

---

## Sobre los autores

**CHRISTOPHER A. BARTLETT** es *Professor Emeritus* de Administración de Empresas de Harvard Business School, Boston (USA). Obtuvo su grado en Economía en la University of Queensland, Australia, y su máster y doctorado en Administración de Empresas en Harvard University. Fue directivo de varias empresas y consultor de McKinsey en Londres antes de incorporarse a Harvard Business School en 1979. Su investigación, docencia e intereses de consultoría se han focalizado en los retos estratégicos y organizativos de los directivos de corporaciones multinacionales.

Es autor y coautor de nueve libros, destacando *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (en colaboración con Sumantra Ghoshal), reconocido por *Financial Times* como uno de los 50 libros de negocios más influyentes del siglo pasado, y *The Individualized Corporation*, también en colaboración con Sumantra Ghoshal, y que ha sido traducido a más de diez idiomas.

Ha publicado también artículos de investigación en diferentes *journals* académicos como *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Review* y *Journal of International Business Studies*. El profesor Bartlett ha escrito también más de 100 casos de empresa con más de 4 millones de copias vendidas. Ha sido escogido miembro *Fellow* por sus colegas de las asociaciones Academy of Management, Academy of International Business, Strategic Management Society y World Economic Forum.

**PAUL W. BEAMISH** es Professor de Administración de Empresas en Ivey Business School, Western University, London (Canadá). Es autor y

coautor de numerosos libros, artículos, capítulos de libros y de casos de empresa. Su investigación ha sido publicada en prestigiosos *journals* académicos como *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Journal of International Business Studies (JIBS)* y *Organization Science* entre otros. Ha recibido el premio al «mejor investigador» por la Academy of Management y la Academy of International Business. En el año 2008 el *Journal International Business Review* le reconoció como el segundo autor académico de administración de empresas más productivo de la década precedente. Ha sido editor en jefe de *JIBS* entre 1993-1997. El profesor Beamish trabajó en Procter & Gamble Canada y en Wilfrid Laurier University antes de incorporarse al claustro académico de Ivey Business School en 1987.

El profesor Beamish ha dirigido 27 tesis doctorales, muchas de ellas referidas a *joint ventures* y alianzas. Ha realizado actividades de consultoría, de formación de directivos y de facilitador de *joint ventures* tanto en el sector privado como en el público.

En Ivey Business School ha impartido docencia en una gran variedad de programas, incluyendo el Executive MBA —que se ofrece en el campus de Hong Kong— y el MSc in International Business. En el año 2012 recibió el prestigioso «International Management Outstanding Educator Award» que otorga la Academy of Management. Entre 1999 y 2004 fue vicedecano de investigación en Ivey Business School. Actualmente es el director de Ivey Publishing, que distribuye la colección de Ivey de más de 4.600 casos; de Ivey Asian Management Institute (AMI); y del centro interempresarial Engaging Emerging Markets.

Es miembro *Fellow* de la Academy of International Business, de la Royal Society of Canada, y de la Asia Pacific Foundation of Canada.

## Edición española

Esta edición en castellano ha sido traducida y adaptada por DAVID TANGANELLI, Profesor Adjunto de Economía Aplicada y de Negocios Internacionales en la Universitat Internacional de Catalunya. El profesor Tanganelli es licenciado y doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona, y ha sido *Visiting Professor* en Ivey Business School, Western University, London (Canadá). Su investigación se centra en distintos aspectos de negocios internacionales tales como los

procesos de internacionalización de PYMES, la *economic diplomacy*, y las alianzas estratégicas, especialmente las *joint ventures* internacionales. Ha publicado diversos artículos académicos en *journals* y varios libros sobre estas temáticas.



---

## Prólogo a la edición española

El presente libro es la adaptación y traducción al español de la séptima edición del reconocido manual de negocios internacionales «*Transnational Management: text, cases and readings in Cross-Border Management*», de los prestigiosos académicos Christopher A. Bartlett y Paul W. Beamish (McGraw-Hill/Irvin, Nueva York, 2014).

En su versión original en lengua inglesa el libro consta de ocho capítulos acerca de la gestión transnacional, seguido cada uno de ellos por varias lecturas complementarias y diversos casos prácticos ilustrativos del tema desarrollado. Globalmente la versión original contiene 22 lecturas suplementarias y 27 casos prácticos, ocupando un total de 727 páginas.

Para la presente edición en español hemos optado por centrarnos solamente en los ocho capítulos teóricos acerca de la dirección de empresas transnacionales, de manera que hemos descartado la inclusión de las lecturas complementarias y de los casos prácticos de la edición original.

Con todo, esta edición incluye dos casos prácticos de dirección internacional contextualizados en México y que no están en la edición original. Uno, «*Mabe: aprendiendo a ser multinacional*», trata sobre la decisión de la empresa mexicana Mabe de si ha de seguir con una *joint venture* que tiene con la empresa española Fagor en Rusia, o bien ha de centrarse en otros mercados emergentes. El segundo caso, «*Neilson International en México*», examina la propuesta de una *joint venture* para entrar en el mercado mexicano de barritas de chocolate entre una empresa canadiense y una filial mexicana de Pepsico Foods.

La eliminación de las lecturas complementarias y de la casi totalidad de los casos otorgan a la presente edición de mucha más maneja-

bilidad y libertad de elección. Con todo, para que este libro pueda ser una buena propuesta docente para un curso de Dirección Internacional o de Negocios Internacionales, y también para aquellos lectores con afán de profundizar más en los diferentes temas, incluimos al final de cada capítulo las referencias bibliográficas de lecturas complementarias y de los casos prácticos de la edición original. Además, cada caso recomendado contiene una breve descripción del mismo así como los datos básicos (año de publicación, extensión, institución que lo publica y su referencia) para facilitar su eventual adquisición.

Este libro de negocios internacionales tiene la gran virtud de explicar de manera clara y sugerente los principales conceptos y marcos teóricos acerca del entorno, estrategias y las capacidades organizativas de las empresas multinacionales que realizan sus negocios internacionales en una economía mundial altamente globalizada. Y todo ello salpicado por una multitud de pequeños ejemplos —reales y relevantes—, que serán muy útiles para directivos y profesionales que desarrollan su trabajo en el complejo entorno actual de los negocios globales.

*David Tanganelli*  
*Universitat Internacional de Catalunya*

---

# Prólogo de la séptima edición original

Este libro surge de nuestro convencimiento de que la mejor investigación académica en el área de los negocios internacionales y de la gestión transfronteriza puede traducirse en lecciones prácticas y relevantes para directivos, gerentes, profesionales y estudiantes de dirección de empresas. Esta filosofía y compromiso ha permanecido en el espíritu de las siete ediciones de este libro.

En la preparación de esta nueva edición hemos hecho todo lo posible para asegurar que el marco de análisis, los conceptos y los ejemplos prácticos que se incluyen sean actuales, relevantes y significativos para los directivos que trabajan en el entorno actual de los negocios globales.

Durante los 22 años desde que salió a la luz la primera edición de *Transnational Management* han cambiado muchas cosas en el campo de la dirección de negocios internacionales: han aparecido nuevas exigencias externas, se han desarrollado respuestas estratégicas nuevas, han aparecido nuevas capacidades organizativas, y se han vuelto necesarias competencias directivas nuevas y diferentes. Por otro lado, los manuales de negocios internacionales más antiguos argumentan que esas diferencias son casi todas superficiales. Hacen un supuesto bastante convincente de que detrás de los inevitables e interminables ajustes, los retos básicos de dirigir actividades mundiales son los que siempre han sido: comprender el entorno del país receptor, ser sensible a las diferencias culturales, ver el mundo como una realidad estratégica integrada, y ser capaz de tratar las complejidades de la dirección de operaciones separadas por barreras de distancia, idiomas, tiempo y cultura.

De alguna manera los dos puntos de vista anteriores son correctos, y los tenemos presentes en cada una de las revisiones que hemos realizado de este texto. De una parte, recibimos inputs entusiastas de profesores ansiosos de acceder a nuevo material fresco que refleje la vitalidad de esta área de estudio y que esté al día de los últimos avances. Pero también tenemos en cuenta a aquellos otros profesores que reconocen la importancia de que en la docencia se traten los aspectos impercederos de la dirección y gestión internacional, y que creen que con frecuencia estos se comprenden mejor usando sus casos y lecturas clásicas favoritas.

Así pues, a partir de los inputs que constantemente recibimos de los diferentes usuarios de este texto hemos intentado mantener este equilibrio: realizar una revisión y puesta al día de los diferentes capítulos a la vez que mantener su integridad intelectual; añadir nuevos artículos que reflejen el pensamiento actual a la vez que mantener las lecturas clásicas; y añadir nuevo material de casos que reflejen las problemáticas emergentes a fin de mantener al día los cursos, a la vez que mantenemos aquellos otros casos de demostrada capacidad de captar el interés de los estudiantes. El resultado final acaba siendo, como ha sucedido en todas las ediciones previas, que hemos puesto al día todos los capítulos teóricos, y hemos mantenido aproximadamente la mitad de los casos y lecturas, mientras que la mitad restante son nuevos en esta séptima edición.

*Christopher A. Bartlett*  
*Paul W. Beamish*



---

# Agradecimientos

*Transnational Management* se ha visto beneficiado de muchos comentarios, sugerencias y aportaciones que generosamente nos han ofrecido colegas de cientos de instituciones de todo el mundo que han adoptado este libro como manual. En concreto queremos agradecer el papel que ha jugado el Consejo Asesor Editorial, formado por diferentes académicos, que ha realizado un enorme esfuerzo proveyendo una crítica detallada de la sexta edición, que nos ha ayudado a decidir qué aspectos nuevos incluir y cuáles cambiar en esta séptima edición.

Estamos también extraordinariamente agradecidos a los investigadores y colegas que han contribuido con materiales nuevos para esta edición.

Queremos agradecer también la coordinación realizada por el equipo administrativo en nuestras respectivas instituciones, que trabajaron durante muchos meses coordinando todo el flujo de correos electrónicos, llamadas telefónicas, manuscritos y otros documentos entre Estados Unidos, Canadá y Australia.

Gracias también a Anke Weekes, nuestra patrocinadora editorial, y a Heather Darr, nuestra coordinadora editorial en McGraw-Hill: gracias por vuestra paciencia y comprensión durante todo este largo proceso. Esperamos poder continuar con nuestra productiva relación laboral durante muchos años más.

Finalmente, queremos agradecer la perdurable contribución de nuestro buen amigo y colega, el ya fallecido Sumantra Ghoshal, que fue coautor fundador de este libro. Sumantra dejó una huella perdurable más allá del campo de la dirección internacional, y su sabiduría y conocimiento todavía resplandecen en este libro. Pero más que su brillantez lo que añoramos es su cordial y alegre compañía.

A pesar de los mejores esfuerzos que han realizado todos los que han contribuido en esta obra, aceptamos la responsabilidad de los posibles defectos que pueda contener el libro. Nuestra única esperanza es que sean superados por el valor que usted encontrará en estas páginas, y por los fascinantes retos que representa el campo constantemente cambiante de la dirección transnacional.

*Christopher A. Bartlett*  
*Paul W. Beamish*

---

# Introducción:

## ¿Qué entendemos por gestión transnacional?

Muy pocos directivos y profesionales que trabajen en el entorno de los negocios internacionales de hoy en día negarían que nos encontramos en un momento apasionante para dedicarse a cualquier aspecto de la dirección internacional. Los desarrollos globales rápidamente cambiantes han creado grandes retos que parecen extraordinariamente complejos pero que al mismo tiempo han supuesto nuevas oportunidades que casi no parecen tener límites.

