



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

PERSPECTIVAS DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS MULTINACIONALES

**Seminario de Título para Optar al Título de Ingeniero Comercial
Mención Administración**

ALUMNO: RODRIGO LANDEA B.

PROFESOR GUIA: ERICH SPENCER R.

Santiago, primavera 2004

Índice

I. INTRODUCCIÓN	7
II. PERSPECTIVAS DE ORGANIZACIÓN CASA MATRIZ- SUBSIDIARIA	9
1. Tipología según Racionalización de Recursos (Multidivisionalidad). Chandler, Alfred D.	11
2. Tipología según Visión de Mercado. Perlmutter, Howard V.	15
3. Tipología según Estructura Organizativa. Parlad, C.K y Doz L.Yvez.	18
4. Tipología según el Nivel de Integración en la Organización. Bartlett, Christopher A. y Goshal, Sumatra.	28
5. Tipología según la Inversión Inicial. Dunning, John D.	33
6. Tipología según el Ciclo de Vida del Producto. Birkinshaw, Julian M.	36
7. Tipología según el Nivel de Descentralización. Govindarajan, Vijay.	38
8. Tipología según la Evolución de la Subsidiaria. Birkinshaw, Julian M. y Hood, Neil.	47
9. Tipología según se Estrategia Corporativa Global. Keegan, Warren y Ohmae, Kenichi.	50
III. ESTRATEGIAS EN CORPORACIONES MULTINACIONALES Y GLOBALES: UNA SÍNTESIS	52
1. Doz, Yvez L. (1980) Strategic Mangement in Multinacional Companies. Sloan Mangment Review.	52

2. Doz Yves L.; Bartlett, Christopher A.; Prahalad, C.K. (1981)
Global Competitive Pressures and Host Country Demands:
Managing Tensions in MNSs. *California Management Review*. 52
3. Hamel, Gary; Prahalad, C.K: (1983) Managing Strategic
Responsibility in the MNC. *Strategic Management Journal* 53
4. Doz, Yvez; Prahalad, C.K (1984) Patterns of Strategic Control
Within Multinational Corporations. *Journal of International
Business Studies*. 54
5. Prahalad, C.K.; Bettis, Richard A. (1986) The Dominant
Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance.
Strategic Management Journal. 54
6. Bartlett, Christopher A; Goshal, Sumatra (1986). Tap
Your Subsidiaries for Global Reach. *Harvard Business
Review*. 55
7. Goshal, Sumatra (1987) Global Strategy: An Organizing
Framework. *Strategic Management Journal*. 56
8. Lemak, David J; Bracker, Jeffrey S. (1988) A Strategic
Contingency Model of Multinational Corporate Structure.
Strategic Management Journal. 56
9. Kim W. Chang; Hwang, Peter; Burgers, William P. (1989)
Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance.
Strategic Management Journal. 57
10. Geringer, J. Michael; Beamish, Paul W; daCosta, Richard C.
(1989) Diversification Strategy and Internationalization:
Implications for MNE Performance. *Strategy Management Journal*. 57
11. Rick, David A; Toyne, Brian; Martinez, Zaida (1990) Recent
Developments in International Management Research.
Journal of Management. 58

12. Lei, David; Slocum, John W., Jr; Slater, Robert W. (1990) Global Strategy and Reward Systems: The Key Roles of Management Development and Corporate Culture. *Organizational Dynamics*. 59
13. Prahalad, C.K (1990) Globalization: The Intellectual and Managerial Challenges. *Human Resource Management*. 60
14. Gupta, Anil K; Govindrajan, Vijay (1991) Knowledge Flows and the Structure of Control Within Multinational Corporations. *Academy of Management Review*. 60
15. Morrison, Allen J; Ricks, David A; Roth, Kendall (1991) Globalization Versus Regionalization: Which Way for the Multinational? *Organizational Dynamics* 61
16. Morrison Allen J; Roth, Kendall (1992) A Taxonomy of Business-Level Strategies in Global Industries. *Strategic Management Journal*. 62
17. Huo, Y Paul; McKinley, William (1992) Nation as a Context for Strategy: The Effects of National Characteristics on Business-Level Strategies. *Management International Review*. 62
18. Roth, Kendall (1992) International Configuration and Coordination Archetypes for Medium-Size Firms in Global Industries. *Journal of International Business Studies*. 63
19. Lei, David; Slocum John W., Jr. (1992) Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances. *California Management Review*. 64
20. Roth, Kendall; Morrison, Allen J. (1992) Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*. 64
21. Sundaram, Anant K.; Black, J. Stewart (1992) The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises. *Academy of Management Review*. 65

