, los clientes permanecían locales, y si eran internacionales, compraban localmente. Las complejidades se multiplican a medida que los clientes se vuelven más globales.

Estructura multinacional

La organización de una firma global tiene diversas modalidades, dependiendo de la estrategia de diversificación, los procesos gerenciales, y las políticas de recursos humanos.

Los dos modelos mas comunes son:

1.- Empresa matriz-subsidiaria: este modelo es jerárquico, el poder de decisión se concentra en la casa matriz y las subsidiarias no tienen contacto entre sí. Sin embargo, este modelo es demasiado simplista para responder adecuadamente a las necesidades de una empresa multinacional. A medida que las comunicaciones mejoran, las subsidiarias nacionales se pueden comunicar entre ellas fácilmente.

2.- Empresa matriz distribuida: cada país cuenta con su propia sede, o empresa matriz. Estas "matrices" se comunican entre si libremente. Este es el modelo más apropiado para empresas multinacionales.

Cierto número de factores inciden en el modelo de organización de las corporaciones globales:

1.- Nivel de desarrollo internacional: las variables incluyen las modalidades de participación de la empresa en un mercado foráneo, incluyendo exportaciones, fusiones o adquisición de subsidiarias. Otras variables se relacionan con los activos y el personal gerencial en el exterior.

2.- Grado de organización: la integración es prioritaria, si los vínculos entre las subsidiarias son mínimos, la organización será simplemente un modelo matriz-subsidiaria. Si las subsidiarias tienen relaciones comerciales y comparten clientes, se trata de un modelo matriz-distribuido.

3.- Grado de participación del gobierno: dependiendo de la industria y el país, el gobierno podría ser un socio, un inversionista o regulador, o bien podría ejercer un combinación de estas funciones.

4.- Diversidad del portafolio internacional: empresas como Nestle, del ramo de alimentos, cuentan con amplia participación en ese sector en todos los mercados internacionales. Otras pueden simplemente ser conglomerados de distintas empresas, de ramos disímiles, en diferentes mercados.

5.- Tamaño del país de origen de la empresa: los gerentes provenientes de países pequeños tienden a tener una visión más global que aquellos de grandes potencias. Las empresas cuyos mercados son grandes, son menos adaptables.

Transferencia de la ventaja competitiva

Tener ventaja competitiva es la habilidad de crear valor para los clientes, rentablemente, en formas que sus competidores tengan dificultad para copiar.

Una empresa obtiene mayores ventajas competitivas cuando se desarrolla en áreas difíciles de imitar. La estrategia corporativa comprende dos pasos:

- 1.- Determinar y alcanzar ventajas competitivas.
- 2.- Desplazarse hacia nuevos mercados.

Lograr ventajas competitivas es clave para la expansión glo-

bal, porque desde sus inicios, la empresa extranjera está en desventaja automática frente a sus competidores locales.

Estas ventajas competitivas pueden determinarse en términos de:

- 1.- Calidad del producto o servicio: la superioridad en sus características o precio es evidente.
- 2.- Recursos o habilidades superiores: las ventajas está relacionadas con el lugar de fabricación. Esta ventaja permite adaptarse de manera más competitiva.

Una empresa puede crear ventajas competitivas de tres formas:

1.- Exportaciones: en el caso de productos relativamente simples como los jeans Levi's o los relojes suizos, se puede asegurar una ventaja competitiva meramente exportando, debido a que los mercados internacionales para estos productos son homogéneos. No aplica a empresas cuya ventaja se basa en la ubicación.

2.- Joint-venture: esta estrategia funcionó para Benetton, en aquellos países en los que no pudieron replicar su cadena de suministro, como Japón y Brasil. McDonald's intentó hacer lo mismo, dado que no pudo transportar su ventaja competitiva a otros países. Sin embargo, no consiguió los socios apropiados, por lo que tuvo que construir localmente su propia cadena.

3.- Operaciones mediante inversión extranjera directa: los fabricantes de muebles suecos IKEA reprodujeron su cadena de suministro en toda Europa. Toyota reprodujo su fuerza laboral leal, productiva y orientada al trabajo en equipo en los Estados Unidos, mediante un proceso de selección y entrenamiento sumamente riguroso.

Internacionalización

La internacionalización es el proceso de entrar en mercados extranjeros. La expansión internacional se produce en varias etapas, en las que la empresa debe transferir su ventaja competitiva, ajustarla y establecer un negocio. Es un proceso de aprendizaje y desarrollo continuo.

Los 5 niveles de internacionalización tiene diversos grados de complejidad:

- Primer nivel: la empresa exporta. La organización es la de una compañía nacional junto con una empresa de ventas.
- Segundo nivel: la firma opera como un socio local en una joint-venture. La organización es la de una empresa nacional más asociaciones extranjeras.
- Tercer nivel: inversión extranjera directa mediante una empresa en el país. La organización es la de una división de una empresa extranjera. Es el tipo más común de subsidiaria para una firma que se inicia en los negocios internacionales.
- Cuarto nivel: la subsidiaria internacional de la firma

implementa la estrategia para la compañía naciente. La organización es la de una operación extranjera con una red de carácter multidimensional.

- **Quinto nivel:** la filial internacional se convierte en un contribuidor líder para la estrategia general de la firma. La firma extranjera se convierte en una verdadera transnacional. Bajo esta compleja forma corporativa, la buena gerencia puede convertirse en una ventaja competitiva.

El proceso de asociación

Las empresas con ambiciones internacionales pueden limitar sus riesgos formando sociedades con empresas locales. Este nivel de internacionalización es mucho más complejo que la simple exportación, pero menos complicado que establecer una subsidiaria propia.

Las pequeñas empresas están a favor de las asociaciones, ya que no cuentan con los recursos suficientes como para establecer una subsidiaria.

El proceso de asociación involucra varios pasos:

1.- **Acercamiento:** el proceso de encontrar un socio. Es muy importante tener en cuenta la estrategia de las empresas candidatas, y entender cómo se ajusta a la posible asociación.

2.- **Acuerdo:** las formalidades legales varían ampliamente de un país a otro. Crear una asociación implica un documento

de 10 páginas en Japón, pero de 450 en Estados Unidos.

3.- **Inicio:** Al comenzar a hacer negocios, deben escoger cuál será la forma de gobierno corporativo que prefieren:

- **Modelo operador:** un socio conduce la sociedad.

- **Modelo compartido:** ambos participan conjuntamente en el manejo de la sociedad.

- **Modelo autónomo:** la sociedad conjunta toma decisiones y se maneja como una compañía totalmente independiente.

4.- **Operación:** conflicto es la palabra clave en esta fase. La fricción es inevitable, pero el conflicto se puede minimizar. La comunicación es vital, los socios y la sociedad conjunta debe contar con canales amplios de comunicación.

5.- **Cambio:** las sociedades exitosas se expanden, y los contratos originales deben renovarse, haciendo los cambios y ajustes necesarios.

6.- **Finalización:** una sociedad conjunta fracasada, como la alianza coreana de General Motors y Daewoo, puede terminar drásticamente. Incluso una sociedad exitosa puede finalizar, IBM y Siemens concluyeron su alianza de investigación y desarrollo al finalizar su proyecto conjunto.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado
Digital en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=221>