Directivos de todo el mundo se plantean preguntas parecidas a estas: ¿qué podemos hacer para reducir nuestra exposición a la actual crisis económica de la eurozona? ¿Cómo podemos aprovechar el enorme crecimiento de los mercados asiáticos? ¿Cómo deberíamos actuar ante la amenaza de los nuevos competidores que aparecen en los países en desarrollo? ¿Se puede usar el auge que viene del *big data* para rastrear y explotar nuevas tendencias? ¿Deberíamos usar el rápido crecimiento de las redes sociales para aprovechar nuestras conexiones directivas internacionales y nuestros procesos organizativos?

Todos estos son aspectos que afrontaremos en las páginas de este libro. Pero antes de adentrarnos en estos temas tan ricos y sugerentes quizá deberíamos retroceder un momento y revisar el amplio terreno que exploraremos en nuestro viaje. Un buen lugar para empezar este recorrido puede ser el mismo título del libro. ¿Qué significa exactamente la gestión transnacional?

## TRANSNACIONAL: ¿QUÉ IMPLICACIONES TIENE?

La palabra transnacional puede resultar poco familiar para algunas personas. Mientras que conceptos «multinacional», «internacional» y «global» están ampliamente difundidos puede resultarle poco claro por qué hemos utilizado el concepto «transnacional» en el título de este libro.

Es una buena pregunta que prometemos responder al final del capítulo 1. Pero al acabar esta introducción debería quedar claro que nosotros utilizaremos estos cuatro conceptos de manera muy específica. Más aún, encontrará que nuestra distinción entre «multinacional», «internacional», «global» y «transnacional» llegará a ser un punto fuerte a lo largo de todo el libro, principalmente cuando tratemos los aspectos de estrategia, organización y dirección.

Pero vayamos a pasos. Para el objeto de esta introducción empezamos por señalar que el calificativo de «transnacional» indica que nuestro interés está en los retos directivos a los que se enfrentan compañías cuyas actividades y operaciones se extienden cruzando diferentes fronteras. Los conceptos que presentaremos en el texto se basan en la enorme investigación publicada en el libro *Managing Across Borders: The Transnational Solution*.<sup>1</sup>

¿Qué ha cambiado en la gestión transfronteriza? ¿De qué manera los retos a los que se enfrenta un directivo de una empresa multinacional difieren de a los que se enfrenta su homólogo de una organización puramente doméstica? Hay muchas diferencias, pero empezaremos por identificar media docena de las más importantes que se reflejarán, posteriormente, en los temas que trataremos a lo largo del libro.

- El contraste más obvio proviene del hecho de que, por definición, las empresas multinacionales tienen operaciones en múltiples países, diferencia que tiene enormes implicaciones estratégicas, organizativas y directivas. Aunque las empresas domésticas deben tener en cuenta a los gobiernos estatales y locales, lo que distingue las diferencias *inter-países* de las diferencias *intra-país* es la poderosa fuerza de la soberanía nacional. A diferencia de las instituciones locales o regionales, la nación-estado generalmente representa la máxima

---

1. Existe una edición en español: “*La empresa sin fronteras: la solución transnacional*”, de Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal (McGraw-Hill Interamericana, Madrid, 1991).

autoridad reguladora contra la cual no cabe apelación fácil. En consecuencia, las empresas multinacionales tienen un elemento de riesgo adicional y único: el riesgo político de operar en países con exigencias, sistemas legales y filosofías políticas muy distintas acerca de una gran variedad de temas, que van desde la propiedad privada, a la libertad empresarial, a los derechos humanos, y a la responsabilidad corporativa, aspectos todos ellos que la empresa doméstica simplemente da por hechos.

- La dirección transfronteriza debe lidiar con un rango mucho más amplio de diferencias sociales y culturales. De nuevo, las empresas locales experimentan ciertas diferencias culturales regionales, pero en las operaciones internacionales los riesgos son mucho mayores. Una empresa multinacional tropezará rápidamente a menos que su dirección no solo esté insertada en la comunidad y sea capaz de hablar la lengua local, sino que sea además sensible y responsable a las normas culturales, a las prácticas y a las preferencias y valores locales.
- Al tener actividades en diferentes países, la empresa multinacional está expuesta a un amplio rango de sistemas económicos y condiciones que debe entender y saber adaptarse. Las diferencias pueden referirse a sistemas políticos, desde la absoluta libertad de empresa hasta economías socialistas muy reguladas; o pueden reflejarse en diferentes niveles de desarrollo económico, desde los países avanzados de la OCDE hasta los extremadamente pobres; o pueden deberse a diferencias en las infraestructuras nacionales, desde diferencias imperceptibles en estándares tecnológicos hasta la calidad de los servicios básicos de comunicación. Cada variación en los estándares subyacentes o en los sistemas de apoyo exige modificaciones significativas de la estrategia y operaciones de la empresa multinacional.
- Otra gran divergencia de la dirección internacional respecto a la doméstica hace referencia a las diferencias en la estrategia competitiva. La empresa puramente doméstica puede responder a los retos de los competidores dentro del contexto de su único mercado; la empresa multinacional, en cambio, puede —y a menudo debe— jugar un juego competitivo mucho más complejo que llamamos *ajedrez global*. Las eficiencias de escala globales o el abastecimiento in-

ternacional pueden ser necesarios para conseguir una posición competitiva, implicando la necesidad de una compleja coordinación logística internacional. Más aún, en el juego del *ajedrez global*, la estrategia competitiva efectiva puede requerir que el reto competitivo en un país exija respuestas en diferentes países —quizás incluso en el mercado doméstico del competidor principal. Todo ello son complejidades y opciones a las que no se enfrentan las empresas puramente domésticas.

- En términos de medidas, una empresa solamente local puede medir su rendimiento en una única unidad monetaria comparable —su moneda local—. Pero dado que las monedas fluctúan unas contra otras, las empresas multinacionales deben evaluar sus resultados con una vara de medir más flexible y a veces más distorsionada. Además, sus resultados están expuestos a los riesgos económicos asociados a las fluctuaciones, tanto nominales como reales, de los tipos de cambio.
- Finalmente, la empresa puramente doméstica dirige sus actividades por medio de estructuras organizativas y sistemas de gestión que reflejan su variedad funcional y de producto; pero la organización de la empresa multinacional es intrínsecamente mucho más compleja, dado que debe mantener un control directivo adecuado sobre su diversidad de productos, funciones y territorios. Además, la solución de esta tensión tridimensional debe cumplirse en una organización cuyos directivos se encuentran separados por barreras de distancia y tiempo, y están sometidos a las dificultades de las diferencias idiomáticas y culturales.

## **GESTIÓN: ¿POR QUÉ ESTE ENFOQUE?**

La palabra «transnacional» en el título es solo un adjetivo al sustantivo «gestión» y, en definitiva, de esto trata el libro. En varios sentidos es este un enfoque que diferencia nuestro texto de otros muchos libros del campo de la dirección internacional. Por esta razón nos tomamos un momento para comprender el por qué.

El análisis serio de la gestión transfronteriza es un fenómeno relativamente reciente. Durante muchas décadas la investigación de negocios

internacionales se centró principalmente en las fuerzas globales del entorno, en los sistemas y estructuras internacionales, y en las instituciones poderosas como los gobiernos, tanto los domésticos como los anfitriones. Todo ello enmarcaba el contexto bajo el cual la empresa multinacional tenía que operar. En esos estudios, los países y los sectores o industrias, antes que las compañías, eran las unidades de análisis, y gran parte de las políticas y medidas internacionales (y de la investigación académica) se centraba en análisis macro de los principales indicadores, como los flujos de comercio y los patrones de inversión directa extranjera.

Durante los años sesenta y setenta, este interés en las fuerzas económicas globales y en las instituciones internacionales empezó a igualarse con el enfoque centrado en la empresa multinacional como principal motor de la economía internacional en rápida expansión. Una década después, al convertirse cada vez más compleja la gestión de estas empresas, la atención nuevamente se amplió para abarcar la comprensión de los roles, responsabilidades y relaciones de aquellos que dirigen las empresas multinacionales.

Todo ello abrió un campo en la dirección que había estado en gran medida descuidado hasta ese momento, tanto por los profesionales como por los académicos. Hasta los años setenta, muchas compañías habían empleado en sus operaciones internacionales a directivos de cierta edad o que eran menos competentes que otros, enseñándoles a tomar los productos domésticos, las estrategias y las prácticas locales más exitosas y simplemente transferirlas al extranjero. Pero en las últimas décadas del siglo XX, al abrirse nuevos mercados extranjeros, al intensificarse la competencia global y al ser cada vez más complejas las operaciones mundiales, quedó claro que ese enfoque estaba condenado al fracaso. Solo aquellos directivos más capacitados serán capaces de dirigir la empresa multinacional moderna.

Este libro parte de las lecciones que surgieron de esa explosión de innovación en la dirección internacional, y que ha continuado en las primeras décadas del siglo XXI. Así, aunque reflexionaremos sobre los cambios que ocurren en el entorno global macro, y en concreto de qué manera esas fuerzas afectan a las empresas multinacionales, adoptaremos una interpretación directiva o de gestión, considerando esas fuerzas globales rápidamente cambiantes bajo la óptica de los ejecutivos que operan en medio de ellas.

Este es el punto de vista directivo que explica el diseño de este libro y la pedagogía que lo acompaña. Muchos cursos de dirección interna-

cional se han escrito a partir de las funciones tradicionales de la compañía (I+D, producción, marketing, etc.). Nosotros hemos rechazado ese enfoque tradicional. Nuestra experiencia es que los temas más importantes a los que se enfrentan los líderes empresariales en la actualidad, rara vez se pueden encuadrar dentro de esas cajas funcionales, herméticamente selladas y perfectamente definidas. Casi todos los problemas del mundo real trascienden los límites de las funciones tradicionales, y requieren de directivos que comprendan el problema en un sentido mucho más amplio y sistemático. Más aún, exigen soluciones integradoras que aúnen, antes que dividan, a las personas que trabajan en sus tradicionales silos funcionales. Por esa razón, nuestro enfoque dominante en todo este libro será el de un «director general», sea del nivel que sea —tanto si se trata del presidente ejecutivo de la corporación, o del vicepresidente de un negocio global, o del director de una filial nacional, o el de un gestor de producto de un país.

Al adoptar el enfoque de «director general» no ignoramos los importantes e igualmente legítimos puntos de vista, intereses e influencias, de otros actores clave, tanto dentro como fuera de la compañía. Pero entenderemos los efectos de esos otros actores principales desde el punto de vista de un director general de la empresa multinacional, y por tanto nos centramos en entender de qué manera influyen o cambian las decisiones estratégicas, organizativas y operativas que debe tomar ese director general.

## **EL TEXTO, LOS CASOS Y LAS LECTURAS: ¿CÓMO APRENDEREMOS?**

Si el título *Dirección de Empresas Transnacionales* nos indica el campo de estudio y el contenido del libro, el subtítulo de la versión original, «*Texto, Casos y Lecturas en dirección internacional*», nos da las pistas acerca de la filosofía docente y de los materiales que se emplearán.<sup>2</sup> La metodología docente recomendada para usar este texto tiene una estructura y formato diferente a la de otros textos o manuales que haya

---

2. Se trata del subtítulo de la edición original. La presente edición española no incluye ni las lecturas ni los casos. Hemos optado solo por señalar sus referencias bibliográficas al final de cada capítulo con el objeto de facilitar el diseño de cursos académicos y de permitir profundizar más en estos temas a aquellos lectores más interesados en ellos.



podido usar o conocer, y por eso vale la pena invertir un poco de tiempo describiendo los materiales docentes que encontrará recomendados al final de los capítulos, así como la filosofía pedagógica que hemos seguido al reunirlos.