22. Morrison, Allen; Roth Kendall (1993) Relating Porter's configuration/coordination framework to competitive strategy and structural mechanism: Analysis and implications. *Journal of Management.* 65
23. Carpano, Claudio; Chrisman, James J; Roth Kendall (1994) International strategy and environment: An assessment of the performance relationship. *Journal of International Business Studies.* 66
24. Malnight, Thomas W. Globalization of an ethnocentric firm: An evolutionary perspective. *Strategic Management Journal.* 66
25. Murria, Janet Y; Kotabe, Masaaki; Wildt, Albert R. (1995) Strategic and financial performance implications of global sourcing strategy: A contingency análisis. *Journal of International Business Studies.* 67
26. Solvell, Orjan; Zander, Ivo (1995) Organization of the dynamics multinational enterprise: The homebased and the hierarchical MNC. *International Studies of Management & Organization.* 68
27. Hitt Michael A; Tyler, Beverly B; Hardee, Camilla; Park, Daewee (1995) Understanding strategic intent in the global marketplace. *Academy of Management Executive.* 68
28. Roth, Kendall; O Donnell, Sharon (1996) Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective. *Academy of Management Journal.* 69
29. Malnight, Thomas W. (1996) The transition from decentralized to network-based MNC structures: An evolutionary perspective. *Journal of International Business Studies.* 69
30. Doz, Yves L. (1996) The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal.* 70

IV. RESULTADOS Y CONCLUSIONES	71
V. BIBLIOGRAFÍA	73

I. Introducción

A lo largo del último siglo, podemos ver que la economía mundial ha llegado a niveles nunca antes alcanzados. Como punto de partida, podemos considerar a la Revolución Industrial del siglo XIX ya que le da una perspectiva diferente a los “hombres de negocios” de esa época. Como consecuencia, la “producción en serie”, convierte a los negocios de esa época en compañías; a las que hoy en día conocemos como multinacionales (MNC).

Junto con el despegue de la economía de esa época, obviamente surgen teorías económicas, políticas y administrativas sobre las que todos hemos oído hablar de una u otra forma.

Íntimamente ligado a lo anterior, se analizarán las principales teorías organizativas de las MNC que han surgido en este último período, principalmente desde los años sesenta hasta ahora. Ellas que se refieren a la forma adecuada en la que una empresa debe organizarse con respecto a su casa matriz y sus subsidiarias. Se han hecho numerosos estudios, desde diferentes puntos de vista y aquí se presentarán los principales.

La primera parte de este trabajo se enfocó en las diferentes perspectivas de análisis sobre la relación subsidiaria-casa matriz. Esto permitió conocer las diferentes alternativas organizacionales y estratégicas que las MNC utilizan para su funcionamiento, las que no necesariamente se contraponen sino que se complementan.

Como se verá a continuación, estas “tipologías” van desde la visión global de mercado que las MNC poseen hasta la forma de ciclo del producto. Todo esto tomando en cuenta su forma de racionalizar recursos, nivel de integración, evolución de la subsidiaria, etc. De alguna manera, todo esto permite situar a la MNC dentro de un plano más comparable y así ayudar a la futura toma de decisiones.

De aquí se obtienen algunas conclusiones que se reducen en a la forma o dirección que han seguido estas teorías. En un principio, se ve que éstas se enfocan en la casa matriz y en la forma en la que se debe controlar al resto de la firma. Sin embargo, a medida que avanzan, éstas van tomando un curso distinto, más enfocado a la eficiencia y pasando a un segundo plano el control de la subsidiaria. Esta búsqueda de eficiencia, va a dar como

resultado, ya sea una mayor independencia o una mayor interdependencia de la subsidiaria dentro de la firma.

La segunda parte del trabajo, se incluye una serie de resúmenes correspondientes a estudios que se han realizado, principalmente en EEUU y Europa, sobre estrategias de empresas MNC. Estos estudios tienen un carácter más empírico que lo postulado en la primera parte del trabajo, ya que muchos de los autores antes mencionados aplican sus teorías estratégicas y obtienen resultados específicos.

La principal conclusión que podemos obtener de esta segunda parte es el constante camino hacia la descentralización de las subsidiarias en las firmas, siempre hacia la búsqueda de eficiencia y claramente ligado a la primera parte de este estudio.

Es necesario comentar que esta tesis partió con una idea o un rumbo diferente a lo que se presenta a continuación. En un principio, lo que se quería era analizar si las teorías organizativas expuestas en este trabajo eran aplicables al ámbito chileno-sudamericano, y así poder darles una visión más global, ya que en su mayoría, fueron ideadas en base a compañías MNC americanas o europeas, que han alcanzado niveles de maduración bastante mayores que los que actualmente existen en Chile o el resto de Sudamérica y por ello éstas tienen un carácter más dirigido hacia países desarrollados y no de uso global.

Pero por motivos de tiempo, lo que se hizo fue una exposición de estas teorías en papel y su evolución a lo largo de los años.

Es por ello que se propone que esta tesis sea utilizada para una investigación posterior más profunda del tema. Ya que desde un punto de vista administrativo económico, no deja de ser interesante para futuros ingenieros comerciales. Creemos que esta tesis puede ser una plataforma fundamental en una futura investigación de este tipo.

II. Perspectiva de Organización entre Casa Matriz y Subsidiaria

Se han realizado numerosos estudios en los que se ha intentado identificar la forma organizativa más adecuada para una empresa multinacional con sus subsidiarias. La mayoría de ellos se centra primero, en las presiones organizativas que tienen que soportar estas empresas y que modifica la forma de dirigir las. Estas se pueden agrupar en varios grupos y para nuestro trabajo trataremos de abarcar los más importantes.

La primera, es la presión hacia la globalización. Las empresas se ven cada vez más sometidas a la competencia de empresas multinacionales. A su vez, tienen más clientes internacionales, de mayor tamaño y las economías de escala en cada una de las actividades de la cadena de valor son más importantes. Ello les lleva a concentrar operaciones para alcanzar a las economías de escala por un lado, y para coordinar las que tengan dispersas para así poder satisfacer las demandas de sus clientes multinacionales. De aquí podemos identificar los primeros autores que vamos a analizar; desde las empresas multidivisionales de Chandler hasta las geocéntricas, etnocéntricas y globales de Perlmutter.

La segunda presión es la localización. Existen sectores en los que la demanda es local. Los clientes piden adaptaciones locales de los productos para adecuarse a sus gustos, así también, los gobiernos exigen adecuar las operaciones para cumplir determinados requisitos. Es decir, las empresas multinacionales necesitan de una gran flexibilidad de sus actividades para poder cumplir con los requerimientos del mercado. De aquí nace lo propuesto por Dunning, quien plantea la búsqueda de distintos tipos de objetivos al realizar las inversiones en países extranjeros, ya sea recursos, mercados, etc.