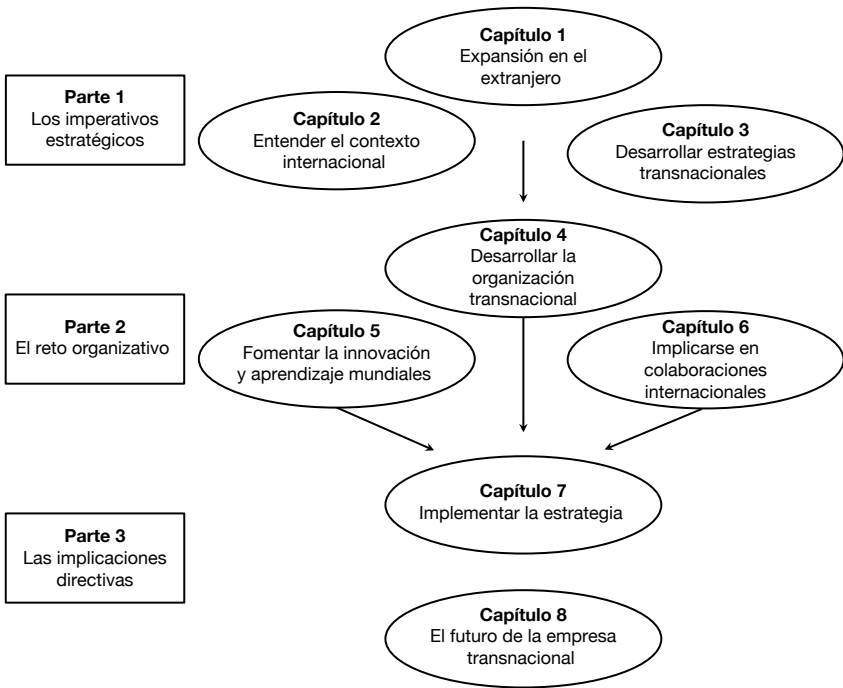
Como hemos sugerido en los párrafos anteriores, asumir la responsabilidad de la dirección general de una empresa multinacional del siglo XXI puede ser perfectamente la tarea más compleja que se le puede asignar a un directivo. Es por ello que diseñar un curso que contenga la preparación para asumir ese rol requiere de una cierta creatividad. Está claro que las respuestas no se pueden reducir, por ejemplo, a dar unas pocas recetas estratégicas globales, o un organigrama estándar de una organización internacional, o una sencilla lista de las seis cosas más importantes que el directivo de una filial nacional debe tener en cuenta para triunfar.

Pero tampoco es útil decir que todo es tan complejo que no se puede concretar en nada. Hemos optado por una vía intermedia entre estas dos visiones. Así pues, a lo largo de los ocho capítulos de este libro presentaremos conceptos, marcos teóricos y principios amplios que permiten cierta generalización y conceptualización de los problemas y cuestiones vinculados con la dirección transnacional. Pero, a la vez, proporcionamos las referencias bibliográficas de un material adicional (lecturas complementarias y casos de empresa) que facilita tanto el aprendizaje como el diseño de un buen curso de Dirección Internacional, de Negocios Internacionales o de Dirección de Multinationales.

En concreto, los casos sugeridos al final de cada capítulo permitirán, a los estudiantes que los utilicen, tomar los conceptos y modelos generales desarrollados en cada capítulo y, aplicarlos, adaptarlos, e incluso añadirles nuevas ideas a partir del enfoque —probablemente sólido y flexible—, de la metodología del caso, que está basado en la práctica y orientado a la toma de decisiones.

## La estructura

El libro se estructura en torno a tres grandes partes que a su vez están divididas en ocho capítulos integrados, cada uno de los cuales trata un tema que se apoya en los precedentes. El esquema básico se muestra en la siguiente figura.



La **primera parte** del libro consta de tres capítulos que se centran en los *imperativos estratégicos* a los que se enfrenta la empresa multinacional:

- En el **capítulo 1** examinaremos las motivaciones estratégicas internas que impulsan o animan a las empresas multinacionales a expandirse en el extranjero.
- El **capítulo 2** nos ayuda a comprender las fuerzas externas del entorno, complejas y a menudo conflictivas entre sí, que modulan la estrategia de la multinacional al expandirse internacionalmente.
- El **capítulo 3** explora de qué maneras las empresas multinacionales resuelven la tensión entre sus motivos internos y las fuerzas externas, y cómo desarrollan una estrategia basada en diferentes niveles de ventajas competitivas.

La **segunda parte** contiene tres capítulos que examinan los *retos organizativos* que surgen de los imperativos estratégicos analizados anteriormente:

- El **capítulo 4** examina la tarea de construir una organización capaz de distribuir las capacidades estratégicas multinivel que exige una estrategia transnacional multidimensional.
- El **capítulo 5** se centra en la tarea estratégica crítica de desarrollar la capacidad de generar y difundir innovaciones en un sistema operativo mundial.
- En el **capítulo 6** exploramos el reto organizativo de gestionar colaboraciones más allá de las propias fronteras de la corporación.

La **tercera parte** tiene dos capítulos centrados en las *implicaciones directivas*, tanto de los imperativos estratégicos como de los retos organizativos que hemos identificado.

- El **capítulo 7** nos permite explorar los roles y responsabilidades directivas necesarias para implementar estrategias en las empresas multinacionales.
- El **capítulo 8** considera la evolución de los roles y responsabilidades de las organizaciones transnacionales y de los directivos en la economía política global de hoy.

## Los materiales para el aprendizaje

Para ayudarnos a cumplir nuestros ambiciosos objetivos contamos con tres recursos educativos principales: los ocho capítulos que acabamos de describir brevemente; 27 casos de empresa propuestos, relacionados con los temas de cada capítulo; y 22 lecturas complementarias sugeridas. Recordamos que estos casos y lecturas no están incluidos en este libro, sino únicamente referenciados al final de cada capítulo. Explicamos brevemente de qué manera cada uno de estos componentes contribuye al aprendizaje global.

Las lecturas complementarias propuestas provienen fundamentalmente de revistas dirigidas a profesionales, como *Harvard Business Review* y *McKinsey Quarterly*, y han sido cuidadosamente escogidas para aportar puntos de vista complementarios a los presentados en cada capítulo. Unos son artículos clásicos para los que no pasa el tiempo; otros son contemporáneos, y reflejan los últimos avances del tema que se está tratando cada vez. En todos los casos, su objetivo es aumentar y enriquecer los mapas mentales que vamos creando mientras avanzamos en nuestra travesía transnacional.

Pero dado que los retos a los que se enfrenta la empresa multinacional moderna representan quizás el entorno más complejo en el que un directivo puede operar, ningún acopio de conceptos, modelos, teorías o marcos teóricos puede realmente captar la complejidad de esa tarea. Creemos que la manera más sólida que permite a los estudiantes entrar en esta enorme complejidad es utilizar casos de empresas reales, que comportan la dificultad de tener que resolverlos y de tomar decisiones.

De los casos sugeridos, unos pocos son anónimos, pero todos ellos son reales, y casi todos se han preparado a partir de una detallada investigación y análisis de la empresa. La amplia mayoría de los casos seleccionados aportan las mejores prácticas actuales y tratan de ejecutivos que se enfrentan a retos actuales. Con todo, hemos incluido también un puñado de casos clásicos e imperecederos que han demostrado ser muy eficaces para ilustrar los temas de siempre de la dirección internacional.

Para aquellos que estén poco familiarizados con el uso de casos en las aulas, vale la pena remarcar que el propósito de este tipo de material es presentar la gran cantidad de retos importantes que un directivo puede encontrarse quizás una vez al año, o una vez en una década, o incluso una sola vez en toda su carrera profesional. Los casos dan la oportunidad de recorrer el mismo proceso que el protagonista del caso —revisar la información, analizar la situación, evaluar las opciones, decidir el curso de acción, pensar en la implementación necesaria para generar el cambio requerido, y finalmente, convencer a sus colegas de la sensatez de sus razonamientos—. Repitiendo este proceso un par de docenas de veces podrá incrementar significativamente su capacidad de trasladar conceptos abstractos y teorías generales al mundo real de la dirección de empresas.

## Preparados para empezar

Ya tenemos suficiente visión de conjunto y ha llegado el momento de lanzarnos de cabeza a este fascinante y apasionado mundo de la dirección transnacional. Empezaremos nuestro viaje examinando los retos y oportunidades a los que se enfrentan los responsables de la estrategia y operaciones de organizaciones que se extienden más allá de las barreras de la distancia, lengua y cultura: ¡Se va a tratar de un auténtico viaje!

PRIMERA PARTE

---

# **LOS IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS**





mientos estratégicos que la empresa puede emprender para competir con sus rivales, tanto locales como internacionales. Sin embargo, a pesar de todas estas nuevas oportunidades surgen también grandes desafíos y retos referidos a la gestión de las estrategias, las organizaciones y las actividades internacionales que, de por sí, son mucho más complejas, diversas e inciertas que las locales o domésticas.

Nuestro punto de partida será centrarnos en el vehículo dominante de la internacionalización: la empresa multinacional, y para ello realizaremos una breve revisión acerca de su papel e influencia en la economía global.<sup>3</sup> Solo después de comprender los orígenes, intereses y objetivos de este elemento clave que es la empresa multinacional nos encontraremos en condiciones de explorar las estrategias que persigue y la organización que desarrolla para poder alcanzarlas.

En este capítulo presentamos la empresa multinacional definiendo sus características principales, analizando sus orígenes, sus intereses y objetivos; y revisando sus principales roles e influencias en la economía global. Posteriormente describiremos los principales motivos que las empujan a ir al extranjero, los medios o mecanismos que adoptan para expandirse internacionalmente; y, por último, las diferentes mentalidades directivas de estas empresas multinacionales, que nos ayudarán a entender mejor las estrategias que emprenden y el tipo de organizaciones que desarrollan para alcanzarlas.

## **LA EMPRESA MULTINACIONAL: DEFINICIÓN, ALCANCE E INFLUENCIA**

Un historiador económico podría rastrear los orígenes de los negocios internacionales varios milenios atrás, desde los antiguos navegantes de Grecia y Egipto,<sup>4</sup> pasando por los comerciantes de la Venecia medieval, y llegando

---

3. Estas entidades suelen denominarse de manera diversa (y a veces indistintamente) como empresas multinacionales, internacionales o globales. Nótese que utilizamos el término empresa y no corporación porque algunas de las entidades internacionales que examinaremos son organizaciones sin ánimo de lucro cuyas estrategias y operaciones son casi tan complejas como las de sus hermanas las “corporaciones”. Al final de este capítulo asignaremos a cada uno de estos términos (multinacional, internacional y global) un significado muy específico, pero a lo largo de todo el libro adoptamos el término “empresa multinacional” de manera genérica para referirnos a todas las empresas con operaciones y actividades que cruzan fronteras nacionales.

4. Ver Karl Moore y David Lewis, *The Origins of Globalization* (Nueva York: Routledge, 2009).



hasta las grandes compañías comerciales británicas y holandesas de los siglos XVII y XVIII. En el siglo XIX, los nuevos capitalistas que aparecieron en la Europa desarrollada de la Revolución Industrial empezaron a invertir en territorios y zonas menos desarrolladas del mundo (incluyendo los Estados Unidos), aunque principalmente lo hicieron dentro de los vastos imperios que poseían países como la Gran Bretaña, Francia, Holanda y Alemania.

## Definición

En términos de la definición de trabajo que usaremos para referirnos a la empresa multinacional, más bien pocas o quizá ninguna de las figuras históricas anteriores podrían considerarse como verdaderas empresas multinacionales. Así pues, muchos de los antiguos comerciantes quedarían excluidos por nuestra primera restricción, que requiere que la empresa multinacional *realice una inversión directa sustancial* en países extranjeros, y no únicamente mantener relaciones comerciales de importación o exportación. También muchas de las grandes compañías del siglo XIX que habían establecido importantes operaciones internacionales quedarían asimismo excluidas por nuestro segundo criterio, que implica que las empresas multinacionales deben *estar involucradas en una gestión activa* de los activos que poseen en el extranjero, y no simplemente mantenerlos de manera pasiva en una cartera de inversión.