La tercera es la presión por el aprendizaje global. La ventaja fundamental de las multinacionales frente a las empresas eminentemente locales, es la de estar presentes en distintas partes del mundo con distintas características de mercado. Al responder a las demandas locales, las multinacionales en su conjunto tienen más información sobre el mercado y generan un grado de experimentación que las empresas locales no tienen. Por ello, Bartlett y Ghoshal (1989), señalan que las MNC deben alcanzar la capacidad de aprovecharse de los desarrollos de cada una de sus instalaciones, ya que es una ventaja

distintiva.¹ Al igual que ellos, Govindarajan propone la estrategia a seguir por la subsidiaria según sus capacidades, ya sean naturales o adquiridas durante un proceso. Donde más adelante se verá más a fondo en trabajo de Birkinshaw y Hood, que explicarán la evolución sufrida por estas subsidiarias y cual es el camino que estas deben tomar. Todo esto finalmente se relaciona con el trabajo expuesto por Birkinshaw, que habla sobre los productos, específicamente el ciclo de vida de estos enfocado a las subsidiarias.

Distintos sectores económicos son sometidos a estas presiones en magnitudes diferentes. Además, cada empresa dentro del sector decide responder de forma distinta, lo que da lugar a una tipología de empresas según la respuesta que adoptan ante estas demandas.

A continuación mostraremos algunas de las tipologías más importantes para poder enfrentar mejor los problemas antes descritos.

¹ Alberto Puig. La inserción territorial de las empresas multinacionales en los países de Europa Central. Grupo de Análisis de la Transición Económica (GATE).(2000). Pág. 3

1. Tipología según Racionalización de Recursos (Multidivisionalidad).

Chandler, Alfred D.

Chandler hace un análisis desde los inicios de la era industrial hasta los años setenta sobre las empresas multinacionales o multidivisionales como él las define, enfocándose principalmente en los recursos de ésta. Para Chandler, los recursos que posee la firma y cómo estos los distribuye son la base para una buena internacionalización.

La publicación de Chandler (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, cuyo resultado fue que la estrategia de una compañía en el tiempo determinaba su estructura y que el denominador común de la estructura y la estrategia era la aplicación de los recursos de la empresa a la demanda del mercado, marcó un hito, que todavía, hoy sigue en pie. Numerosos estudios han seguido los pasos de este historiador de los negocios a lo largo del tiempo. Alfred Chandler fue el precursor de este conjunto de investigadores. Su modelo de desarrollo corporativo está formado por cuatro capítulos:

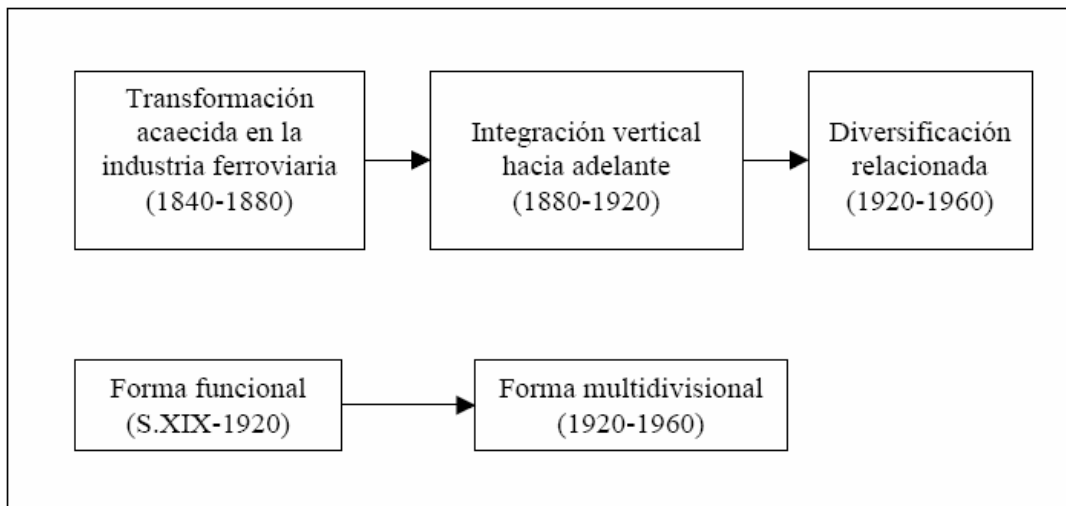
1. Expansión inicial y acumulación de recursos.
2. Racionalización del uso de los recursos.
3. Expansión dentro de nuevos mercados y líneas de productos para mantener segura la continuidad del uso máximo de los recursos (crecimiento continuado por medio de la diversificación relacionada).
4. Desarrollo de una nueva estructura para hacer posible una movilización efectiva continua de los recursos, para satisfacer cambios a corto plazo en la demanda del mercado y cambios a largo plazo en la tendencia del mercado.

Este modelo transmitió la idea de que las empresas caminan hacia la estrategia de diversificación y la estructura multidivisional, y que esta nueva estrategia junto con esta nueva estructura eran de suma importancia para la salud presente y el crecimiento futuro de la economía americana. Chandler apunta la idea de un modelo de desarrollo corporativo de convergencia hacia estrategias y estructuras organizativas similares en las economías desarrolladas occidentales. Todo esto en el sentido de que las grandes empresas industriales siguen una lógica universal de desarrollo corporativo. Las empresas crecen por medio del

despliegue de sus recursos en áreas relacionadas, de modo que esta diversificación se organiza por medio de una estructura multidivisional representada en el siguiente esquema. Con este trabajo, publicado en el año 1977, estableció el rumbo del cambio estratégico y organizativo desde el S.XIX hasta el año 1960.²

Por otro lado, estudios de las economías avanzadas europeas (Channon,1973; Dyas y Thanheiser, 1976) mostraron, aunque con un retraso de dos décadas, que las mayores compañías del continente europeo seguían una pauta similar a la adoptada por las empresas estadounidenses en 1950. Todo esto con respecto al incremento de la estrategia de diversificación y de la estructura multidivisional. Más recientemente, y en sintonía con las investigaciones ya citadas, Whittington y Mayer (2000) analizaron el alcance del modelo de Chandler en nuestros días (de 1950 a 1993) para tres países europeos: Reino Unido, Francia y Alemania. Ellos concluyeron que las tres economías caminan en esa dirección preestablecida desde 1960.

Figura 1: Cambios estratégicos y organizativos postulados por Chandler (1962)



Fuente: Washington y Mayer (2000)

² Whitting, Richard and Mayer, Michael. (2000). Scope for Generalization of the Chandlerian Corporate Model. Oxford Press Inc, New York. Pág. 2

En consecuencia, confirmaron la idea de la existencia de un cierto patrón universalista en el comportamiento corporativo. Además, al igual que el resto de trabajos y siguiendo la investigación de Rumel (1974), incluyeron en su análisis la variable resultados y obtuvieron las conclusiones expresadas en las tablas siguientes. Las estrategias que se asocian con unos mayores resultados, son básicamente las relacionadas restringidas y las de negocio único. Por su parte, en relación con las estructuras organizativas, se observa una tendencia que va desde estructuras organizativas especializadas tipo funcional en el año 1983, a estructuras con forma multidivisional-holding en el año 1993. Todo esto en relación a las formas de organización más estrechamente asociadas con los resultados económicos.

Tabla 1: Resultado para cada país en los años 1983 y 1993

Estrategia		
País	1983	1993
<i>Francia</i>	Relacionada-restringida	Relacionada-restringida
<i>Alemania</i>	Negocio único	Relacionada-restringida
<i>Reino Unido</i>	Relacionada-restringida	Negocio único

Estructura		
País	1983	1993
<i>Francia</i>	Funcional-holding	Multidivisional
<i>Alemania</i>	Funcional	Holding
<i>Reino Unido</i>	Funcional-holding	Holding

Fuente: Whittington y Mayer (2000)