Así pues, aunque haya empresas que obtengan materias primas o licencien sus tecnologías en el extranjero, o bien exporten sus productos a mercados internacionales, o incluso mantengan pequeñas participaciones de capital en empresas extranjeras pero sin involucrarse de ninguna manera en su gestión, podrán considerarse a sí mismas ciertamente como «empresas internacionales», pero según nuestra definición no serán auténticas empresas multinacionales a menos que: realicen una inversión directa extranjera importante; que la misma esté activamente gestionada; y que se considere esta inversión directa extranjera como una parte integral de la empresa, tanto en sentido estratégico como organizativo.

## Alcance

Según nuestra definición, las empresas multinacionales serían entonces un fenómeno bastante reciente, desarrolladas en su inmensa ma-

yoría solo después de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, tanto los motivos de la expansión internacional como la naturaleza de las actividades en el extranjero de las empresas multinacionales han evolucionado extraordinariamente en este periodo de tiempo realmente corto. Exploraremos algunos de estos cambios a lo largo de este capítulo.

Es interesante observar cómo la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha ido cambiando su propia definición de empresa multinacional al ir creciendo esta en tamaño e importancia.<sup>5</sup> Así, en 1973 la ONU definía este tipo de empresa como aquella que «controla activos, fábricas, minas, oficinas de ventas y similares en dos o más países». En 1984, cambió la definición a una empresa (a) que comprende entidades en dos o más países, con independencia de la forma legal y las áreas de actividad de estas empresas; (b) que opera bajo un sistema de toma de decisiones que permite políticas coherentes y una estrategia común por medio de uno o más centros de decisión; y (c) cuyas entidades están tan vinculadas entre sí, bien por propiedad o por otras razones, que una o más de ellas puede ejercer una influencia significativa sobre la actividad de las demás, en particular compartir conocimientos, recursos y responsabilidades.

En definitiva, la definición cambiante remarca como característica diferenciadora principal de la empresa multinacional la importancia de la integración estratégica y organizativa y, consecuentemente, el poseer una *dirección activa y coordinada* de todas las actividades localizadas en diferentes países. Los recursos comprometidos en estas unidades pueden tomar la forma de trabajadores cualificados o de equipos de investigación, así como fábricas y maquinaria o hardware informático. Lo que realmente diferencia a la empresa multinacional es el crear una organización interna para realizar transacciones internas y tareas internacionales clave, antes que depender de intercambios a través de los mercados externos tradicionales, tal como vemos reflejado en las empresas de la Tabla 1-1.

---

5. El término genérico que la ONU utiliza en muchos de sus estudios para referirse a las empresas que operan en diferentes países es el de *corporación transnacional*. Debido a que nosotros usaremos este término dándole un significado muy concreto, preferimos seguir utilizando la nomenclatura de empresas multinacionales para definir de forma general a estas organizaciones con operaciones internacionales.

**Tabla 1-1.** Algunos indicadores de Inversión Extranjera Directa (IED) y de producción internacional, 2001-2010

Concepto	Valor a precios corrientes (en miles de millones de dólares USA)			Índice de crecimiento anual o cambio en la rentabilidad (en porcentajes)		
	2005-2007 media	2009	2010	2001- 2005	2009	2010
IED recibida	1.472	1.185	1.244	5.3	-32.1	4.9
IED realizada	1.487	1.171	1.323	9.1	-38.7	13.1
IED ( <i>stock</i> recibido)	14.407	17.950	19.141	13.4	17.4	6.6
IED ( <i>stock</i> realizado)	15.705	19,197	20.408	14.7	20.1	6.3
Rentas de la IED recibida	990	945	1.137	32.0	-11.3	20.3
<i>Rentabilidad de la IED recibida<sup>a</sup></i>	<i>5.9</i>	<i>7.0</i>	<i>7.3</i>	<i>0.1</i>	<i>-0.3</i>	<i>0.3</i>
Rentas de la IED realizada <sup>a</sup>	1.083	1.037	1.251	31.3	-6.8	20.6
<i>Rentabilidad de la IED realizada<sup>a</sup></i>	<i>6.2</i>	<i>6.9</i>	<i>7.2</i>	-	<i>-0.2</i>	<i>0.3</i>
Fusiones y Adquisiciones internacionales	703	250	339	0.6	-64.7	35.7
Ventas de las filiales extranjeras	21.293	30.213 <sup>b</sup>	32.960 <sup>b</sup>	14.9	-9.3	9.1
Valor Añadido (producto) de las filiales extranjeras	3.570	6.129 <sup>b</sup>	6.636 <sup>b</sup>	10.9	-1.4	8.3
Activos Totales de las filiales extranjeras	43.324	53.601 <sup>b</sup>	56.998 <sup>b</sup>	15.5	-16.8	6.3
Exportaciones de las filiales extranjeras	5.003	5.262 <sup>c</sup>	6.239 <sup>c</sup>	14.7	-20.3	18.6
Empleo de las filiales extranjeras	55.001	66.688 <sup>b</sup>	68.218 <sup>b</sup>	4.1	3.4	2.3

Fuente: UNCTAD.

- Calculado para los países que presentan información tanto del *stock* de IED como de la renta que genera.
- Los datos de 2009 y 2010 partir de una regresión de efectos fijos de cada.
- Para el periodo 1998-2010, para obtener los valores se utilizó la participación de la exportaciones de las filiales extranjeras respecto a las exportaciones mundiales de 1998 (33,3%).

**Nota:** No incluimos en la Tabla el valor de las ventas mundiales de las filiales vinculadas a sus empresas matrices por medio de relaciones que no son de capital, ni tampoco las ventas generadas por esas empresas matrices. Las ventas mundiales, el producto bruto, el total de activos, de exportaciones y de empleo de las filiales, en algunas ocasiones son estimadas.

La definición más reciente de la ONU amplía, además, los supuestos previos de los modelos tradicionales de propiedad para poder abarcar un conjunto más variado de relaciones financieras, legales y contractuales con los diferentes socios extranjeros. Bajo este punto de vista nuestra definición de empresa multinacional incluiría a empresas como Apple, BP y Honda Motors, y también Intercontinental Hotels, Deloitte Consulting y McDonald's.

## LA INFLUENCIA DE LA EMPRESA MULTINACIONAL EN LA ECONOMÍA GLOBAL

Muchas personas que viajan frecuentemente por motivos de negocios internacionales han tenido una experiencia similar a la que relatamos a continuación. Una mujer llega a la ciudad con su vuelo de Singapore Airlines, alquila un Toyota a la empresa Hertz y se dirige hasta el céntrico hotel Marriott. Enciende el televisor LG de su habitación. Casi imperceptiblemente observa desde la ventana unas luces parpadeantes de neón con anuncios de «Pepsi», «Samsung» y «Lexus». Están echando el último episodio de *Modern Family* por televisión cuando llega el servicio de habitaciones que trae la cena servida con un botellín de agua Perrier. De repente, le envuelve una sensación de desorientación: «¿estoy en Sydney, en Shanghái, Sao Paulo o en San Francisco?». Realmente el entorno inmediato y los puntos de referencia de las últimas horas le proporcionan muy pocas pistas.

Esta clase de experiencias, más allá de cualquier dato, nos indica la enorme influencia de las empresas multinacionales en la economía global. Muy pocos sectores de la economía y muy pocas empresas (ni siquiera aquellas con operaciones puramente locales) están libres de esta influencia generalizada. De acuerdo con las estimaciones de la ONU, incluso en medio de la fuerte recesión mundial de 2010, el número total de empresas multinacionales superaba la cifra de 65.000. Sus operaciones conjuntas, tanto a nivel nacional como internacional, generaban un valor añadido aproximado de 16 trillones de dólares USA,<sup>6</sup> equivalentes a una cuarta parte del PIB mundial de

---

6. En terminología anglosajona un trillón equivale a un billón europeo (millón de millones), por lo que deberíamos entender 16 billones. Al expresarse las cifras en dólares hemos optado (en este caso y en los posteriores) por mantener la terminología anglosajona de "trillón". (N. del T.)

ese año. Y el valor añadido generado por las filiales extranjeras asociadas a esas empresas multinacionales fue aproximadamente de 7 trillones de dólares USA, algo más de una décima parte del PIB mundial, y cerca de un tercio del valor de todas las exportaciones mundiales de 2010.

Si bien no todas las multinacionales son grandes, muchas de las grandes empresas del mundo son multinacionales. De hecho, las 100 mayores empresas multinacionales, excluyendo las del sector bancario y financiero, contabilizaban unos activos mundiales totales por valor de 12,1 trillones de dólares USA, de los cuales 7,5 trillones estaban localizados fuera de sus países de origen.

Además, como la Tabla 1-1 nos muestra, a pesar de la crisis económica de 2008-2009, la producción internacional se está expandiendo, con incrementos tanto en las ventas, como en el empleo y activos de las filiales extranjeras. Ello se debe a los consistentemente elevados índices de rentabilidad que genera la inversión directa extranjera realizada por las multinacionales, que han alcanzado un 7,3% en 2010, después de un año de fuerte hundimiento durante el periodo de crisis 2008-2009.

Sin embargo, las llamadas economías emergentes y las de transición están aumentando su importancia. Como la Tabla 1-2 ilustra, mientras que el total de los activos mundiales de las 100 multinacionales más grandes (o corporaciones transnacionales como las define la ONU) se incrementaron entre 2008 y 2009 en un 7%, hasta situarse en los 11.543 billones de dólares USA, en ese mismo periodo de tiempo, los activos de las 100 mayores corporaciones transnacionales de las economías emergentes y de transición incrementaron un 17,9%, pasando de 2.673 a 3.152 billones de dólares USA. Además, la cifra de empleo total de las 100 mayores corporaciones transnacionales a nivel mundial decreció en un 3,7%, situándose en 15.144.000 empleados entre 2008 y 2009; mientras que en el mismo periodo, el empleo total de las 100 mayores corporaciones transnacionales de las economías emergentes y de transición se incrementó en un 21,9%, hasta los 8.259.000 de empleados.

**Tabla 1-2.** Estadísticas de internacionalización de las 100 mayores Empresas Transnacionales no-financieras, mundiales y pertenecientes a Países en Desarrollo y en Transición. (Cifras expresadas en miles de millones de dólares-USA; en miles de empleados; y en porcentajes.)

Variable	Las 100 mayores Empresas Transnacionales mundiales			Las 100 mayores Empresas Transnacionales (Países en Desarrollo y en Transición)	
	2008	2009	2010	2008	2009
<b>Activos</b>					
Extranjeros	6.161	7.147	7.512	899	997
Totales	10.790	11.543	12.075	2.673	3.152
Extranjeros sobre Total	57%	62%	62%	34%	32%
<b>Ventas</b>					
Extranjeras	5.168	4.602	5.005	989	911
Totales	8.406	6.979	7.847	2.234	1.914
Extranjeras sobre Total	61%	66%	64%	44%	48%
<b>Empleo</b>					
Extranjero	9.008	8.568	8.726	2.651	3.399
Total	15.729	15.144	15.489	6.778	8.259
Extranjero sobre Total	57%	57%	56%	39%	41%

Fuente: UNCTAD.

**Nota:** A partir de 2009 los datos se refieren a los resultados del año fiscal comprendido entre el 1 abril del año base y el 31 de marzo del año siguiente. No están disponibles los datos de 2010 de las 100 mayores Empresas Transnacionales de Países en Vías de Desarrollo y en Transición debido a la lentitud en reportar los datos de esos países.