Entendiendo el cambio estratégico como una variación en la estrategia corporativa de la empresa y el cambio organizativo como el proceso de adopción de nuevas formas en el diseño de la estructura organizativa de una compañía; lo que se quiere observar es si las firmas objeto de estudio han experimentado dichos cambios y, en caso de ser así, analizar si existe una coherencia entre los mismos. La tesis de Chandler (1962) desarrollada en Rumelt (1974), muestra que la estrategia de diversificación se asocia a la implantación de la estructura multidivisional para alcanzar resultados.³

³ Galan, José Ignacio y Sánchez Bueno, María José (2002). Coherencia entre el cambio estratégico organizativo: Nuevas formas de organización. Universidad de Salamanca. Pág.2.

2. Tipología según Visión de Mercado.

Perlmutter, Howard V.

El análisis que hace Perlmutter en su estudio, consiste en una visión “macro” de diferenciación de tipologías de firmas internacionales. Para esto, él observa la forma en que las compañías con sus subsidiarias enfrentan el medio externo, ya sea a través de una mirada más local o una más global. Él mismo lo define como una manera de diferenciación más filosófica que las que tradicionalmente se utilizan.

Desde los inicios las firmas que son pequeñas o no están familiarizadas con las actividades internacionales poseen un enfoque etnocéntrico. Esto implica que vean los mercados foráneos idénticamente igual que los mercados domésticos, por lo que no hay necesidad de cambiar el diseño del producto o cualquier actividad asociada a ello. El marketing mix para este caso puede ser estandarizado posibilitando a la compañía enfocarse en economías de escala y minimizar la cantidad de tiempo y expertise destinado a cada mercado individual.

Mientras las compañías van contrayendo más responsabilidades en los mercados internacionales, se van dando cuenta de que cada país individual va requiriendo un grado de enfoque distinto, por lo que la visión etnocéntrica puede resultar muy limitante. Por lo tanto, las firmas se moverán hacia el otro lado del espectro y tomarán hacia una orientación policéntrica. Cada mercado individual se verá como distinto y por esto, los productos y las actividades relacionadas con el marketing (distribución, promoción y precio) serán moldeadas para cada mercado en particular. Consecuentemente a esto se produce una subida en las ventas y en los costos.

Para ver mejor las principales características de cada tipo de firma, las definiremos como:

1. **Firmas Etnocéntricas:** Como dijimos anteriormente este tipo de compañías no percibe las diferencias de los distintos mercados, por lo que su forma de estrategia va ser global estandarizada, para todos los mercados en la que se encuentra. La misión principal de la compañía será la búsqueda de rentabilidad, con tipo de

gobierno de arriba hacia abajo, las divisiones jerárquicas serán por producto, se utilizará un tipo de producción masiva y el marketing-mix va a estar dado por las preferencias de los consumidores del país de origen. Por lo general las utilidades de la empresa van a ir hacia la casa matriz. Las personas a cargo en este tipo de compañías serán, por lo general, del país de origen, al menos en los puestos más altos.

2. **Firmas Policéntricas:** Este tipo de compañía, le da una gran importancia a las preferencias del país anfitrión, por lo que su principal consecuencia es la descentralización del control directivo. La misión de la compañía va a estar dada por la aceptación de los clientes y el reconocimiento en el mercado. El tipo de gobierno será al revés que la anterior, de abajo hacia arriba ya que se espera que cada unidad local establezca sus propios objetivos. Su estrategia a seguir va más por el lado de la sensibilidad de los clientes, por lo que su tipo de estructura va a estar dada por divisiones jerárquicas por área, y las unidades nacionales gozarán de independencia. La producción será por lotes y los productos se desarrollarán según las necesidades de cada país. Obviamente estas compañías no mantendrán la cultura del país de origen, por lo que no existirá preferencia por el personal de la compañía.