La Tabla 1-3 nos ofrece un punto de vista diferente del tamaño y del impacto potencial de las multinacionales. Esta tabla compara los ingresos totales de ciertas multinacionales con el PIB de algunos países. Con ello se ve claramente que algunas de las mayores multinacionales tienen una importancia económica equivalente al PIB de economías de tamaño medio, tales como Venezuela, Dinamarca o Malasia; y que son considerablemente más importantes que economías más pequeñas o menos desarrolladas, como Paraguay, Camerún o Barbados. Tienen una considerable influencia en la economía mundial, emplean un alto porcentaje de graduados en administración y dirección de empresas, y plantean retos estratégicos y organizacionales altamente complejos a sus gestores. Es por todas estas razones que nuestro libro centra la atención en este tipo de empresas.

**Tabla 1-3.** Comparación de las mayores multinacionales con una selección de países (año 2010)

Empresa*	Facturación (en millones dólares-USA)	Posición de la empresa	País**	PIB (en millones dólares-USA)	Posición PIB mundial
Wal-Mart Stores	408.214	1	Estados Unidos	14.586.736	1
Royal Dutch Shell	285.129	2	China	5.926.612	2
Exxon Mobil	284.650	3	Japón	5.458.836	3
BP	246.138	4	Alemania	3.280.529	4
Toyota Motor	204.106	5	Venezuela	391.848	25
Sinopec	187.518	7	Dinamarca	311.989	30
AXA	175.257	9	Malasia	237.797	35
China National Petroleum	165.496	10	Hungría	128.632	52
Chevron	163.527	11	Camerún	22.480	90
General Electric	156.779	13	Barbados	4.109	143

**Nota:** Esta Tabla solo pretende ilustrar la importancia económica de algunas de las multinacionales más grandes del mundo. Indicar que hay que ser cuidadoso cuando se compara cifras de empresas con países. El PIB y las ventas de las empresas no son perfectamente comparables, mientras que sí lo serían los valores añadidos de ambos. El PIB del país representa su valor añadido, mientras que las ventas de la empresa suelen ser habitualmente mayores que su valor añadido. De manera que cuando se comparen países y empresas hay que tener en cuenta que las cifras de las empresas están de alguna manera sobrevaloradas respecto a las cifras de los países.

\* Información obtenida de Fortune 500 y de CNN Money's Ranking de las mayores corporaciones mundiales en 2010 por ventas: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/full_list/)

\*\* Información obtenida de World Development Indicators publicados por el Banco Mundial: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>

## LOS MOTIVOS: RAZONES Y ATRACTIVOS PARA INTERNACIONALIZAR

¿Qué motiva a las empresas a expandir sus operaciones y actividades internacionalmente? Aunque en ocasiones los motivos puedan ser estrictamente idiosincráticos —como por ejemplo, el deseo de viajar al

extranjero del Director General,<sup>7</sup> o el de mantener vínculos familiares provenientes de otros países—, la exhaustiva investigación académica acumulada en este campo sugiere algunos patrones más sistemáticos.

## Motivos tradicionales

Entre los primeros motivos que llevaron a las empresas a invertir en el extranjero estaba la necesidad de *asegurar suministros clave*. Los productores de aluminio necesitaban asegurar su abastecimiento de bauxita, las empresas de neumáticos fueron al extranjero para desarrollar plantaciones de caucho, y empresas petrolíferas estadounidenses se internacionalizaron para abrir nuevos pozos en Canadá, Próximo Oriente y Venezuela. A principios del siglo pasado, compañías como Standard Oil, Alcoa, Goodyear, Anaconda Copper e International Nickel se contaban entre las mayores empresas multinacionales emergentes.

Otro fuerte desencadenante para la internacionalización podría describirse como el *comportamiento de búsqueda de mercados*. Esta motivación fue particularmente fuerte para empresas que poseían una ventaja intrínseca, relacionada normalmente con su tecnología o con una reconocida marca, que les otorgaba una ventaja competitiva en mercados extranjeros. Sus movimientos iniciales fueron a menudo oportunistas, originados muchas de las veces por órdenes de exportación no solicitadas. Sin embargo, ocasionalmente muchas empresas se dieron cuenta de que realmente esas ventas adicionales les permitían generar significativas economías de escala y de alcance, y dotarse de este modo de una fuente de ventaja competitiva sobre sus rivales locales. Esta búsqueda de nuevos mercados fue un motivo particularmente fuerte para algunas multinacionales europeas cuyos pequeños mercados domésticos resultaban insuficientes para soportar procesos de producción altamente intensivos en volumen, que son frecuentes en múltiples sectores, desde la alimentación y tabaco hasta la farmacia y el automóvil. Así pues, empresas europeas como Philips, Volkswagen y Unilever se expandieron internacionalmente en especial para buscar nuevos mercados.

Otra razón importante y tradicional de la internacionalización fue el deseo de *acceder a factores de producción de bajo coste*. En concreto,

---

7. Hemos traducido el término CEO como Director General. Por CEO se entiende también el Presidente Ejecutivo o el Consejero Delegado. (N. del T.)



al disminuir las barreras arancelarias en los años sesenta del siglo pasado, Estados Unidos y muchos países europeos, para los que la mano de obra significaba un fuerte coste, vieron que sus productos estaban en una clara desventaja competitiva respecto a los productos importados. Como respuesta a este hecho, varias empresas de sectores como el textil, electrónica de consumo, electrodomésticos, fabricación de relojes, etc., establecieron filiales de suministro deslocalizadas en el extranjero para producir componentes o incluso líneas enteras de productos. Por ejemplo, General Electric (GE) trasladó toda su producción de lámparas desde su fábrica en Virginia a China; y GE Healthcare, una de las unidades de negocio más estratégicas de GE, hizo fuertes inversiones en tres fábricas indias de primer orden, donde recientemente fabrica allí sistemas de imagen de tomografía computarizada (TAC) de alta calidad, tanto para la India como para todo el mundo.

La mano de obra no era el único factor de producción que podía suministrarse de manera más económica en el extranjero. Por ejemplo, la disponibilidad de capital barato (frecuentemente a través de subsidios y ayudas gubernamentales a las inversiones extranjeras) también se convirtió en un poderoso motivo para internacionalizar. La obtención de este tipo de incentivos financieros gubernamentales fue lo que indujo a General Motors (GM) a expandir una operación de ensamblaje básico que tenía en Brasil, convirtiéndola en una compleja instalación de actividades completamente integradas que en la actualidad es la cuarta mayor instalación de I+D de todo el mundo en su sector.

Estos tres motivos fueron tradicionalmente las principales razones existentes detrás de la fuerte expansión de las empresas multinacionales en el extranjero. La famosa Teoría del Ciclo del Producto, expuesta hace tiempo por el profesor de Harvard Ray Vernon,<sup>8</sup> recogió la manera en que estos tres motivos interactuaban entre sí empujando a las empresas, específicamente a las estadounidenses, a convertirse en verdaderas multinacionales.

Esta teoría sugiere que el punto de partida de un proceso de internacionalización suele ser normalmente una innovación que la empresa crea en su país de origen. En la primera fase de explotación del nuevo desarrollo, la empresa (supongamos que se encuentra en Estados Unidos) construye instalaciones productivas en su mercado local, no solo

---

8. Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, mayo, 1966, pp. 190-207.

porque allí se encuentra su principal cliente, sino también por la necesidad de mantener vínculos estrechos entre investigación y producción en esta primera fase del ciclo de desarrollo del producto. En esta fase inicial, parte de la demanda también puede aparecer en otros países desarrollados, como por ejemplo en países europeos, donde las necesidades de los consumidores y el desarrollo del mercado son similares a los de Estados Unidos. Estas nuevas necesidades se cubren todavía con la producción local, generándose así un incremento de las exportaciones de los Estados Unidos hacia Europa.

Durante esta etapa, que podemos denominar *pre-multinacional*, las empresas suelen establecer una unidad de exportación dentro de sus oficinas centrales que supervisa globalmente los crecientes niveles de las exportaciones. La introducción de esta clase de estructura organizativa suele conllevar niveles de rendimiento más altos que el tratar las exportaciones simplemente como una parte más del negocio local.<sup>9</sup>

Con el tiempo, el producto va madurando en el mercado y los procesos productivos se van estandarizando, y entonces la empresa entra ya en una nueva etapa. En este momento, por ejemplo, la demanda en los países europeos ya sería considerable, y los ingresos por exportaciones, que inicialmente solo eran unos beneficios marginales secundarios, constituirían ahora una parte importante de los ingresos del nuevo producto. Además, los competidores probablemente hayan empezado a considerar la creciente demanda del nuevo producto como una oportunidad potencial para establecerse ellos mismos en los mercados atendidos por esas exportaciones. Para prevenir o neutralizar este tipo de competencia, y también para satisfacer la demanda externa más eficazmente, la empresa innovadora establecería entonces instalaciones productivas en los países importadores de su producto, produciéndose así la transición de empresa exportadora a empresa verdaderamente multinacional.

Finalmente, en una tercera etapa, el producto está ya altamente estandarizado y muchos competidores han entrado en el negocio. La competencia se centra en el precio y, por lo tanto, en el coste. Esta tendencia activa el *motivo de búsqueda de recursos* y la empresa traslada su producción a países en vías de desarrollo que presentan costes salariales bajos, satisfaciendo así la demanda de sus clientes de los

---

9. Paul W. Beamish, Lambros Karavis, Anthony Goerzen y Christopher Lane, "The Relationship Between Organizational Structure and Export Performance", *Management International Review* 39 (1999), pp. 37-54.

mercados desarrollados a un menor coste. En esta fase final, los países en desarrollo se convierten en exportadores netos del producto mientras que los países desarrollados son ahora importadores netos.

La teoría del ciclo del producto proporciona una manera útil de describir gran parte de la internacionalización en las décadas de post-guerra.<sup>10</sup> Con todo, a partir de los años ochenta empezó a menguar su poder de explicación, como señaló el mismo profesor Vernon. Al ir creciendo la complejidad y sofisticación del entorno de los negocios internacionales, las empresas desarrollaron una racionalidad mucho más rica para sus actividades mundiales.

### Motivos emergentes

Una vez que la multinacional hubo establecido actividades internacionales de producción y venta, sus percepciones y motivos estratégicos fueron cambiando poco a poco. La actitud común inicial fue considerar las operaciones extranjeras como puros apéndices estratégicos y organizativos del negocio doméstico. Por tanto estas actividades debían gestionarse de manera oportunista. Pero poco a poco, los directivos empezaron a considerar su estrategia de manera más integrada y mundial. En este proceso, los motivos que inicialmente originaron su expansión internacional pasaron muchas veces a ser secundarios respecto a una nueva serie de motivos que sentaban la base de sus estrategias globales emergentes.

Las primeras de esta clase de fuerzas fueron las crecientes *economías de escala*, *las enormes inversiones necesarias en I+D* y *la reducción del ciclo de vida de muchos productos*. Estos elementos convirtieron muchos sectores (industrias) en globales antes que ser estructuras simplemente nacionales, e hicieron que el alcance mundial de sus actividades

---

10. El récord de la expansión internacional de algunos países en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial es muy consistente con el modelo sugerido por la Teoría del ciclo del producto. Por ejemplo, entre 1950 y 1980, la inversión directa extranjera (IDE) de las empresas norteamericanas aumentó de 11,8 a 200 billones de dólares USA. En los años 1950, buena parte de esa inversión se localizaba en países vecinos de América Latina y en Canadá. A principios de 1960 la atención cambió hacia Europa, y la participación de la IDE de empresas estadounidenses en la entonces CEE (Comunidad Económica Europea, germen de la Unión Europea posterior) aumentó del 16% en 1957 al 32% en 1966. Finalmente, en los años 1970, el foco de interés giró hacia los países en vías de desarrollo, donde la participación de la IDE de empresas norteamericanas creció del 18% de 1974 al 25% en 1980.

no fuese algo optativo, sino un prerrequisito esencial de las empresas para poder sobrevivir en esos sectores y negocios. Estas fuerzas se describen detalladamente en el capítulo siguiente.

Un segundo factor considerado muchas veces como crítico para la estrategia internacional de la empresa —aunque rara vez se vio como una motivación impulsora de la internacionalización— fue la *capacidad de análisis y aprendizaje global* de la empresa multinacional.<sup>11</sup> Una empresa empujada a ir al extranjero para asegurar sus abastecimientos de materias primas era más probable que fuese consciente de aquellas fuentes de producción alternativas de bajo coste existentes en todo el mundo; una empresa tentada a ir al extranjero para explotar oportunidades de mercado estaba más expuesta al conocimiento de nuevas tecnologías o nuevas necesidades del mercado que estimularían a su vez el desarrollo de productos innovadores. La verdadera naturaleza de su presencia global otorgó a la empresa multinacional una enorme ventaja informativa que podía materializarse en la localización de los abastecimientos más eficientes o en el descubrimiento de productos y procesos tecnológicamente más avanzados. Por consiguiente, una empresa cuya estrategia internacional estuviese empujada por ventajas tecnológicas o de comercialización podía fortalecer esas ventajas por medio del continuo análisis y aprendizaje potenciales inherentes a su red mundial de actividades. Esto se ha ido convirtiendo en una ventaja estratégica cada vez más importante que veremos con mucho más detalle en el capítulo 5.

Un tercer beneficio que rápidamente se evidenció fue que al ser una empresa multinacional antes que local conllevaba importantes ventajas de *posicionamiento competitivo*. Sin duda, lo más controvertido de muchas acciones estratégicas competitivas globales realizadas por las multinacionales en los últimos años han sido las subvenciones cruzadas de mercados. A modo de ejemplo: empresas energéticas chinas, como China Petroleum & Chemical Corporation (Sinopec), pueden retar a un competidor en los Estados Unidos subvencionando sus pérdidas en el mercado norteamericano con fondos provenientes de sus operaciones rentables en Oriente Próximo o en América del Sur.

En este contexto, si la empresa americana no tiene una posición sólida en los principales mercados de la empresa china, su respuesta competitiva solo podrá defender sus posiciones únicamente en su mer-

---

11. Raymond Vernon enfatiza esta motivación en “Gone are the cash cows yesterday”, Harvard Business Review, noviembre-diciembre, 1980, pp. 150-155.

cado doméstico —normalmente buscando ayudas del gobierno, o bien correspondiendo o compensando las reducciones competitivas del precio realizadas por la empresa rival china—. El reconocimiento de las implicaciones competitivas de este tipo de operaciones multi-país ha llevado a algunas empresas a cambiar el criterio de sus decisiones de inversión internacional a fin de que reflejen no solo el interés de nuevos mercados o el logro de una mayor eficiencia en costes, sino también las ventajas que dichas inversiones conllevan sobre la competencia.<sup>12</sup>

Para los objetivos de nuestro análisis, y también para reflejar un cierto sentido de evolución histórica, hemos limitado los motivos existentes detrás de la expansión internacional de las empresas multinacionales a unas pocas categorías. Con todo, debería quedar claro que las empresas raramente están guiadas por una sola fuerza motivadora. Las empresas con mayor facilidad de adaptación aprendieron rápidamente cómo capitalizar todas las ventajas potenciales generadas por sus operaciones internacionales —asegurando abastecimientos críticos, entrando en nuevos mercados, accediendo a factores de producción de bajo coste, impulsando su acceso a información global, y capitalizando la ventaja competitiva de sus múltiples posiciones de mercado—, y utilizaron todas estas fortalezas para emprender un nuevo juego estratégico que describiremos en los siguientes capítulos como *ajedrez global*.

## LOS MEDIOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN: PRERREQUISITOS Y PROCESOS

Una vez analizado el *por qué* una empresa multinacional quiere expandir sus operaciones en el extranjero (los motivos), pasamos ahora a ver *cómo* lo realiza estudiando los medios o mecanismos de la internacionalización. Además de tener un deseo de expandirse internacionalmente, la empresa ha de poseer ciertas competencias o atributos, que denominamos *prerrequisitos*, si quiere tener éxito en los mercados exteriores. Es decir, la empresa multinacional debe ser capaz de implementar su plan de expansión internacional por medio de un conjunto de decisiones y de compromisos que definen su proceso de internacionalización.

---

12. En el capítulo 3 se tratan con detalle estos aspectos competitivos que conllevan las operaciones globales.

## Los prerequisites para la internacionalización

En cada mercado nacional las empresas extranjeras sufren ciertas desventajas en comparación con sus competidores locales, al menos inicialmente. Las empresas locales tienen una enorme ventaja natural sobre las empresas extranjeras dada su mayor familiaridad con la cultura local, con la estructura de la industria, con los requisitos legales y otros aspectos acerca de cómo hacer negocios en ese país. Las relaciones que mantienen con grandes clientes, con proveedores, reguladores y demás, les ofrecen unas ventajas adicionales que las empresas extranjeras deben igualar o contrarrestar con capacidades estratégicas únicas que puedan poseer. En la mayoría de los casos, estas ventajas estratégicas compensatorias surgen de conocimientos o habilidades superiores que poseen las multinacionales, y que suelen tomar la forma de una tecnología avanzada o de competencias específicas de comercialización. En otras ocasiones, las economías de escala en I+D, en la producción o en cualquier otra parte de la cadena de valor son las que se convierten en la fuente principal de las ventajas que las multinacionales tienen sobre las empresas locales. Por lo tanto, es crucial tener en cuenta que una empresa multinacional no puede esperar tener éxito en el entorno internacional si no posee alguna competencia distintiva que le permita superar las denominadas «desventajas de lo extranjero».<sup>13</sup>

Esa clase de conocimientos que la multinacional pueda poseer, o las ventajas estratégicas que ostente por razón de su tamaño, por sí solas, no son suficientes para justificar la internacionalización de sus actividades. En muchas ocasiones, la empresa puede vender o licenciar su tecnología a productores extranjeros, franquiciar su marca internacionalmente, o vender sus productos en el extranjero a través de empresas comercializadoras o distribuidores locales, todo ello con mucho menos esfuerzo y sin necesidad de tener que establecer sus propias filiales en el extranjero. Este enfoque fue adoptado explícitamente por Dunkin' Donuts, que decidió franquiciar de manera activa y agresiva su marca tanto localmente (en los Estados Unidos) como

---

13. La teoría de las imperfecciones de los mercados remarca la necesidad de que la empresa posea esas ventajas estratégicas para poder convertirse en empresa multinacional. Ver Richard E. Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, 2.ª ed. (Cambridge University Press, 1996.)

internacionalmente, en lugar de establecer sus propios restaurantes en Estados Unidos y en el extranjero. El fundador de Dunkin' Donuts, Bill Rosenberg, estaba tan eufórico con el concepto de franquicia que en 1960 fundó la Asociación Internacional de Franquicias (IFA). Creía que franquiciar era una forma genial de expandirse más rápido y más lejos. En el año 2011, Dunkin' tenía alrededor de 10.000 restaurantes en 31 países, de los cuales 7.000 estaban en Estados Unidos y los 3.000 restantes en el extranjero. Aproximadamente el 70% de estos restaurantes eran operaciones franquiciadas, y en conjunto la empresa ¡atendía a más de 2,7 millones de clientes al día! Se puede decir que, de no ser por su estrategia franquiciadora, Dunkin' no habría crecido tanto ni tan deprisa, tanto local como internacionalmente.

La siguiente condición previa para que una empresa llegue a ser multinacional es que debe tener la capacidad organizativa adecuada para emplear sus activos estratégicos de manera más eficaz por medio de sus propias filiales que a través de relaciones contractuales con terceras partes. Si la fuente principal de la ventaja competitiva de una empresa multinacional es el poseer unos conocimientos superiores, por ejemplo, entonces deberá tener un sistema organizativo tal que le permita generar unos rendimientos más altos extendiendo y explotando sus conocimientos directamente a través de operaciones suyas en el extranjero antes que vender o franquiciar ese conocimiento a otras empresas.<sup>14</sup>

En resumen, se han de cumplir tres condiciones para la existencia de una multinacional. La primera, tiene que haber países extranjeros que ofrezcan ciertas ventajas específicas de localización para proporcionar así el requisito de *motivación* a la empresa para invertir ahí. Segundo, la empresa debe tener *competencias estratégicas* o ventajas específicas de propiedad para poder contrarrestar las desventajas de su relativo desconocimiento y poca familiaridad con los mercados extranjeros. Y tercero, debe poseer ciertas *capacidades organizativas* para alcanzar mejores resultados utilizando sus fortalezas estratégicas internas antes que hacerlo a través de mecanismos externos de mercado, como serían los contratos o las licencias. Es importante entender

---

14. La teoría ecléctica de John Dunning enfatiza estas tres condiciones previas o prerrequisitos. Ver John H. Dunning y Sarianna M. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2.<sup>a</sup> ed. (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2008).

bien estas condiciones previas, ya que no solo explican el por qué existen las empresas multinacionales, sino también porque nos ayudan a definir las opciones estratégicas para competir en los negocios globales, tal como veremos con más detalle en el capítulo 3.

## El proceso de internacionalización

El desarrollo de todos estos atributos estratégicos y organizativos constituye el núcleo del proceso de internacionalización a través del cual la empresa establece su posición en los mercados mundiales. Este proceso rara vez está bien pensado con antelación, y se basa normalmente en una combinación de análisis racional, oportunismo y pura suerte. No obstante, se pueden discernir algunos patrones generales de conducta que las empresas siguen habitualmente.

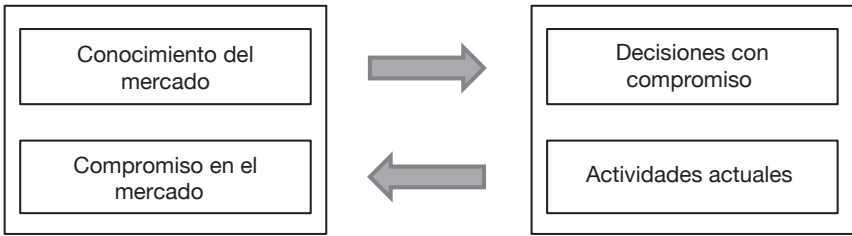
El modelo de internacionalización más conocido fue el desarrollado por dos académicos suecos de Uppsala que describieron la entrada en los mercados extranjeros como un proceso de aprendizaje.<sup>15</sup> La empresa compromete inicialmente una serie de recursos en el mercado extranjero, y a través de esta inversión inicial empieza a obtener conocimiento del mercado local acerca de los clientes, competidores y principales mecanismos reguladores. A partir de ese conocimiento del mercado local, la empresa se encuentra ya en posición de evaluar las actividades que está realizando, el alcance de su compromiso en ese mercado y las posibilidades de inversiones adicionales. Posteriormente, empieza a comprometer más recursos, quizás adquiriendo a su distribuidor local o bien invirtiendo en una planta productiva local que le permita a su vez desarrollar un mayor conocimiento del mercado. Poco a poco, y por medio de varios ciclos de inversión, la empresa va desarrollando y adquiriendo los niveles suficientes de capacidades/aptitudes locales y de conocimiento del mercado como para convertirse finalmente en un competidor de peso en ese país extranjero (ver Figura 1-1).

---

15. Jan Johanson y Jan-Erik Vahlne, "The internationalization process of the firm, a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies* 88 (1977), pp. 23-32.