Posteriormente a la tipología propuesta por Perlmutter, otros autores (Ruman y Hodgetts, 1996; Chakravarth y Perlmutter, 1985; Ohmae, 1999) incluirán un tercer tipo de firma llamada “geocéntrica” la que definiremos a continuación.

3. **Firmas Geocéntricas:** Estas firmas van a ocupar una mezcla de las prácticas anteriores, o sea entre policentrista y etnocentrista. Sus decisiones, en general, van estar basadas en información tanto del país de origen como del país anfitrión. Su misión será tanto la rentabilidad como la búsqueda de reconocimiento. El tipo de gobierno se verá en todos los niveles de la organización (el nivel medio es muy importante) (Garcia-Pont y Garcia Pandiello, 2002). La estrategia, al ser híbrida, será por un lado sensible a los clientes (nacionalista) y por otro buscará la integración regional, por lo que su estructura va a estar dada por una red de

organizaciones enfocados al cliente y/o a los productos. La producción será flexible y, en general, los productos serán globales con algunas variaciones locales. Las utilidades se redistribuirán a nivel global.⁴

⁴ Gravill, Geoff (2004). The development of global companies. Association of Chartered Certified Accountants. Pág. 1

3. Tipología según Estructura Organizativa.

Prahalad, C.K y Doz L.Yves

Estos autores en su artículo publicado en 1981, llamado *An Approach to Strategic Control in MNCs*, hablan principalmente de la influencia que ejerce la casa matriz en sus subsidiarias a lo largo del tiempo y como ésta va evolucionando.

Postulan que la naturaleza del control estratégico de la casa matriz sobre las subsidiarias va cambiando. Los recursos como capital, tecnología y administración comienzan a ser parte de las subsidiarias, y las casas matrices no pueden seguir manteniendo el control sobre estos recursos como una forma de influenciar la subsidiaria. De aquí surgen los complicados “contextos organizacionales”⁵ que el autor define como una mezcla de estructura organizacional con sistemas de información, sistemas de medición y recompensas y una planeación de carreras con adaptación a la cultura organizacional de la compañía.

El Concepto de Control Estratégico

Estos autores definen como “control estratégico” a la extensión de la influencia que la casa matriz tiene sobre la subsidiaria y que afecta las decisiones estratégicas de éstas. Esto incluye principalmente las decisiones tecnológicas, la definición del mercado del producto, las líneas de productos y, además, la supervisión del progreso de la subsidiaria para ver si se han completado las expectativas estratégicas de ésta.

Algunas variables que según los autores influyen en el control estratégico de las compañías son:

Impacto de la competitividad internacional: En los años 70’ y 80’s el patrón de competitividad fue cambiando y tuvo un impacto crítico en las estrategias de las subsidiarias. En lo que se refiere a las industrias a nivel global, como son la industria

⁵ Prahalad, C.K; Doz, Yves L. (1981). *An Approach to Strategic Control in MNC*. The University of Michigan Insead. Pág. 1.

automovilística o tecnológica, empezaron a ser dominadas por un pequeño número de compañías. Esto implicó que las MNC debieron adoptar estrategias globales enfocadas a nivel local. Por un lado, éstas debieron traspasar los patrones de recursos, estrategias de precios, diseños de productos, nivel de tecnología y financiamiento, y por otro lado, estas actividades debieron ser administradas por las propias subsidiarias, para poder llevar a la MNC a la competitividad necesaria.

Impacto de las demandas del gobierno anfitrión: En general, los requerimientos económicos tienden a favorecer más la centralización. Los gobiernos de los países (tanto desarrollados como en vías de desarrollo) penalizan la centralización especialmente cuando se trata de negocios que están relacionados con el país como por ejemplo defensa, infraestructura, amenazas en la industria nacional o industrias claves difíciles de acceder.