Jan Johanson y Jan-Erik Vahlne, "The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies* 40 (2009), pp. 1411-1431.



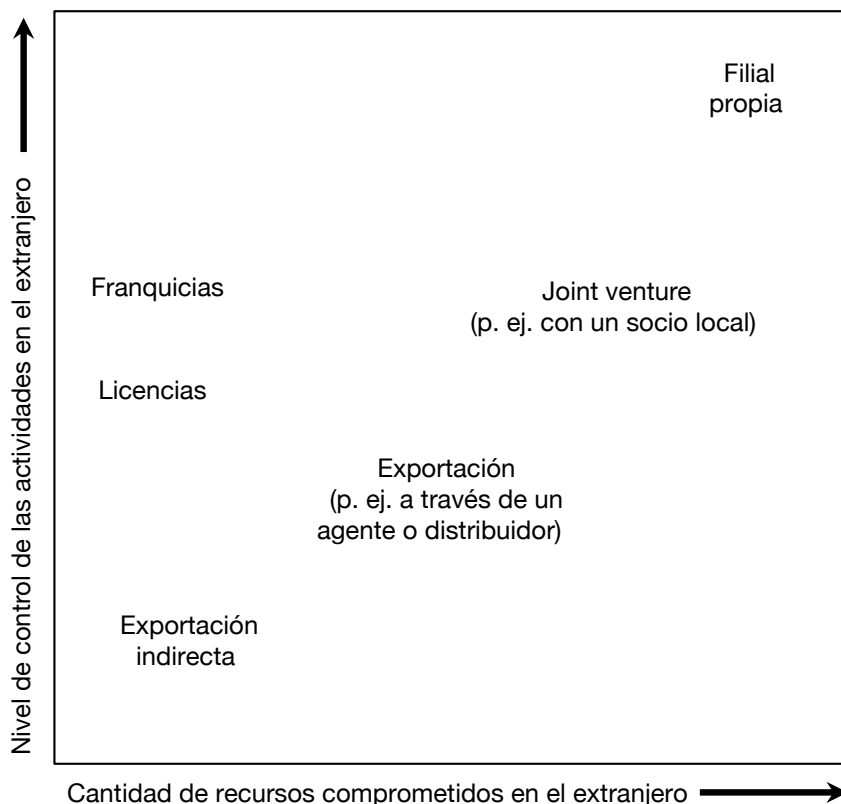
**Figura 1-1.** Un modelo de aprendizaje de internacionalización

Fuente: Johanson y Vahlne, 1977.

Aunque muchas empresas se internacionalizan siguiendo este enfoque incrementalista del llamado modelo Uppsala, muchas otras no.<sup>16</sup> Algunas empresas invierten en adquirir socios locales para acortar el proceso de incremento de conocimiento del mercado local. Por ejemplo, Wal-Mart entró en el Reino Unido comprando directamente la cadena de supermercados ASDA en lugar de ir desarrollando sus propias tiendas poco a poco. Otras aceleran aún más este proceso empujando como empresas «born globals» o empresas de acelerada internacionalización (ver más adelante, en esta misma sección, la definición de empresa «born global»). Por ejemplo, Facebook, conocida empresa de redes sociales fundada en el año 2004, se hizo global a una velocidad sorprendente debido a que nació como una empresa de Internet. En el año 2012 ya contaba con cerca de 850 millones de usuarios activos mensuales (MAU en inglés), con cerca de 500 millones de usuarios activos diarios (DAU en inglés) esparcidos por más de 200 países. Gestionaba millones de usuarios y miles de anunciantes y desarrolladores con tan solo unos pocos centros regionales en California, Texas, Irlanda e India. Casos como este resaltan la complejidad de las decisiones a las que se enfrentan las empresas multinacionales al entrar en un mercado extranjero.

16. Jonathan Calof y Paul W. Beamish, "Adapting to foreign markets: explaining internationalization", *International Business Review* 4 (1995), pp. 115-131.

Figura 1-2. Modos de entrada a mercados extranjeros



La asimilación del conocimiento del mercado local por parte de la filial constituye pues un conjunto de factores importante, como sugiere el modelo Uppsala. Pero existen otros factores de igual importancia para la empresa multinacional, como serían el nivel total de compromiso adquirido en el mercado extranjero, el nivel de control ejercido en esas actividades extranjeras, y el tiempo invertido para entrar. Para ayudarnos a dar sentido a estos factores diferentes es útil pensar en los distintos modos de operar en los mercados extranjeros utilizando dos factores explicativos: el nivel de compromiso adquirido en el nuevo mercado, por un lado, y el nivel de control necesario, por otro (ver Figura 1-2).

Así pues, algunas empresas se internacionalizan de manera gradual, ascendiendo a lo largo de la escala de la figura, desde la fase de exporta-

ciones hacia las *joint ventures* llegando finalmente a formas de inversión directa extranjera. Otras, como por ejemplo Wal-Mart, prefieren moverse directamente hacia los modos que implican compromisos fuertes de capital o modos de operar que conllevan un control elevado de la operación extranjera. Ello sucede sobre todo cuando están entrando en mercados ya maduros en los que sería muy difícil construir un negocio desde el principio. Otras empresas escogen modos que implican compromisos más bajos y con menor control sobre la operación, como lo suelen hacer las empresas llamadas «born globals» o empresas de acelerada internacionalización. Estas suelen establecer actividades internacionales significativas ya desde su arranque o muy poco tiempo después. Este tipo de empresas no siguen el enfoque gradual o incremental, debido a su orientación interna<sup>17</sup> o por la necesidad de moverse con rapidez, dada la propia naturaleza de sus productos o servicios. Google es una de las empresas «born globals» más conocidas de nuestra época. Google fue capaz de utilizar esta manera de hacer debido a que empezó como una empresa de búsqueda online cuyos usuarios podían acceder a su motor de búsqueda desde la web en cualquier país del mundo, sin que la empresa tuviese necesidad de realizar ningún tipo de inversión en activos físicos.

Por último, hay que tener claro que ninguno de estos dos enfoques es necesariamente mejor o peor, siempre que sea coherente con el conjunto de motivos e intenciones estratégicas de la multinacional.

De manera similar, podemos señalar que no todas las empresas multinacionales son de gran tamaño. Por definición, muchas de las grandes multinacionales empezaron siendo pequeñas. Sin embargo, muchas pequeñas y medianas empresas (PYMES) siguen manteniendo su pequeña dimensión aun siendo multinacionales. Y otras PYMES crecerán al ser conscientes del impacto positivo que ejerce su actividad de inversión directa extranjera sobre su rentabilidad financiera.<sup>18</sup>

---

17. Jane Lu y Paul W. Beamish, “Internationalization and Performance of SMEs”, *Strategic Management Journal* 22 (2001), pp. 565-586.

18. Wunker (2012) argumenta, en su artículo de *Ivey Business Journal* titulado “Growing big by targeting small”, que los responsables de empresas que se internacionalizan suelen estar enfocados en hacer crecer sus empresas en mercados atractivos, grandes y consolidados. Sin embargo, algunas de las mayores fuentes de crecimiento de la empresa provienen de mercados nuevos en los que empiezan solo con una presencia pequeña. A fin de probar su argumento, el autor proporciona una tabla que muestra que 8 de las 10 empresas norteamericanas más valiosas empezaron atendiendo mercados que se fueron desarrollando poco a poco a lo largo del tiempo. Y que siguiendo esta estrategia fueron capaces de crecer conjuntamente con sus mercados hasta convertirse en auténticos gigantes.

## EVOLUCIÓN DE MENTALIDADES: DEL MODELO INTERNACIONAL AL MODELO TRANSNACIONAL

A partir de la breve descripción realizada, tanto de los motivos cambiantes de la empresa multinacional para internacionalizar como de los medios que utiliza, debería quedar claro que el rol estratégico de las actividades extranjeras de las empresas multinacionales ha ido evolucionando progresivamente. Podemos categorizar este patrón cambiante en cuatro etapas que reflejan bien el modo en que el pensamiento directivo se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo, a la par que cambiaba tanto el entorno de los negocios internacionales como la misma empresa multinacional, entendida esta como una estructura organizativa singular.

Esta clasificación, a pesar de ser necesariamente genérica y en cierto modo arbitraria, nos permitirá alcanzar dos objetivos. En primer lugar, enfatizar que para muchas multinacionales, los objetivos que inicialmente indujeron a los directivos a ir al extranjero evolucionan, al pasar el tiempo, en diferentes clases de motivos, modificando así progresivamente sus actitudes y acciones directivas. En segundo lugar, esta clasificación provee una terminología específica que usaremos a lo largo de todo el libro para describir las diferentes orientaciones estratégicas adoptadas por distintas empresas multinacionales.<sup>19</sup>

### La mentalidad internacional

En las primeras fases de internacionalización muchos directivos de empresas multinacionales tienden a considerar las actividades que la empresa posee en el extranjero simplemente como avanzadillas lejanas cuyos principales cometidos serían el de apoyar a la empresa matriz local de diferentes maneras, como contribuir al aumento de las ventas de las instalaciones productivas locales. Etiquetamos esta postura como la mentalidad estratégica *internacional*.

---

19. Los términos internacional, multinacional, global y transnacional se han utilizado de manera diferente, y en ocasiones como sinónimos, por varios autores. Nosotros otorgamos a cada uno de estos términos un significado muy específico y distinto, y por ello rogamos a los/las lectores/as que dejen de lado los conceptos previos que ellos/as tengan acerca de estos términos, al menos durante la lectura del libro.

La terminología *internacional* deriva directamente de la teoría del ciclo del producto internacional, que refleja muchos de los supuestos implícitos en este enfoque. Los productos se desarrollan para el mercado local, y solo posteriormente se venden en el extranjero; la tecnología y otras fuentes de conocimiento se transfieren de la empresa matriz a las actividades extranjeras; la producción en el extranjero es solo un medio de proteger el mercado local de la empresa. Las empresas con esta mentalidad se consideran a sí mismas fundamentalmente como locales o domésticas pero con apéndices extranjeros. Los directivos asignados a las actividades extranjeras son escogidos porque conocen casualmente la lengua extranjera o porque han vivido previamente en el extranjero. Las decisiones relacionadas con estos negocios extranjeros tienden a tomarse de modo oportunista o ad hoc. Muchas empresas en esta fase prefieren entrar solo en países donde haya poca «distancia física» entre estos y su mercado local.

### La mentalidad multinacional

La creciente exposición de la organización a entornos extranjeros, y la importancia cada vez mayor de las ventas y beneficios provenientes de estas fuentes poco a poco convencen a los directivos de que las actividades internacionales pueden aportar muchas oportunidades adicionales, más allá de tener un significado puramente marginal. Cada vez son más conscientes también de que para aprovechar esas oportunidades deben hacer algo más que enviar maquinaria vieja, tecnología o líneas de producto que se han desarrollado para su mercado local. El éxito de los competidores locales de los mercados extranjeros, y las crecientes demandas de los gobiernos anfitriones suelen acelerar el aprendizaje de las empresas que, de otra manera, conservarían una mentalidad internacional insensible durante demasiado tiempo.

Se va desarrollando una mentalidad estratégica *multinacional* a medida que los directivos empiezan a reconocer y a dar importancia a las diferencias entre su mercado local y los distintos entornos internacionales donde opera la empresa multinacional. Las empresas con esta mentalidad adoptan una postura más flexible hacia sus negocios internacionales, y modifican sus productos, estrategias e incluso prácticas de gestión país a país. Se crean empresas nacionales crecientemente sensibles y receptivas a las peculiaridades de sus propios mercados lo-

cales, adoptándose pues un enfoque estratégico que es literalmente multinacional: la estrategia de la empresa se construye sobre la base de las múltiples estrategias, nacionalmente sensibles, de cada una de las filiales mundiales de la compañía.

En las empresas que operan con esta mentalidad multinacional, los directivos de las actividades extranjeras tienden a ser emprendedores bastante independientes, normalmente del país anfitrión/receptor. Usando su alto conocimiento del mercado local y las ganas de invertir por parte de la empresa matriz en esas crecientes oportunidades, estos directivos emprendedores con frecuencia son capaces de lograr un significativo crecimiento local y de establecer una considerable independencia respecto a la sede central corporativa.

### La mentalidad global

La mentalidad multinacional origina normalmente enfoques de comercialización muy receptivos y sensibles a los diferentes mercados locales nacionales, pero a la vez, también origina la existencia de infraestructuras productivas ineficientes dentro de la compañía. Las fábricas se construyen más para conseguir ventajas de comercialización local o para mejorar las relaciones políticas que para maximizar la eficiencia productiva. De manera similar, la proliferación de productos diseñados para satisfacer las necesidades locales contribuye a una pérdida general de eficiencia en diseño, producción, logística, distribución y en otras áreas funcionales.

En un entorno de negocios con mejoras constantes en los medios de transporte y de comunicación y de disminución progresiva de las barreras comerciales, algunas empresas adoptan un enfoque estratégico muy diferente en sus actividades internacionales. Estas empresas piensan en términos de crear productos para un mercado mundial y manufacturarlos a escala global, en unas pocas fábricas muy eficientes, normalmente en el centro corporativo.

Definimos este enfoque como la clásica mentalidad estratégica *global* porque toma como unidad básica de análisis el mundo, y no los mercados nacionales individualmente considerados. La suposición que subyace en este enfoque es que los gustos y preferencias nacionales son más similares que diferentes entre sí, o bien que se pueden hacer similares solo con proporcionar a los consumidores productos estandariza-

dos a un coste adecuado y con ventajas en calidad sobre las variedades nacionales que los consumidores locales conocen. Los directivos que poseen el enfoque estratégico global suscriben el razonamiento provocativo que el profesor de Harvard Theodore Levitt defendió a mediados de los años 1980: el futuro pertenecerá —escribió— a las empresas que sepan producir y comercializar «*lo mismo, de la misma manera, y en todo el mundo*».<sup>20</sup>

Este enfoque estratégico global requiere de una coordinación y de un control considerablemente mayores que los demás enfoques, y suele estar asociado a una estructura organizativa en la que varios responsables de productos o de negocios tienen una responsabilidad a escala mundial. En este tipo de empresas, las funciones de I+D y las actividades de producción normalmente están gestionadas desde la sede central, y muchas de las decisiones estratégicas se toman en el centro corporativo.

## La mentalidad transnacional

En las últimas décadas del siglo XX, muchas de estas empresas globales parecían realmente invencibles, consiguiendo abrumadoras victorias sobre sus competidoras locales y sobre otras compañías internacionales y multinacionales. Paradójicamente, el éxito de las empresas globales creó y fortaleció una serie de fuerzas compensatorias de localización.

Para muchos gobiernos anfitriones, por ejemplo, estas empresas globales parecían ser una versión mucho más poderosa, y por ello más preocupante, de las anteriores empresas poco sofisticadas e insensibles de mentalidad estratégica internacional. Muchos gobiernos locales incrementaron las restricciones y las demandas impuestas a las empresas globales, y se las requirió a realizar inversiones y transferir tecnología a los países anfitriones, así como a satisfacer sus requerimientos de contenido local en los productos.

Los clientes también contribuyeron a consolidar estas fuerzas de localización a través de su rechazo a los productos globales homogeneizados, y reiterando sus preferencias por productos nacionales —y sin que por ello redujeran sus expectativas de alta calidad y bajo coste que los productos globales ofrecían. Finalmente, la creciente volatilidad de

---

20. Ver Theodore Levitt, “The globalization of markets”, *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1983, pp. 92-102.

la política y economía internacionales, en especial los cambios muy rápidos en los tipos de cambio de las monedas, fueron minando la eficiencia del enfoque global centralizado.

Como resultado de todos estos acontecimientos, muchas empresas mundiales reconocieron que las demandas de tener una mayor sensibilidad al mercado local y a cumplir con las necesidades políticas locales por un lado, y las presiones para desarrollar una eficiencia competitiva de escala global por otro, eran dos requerimientos simultáneos y algunas veces conflictivos entre sí, pero se trataba realmente de dos necesidades imprescindibles.

Bajo estas condiciones, las actitudes reflejadas en la mentalidad estratégica multinacional y/o en la global, eran cada vez menos apropiadas. El requisito emergente más importante que aparecía era que las empresas tenían que ser más receptivas a las necesidades locales y a la vez capturar los beneficios de una eficiencia global: un enfoque de gestión mundial que denominaremos mentalidad estratégica *transnacional*.

En este tipo de empresas, las actividades y recursos clave no están ni completamente centralizados en la empresa matriz ni tampoco tan descentralizados que cada filial pueda decidir sus propias acciones en un marco «local-para-local». Más bien los recursos y las distintas actividades y funciones están dispersos pero especializados a fin de poder alcanzar simultáneamente eficiencia y flexibilidad. Además, los recursos dispersos en la compañía se encuentran integrados en una auténtica red interdependiente de operaciones mundiales.

A diferencia del modelo de mentalidad global, ahora la mentalidad transnacional reconoce la importancia de la flexibilidad y de la sensibilidad de las actividades locales de la multinacional en cada país —es por esto que vuelve la palabra *nacional* en la terminología. Adicionalmente, comparada con la mentalidad multinacional, la mentalidad transnacional mantiene los mecanismos para unir y coordinar aquellas actividades necesarias para preservar la eficacia competitiva y la eficiencia económica, aspecto que indicamos con el uso del prefijo *trans*. Las consiguientes necesidades de intensa coordinación organizacional y de toma de decisiones compartidas implican que este enfoque de gestión de la empresa multinacional es mucho más sofisticado e ingenioso. En los siguientes capítulos veremos sus implicaciones estratégicas, organizativas y de gestión.

Finalmente, remarcar que la mentalidad estratégica cambiante de las empresas mundiales no se puede prever, ni en su dirección ni en la



etapa final que adquirirá. Dependiendo del sector, de la posición estratégica de la empresa, de las necesidades peculiares de los países anfitriones y de muchos otros aspectos, una empresa podría operar perfectamente con cualquiera de estas mentalidades estratégicas. Por último, decir que al ser esta clasificación arbitraria, es muy probable que muchas empresas muestren características de cada una de estas diferentes mentalidades estratégicas.<sup>21</sup>

## OBSERVACIONES FINALES

En este capítulo hemos visto el contexto histórico de la naturaleza de la empresa multinacional, y hemos introducido también algunos conceptos relevantes sobre los que profundizaremos en los capítulos siguientes. En particular, hemos descrito los aspectos cambiantes de: los *motivos* que empujan a las empresas a expandirse en el extranjero; de los *medios* de esa expansión, a través de los procesos de internacionalización que siguen; y de los distintos tipos de *mentalidades estratégicas* que desarrollan. En conjunto, estos motivos, modos y mentalidades son los principales motores de lo que podemos denominar la *herencia administrativa de la empresa*: las verdaderas tendencias de la empresa que están profundamente insertadas en su estructura, procesos y cultura, y que juegan un papel importante a la hora de dar forma a sus capacidades estratégicas y organizativas. Desarrollaremos este concepto con más detalle en los siguientes capítulos.

---

21. El profesor Howard Perlmutter fue probablemente el primero en remarcar las diferentes mentalidades estratégicas. Ver su artículo seminal "The tortuous evolution of the multinational corporation", *Columbia Journal of World Business*, enero-febrero, 1969, pp. 9-18.

### ***Lecturas complementarias recomendadas***

---

- «The Global Entrepreneur», Daniel J. Isenberg. *Harvard Business Review*, diciembre, 2008.
- «Distance Still Matters: the Hard Reality of Global Expansion», Pankaj Ghemawat. *Harvard Business Review*, septiembre, 2001.
- «The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation», Howard V. Perlmutter. *The Columbia Journal of World Business*, 4, enero, 1969.

### ***Casos de empresa recomendados***

---

#### **Sher-Wood Hockey Sticks: Global Sourcing**

Ivey Business School

N.º del producto: 9B12M003; Fecha de publicación: 2012; Extensión: 11 págs.

#### ***Breve descripción del caso:***

A principios de 2011, los máximos ejecutivos del histórico fabricante canadiense de palos de hockey Sher-Wood Hockey estaban pensando si trasladar el resto de la producción de su gama alta de palos de hockey de madera compuesta y de porteros a sus proveedores de China. Sher-Wood estaba perdiendo cuota de mercado al ir disminuyendo los precios al por menor. ¿Debería subcontratar en China la producción de los emblemáticos palos de hockey canadienses para impulsar la demanda de manera significativa? ¿Existen otras opciones?

#### **Jollibee Foods Corp. (A): International Expansion**

Harvard Business School

N.º del producto: 399007; Fecha de publicación: 1998; Extensión: 23 págs.

#### ***Breve descripción del caso:***

Noli Tingzon, nombrado recientemente vicepresidente de la división internacional de Jollibee, una cadena de hamburguesas con sede en Filipinas, se enfrenta al reto de ampliar sus operaciones de comida rápida en Asia frente a la durísima competencia. El caso nos describe seis años de historia de la expansión internacional de Jollibee y las lecciones que la compañía ha aprendido. En este contexto, Noli debe decidir entre las oportunidades de expansión en Nueva Guinea, Hong Kong y California.

**Mahindra & Mahindra in South Africa**

Ivey Business School

N.º del producto: 9B11M106; Fecha de publicación: 2012; Extensión: 17 págs.

***Breve descripción del caso:***

Mahindra & Mahindra Ltd. (M&M) es empresa líder en el segmento de vehículos utilitarios en la industria automovilística de India. Desde 2004 M&M ha estado exportando utilitarios a Sudáfrica, el único país africano con una importante clase media. M&M estableció una filial propia en Sudáfrica que aprovechó bien la ola de crecimiento de esta industria hasta el año 2007, para caer luego en un agujero durante tres años. Ahora, al mejorar de nuevo el sector en 2011, la filial ha de decidir sus próximos pasos. El caso se posiciona en mayo de 2011, cuando la filial de M&M debe elegir entre cuatro alternativas: continuar con su modelo de negocio de importación de unidades construidas por entero en India y usar su filial sudafricana como centro de reexportación para los crecientes mercados africanos; puede optar también por colaborar con un proveedor local para ensamblar vehículos localmente a partir de componentes importados desde India; puede optar por establecer su propia planta de fabricación en Sudáfrica, al igual que muchos competidores suyos; y, por último, esperar y ver si realmente se observan signos definitivos de una revitalización de la demanda.

**Acer, Inc.: Taiwan's Rampaging Dragon**

Harvard Business School

N.º del producto: 399010; Fecha de publicación: 1998; Extensión: 20 págs.

***Breve descripción del caso:***

El caso describe los cambios estratégicos, organizativos y directivos que llevaron a la empresa Acer desde su puesta en marcha en 1976 hasta convertirse en el segundo mayor productor mundial de ordenadores personales. El caso describe el nacimiento de la empresa, la dolorosa profesionalización de su equipo directivo, el paso por un periodo de pérdidas, y su transformación, bajo el concepto de negocio especial de su fundador Stan Shih y del modelo de organización de «servicio al cliente», que se pone a prueba cuando un joven *product manager* de Acer America desarrolla un PC multimedia de uso doméstico radicalmente nuevo. Shih debe decidir si debe dar luz verde a un directivo sin experiencia de una filial que genera pérdidas.