Joint Ventures: Además de los requerimientos políticos, muchas MNC deben lidiar con sus partners de joint ventures. En muchas industrias ésta es la única forma de competir. En general, estos partners complican la tarea coordinadora de la casa matriz. La dinámica de control estratégico de la casa matriz por sobre la subsidiaria no está sólo influenciada por requerimientos económicos y políticos, sino que también por la naturaleza cambiante de las relaciones casa matriz-subsidiaria.

Por esto, la casa matriz debe depender de mecanismos usuales como, los de control sobre los recursos, capital, tecnología, administración y acceso a los mercados como una estrategia base de control.

El dilema de control estratégico que enfrentan las casas matrices, pueden ser resumidos en:

1. En el caso de que la subsidiaria posea sus propios recursos, la casa matriz no puede basar su sistema de control estratégico en ellos. Debe tener una estrategia global que gane la cooperación de la subsidiaria y no basarse en una dependencia unilateral (casa matriz→subsidiaria), sino que en acuerdos de dependencia recíproca entre ellas dos.
2. Ya que el proceso de control estratégico tiene tensiones sobre los requerimientos políticos y económicos de los países anfitriones, la capacidad de respuesta y flexibilidad en la estrategia deben coexistir con los deseos globales de la compañía.

3. Como la estrategia debe tener una respuesta hacia las demandas del medio, ésta puede llevar a romper o descoordinar los acuerdos sobre los recursos. Por lo tanto, que se deben reenfocar estos acuerdos para poder así ganar ventajas competitivas.
4. La casa matriz también debe poder soportar los cambios proactivos que la subsidiaria debe hacer para mantenerse competitiva.
5. Bajo los efectos de una crisis (en una situación reactiva), deben imponerse cambios en la estrategia. Pero para que estos cambios sean implementados debe percibirse la legitimidad en ellos.

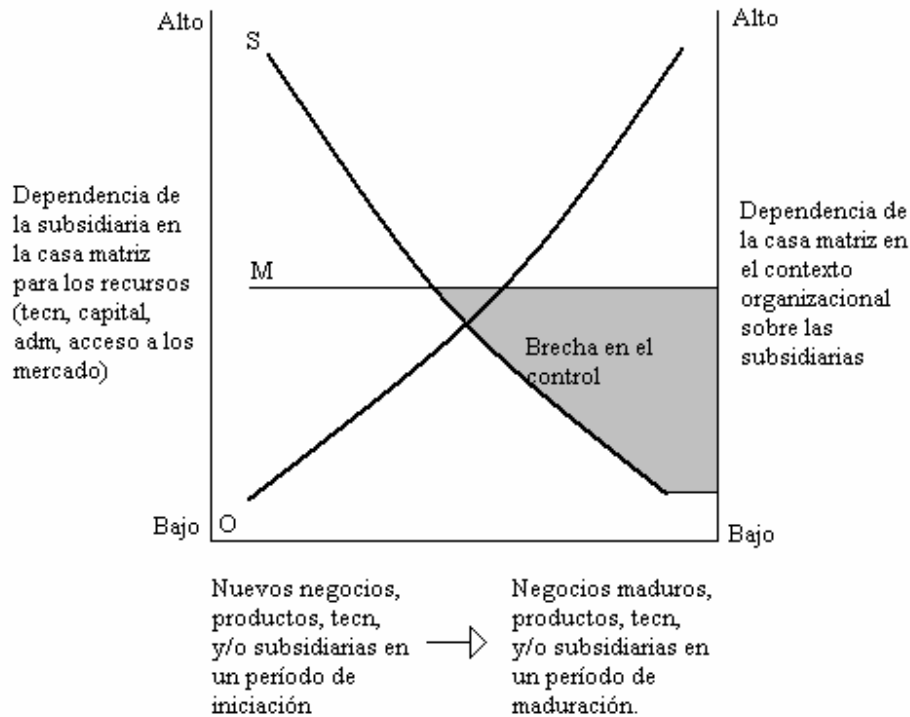
Para los autores, estas 5 condiciones representan las claves para el proceso de control estratégico en una MNC.

Un acercamiento al Control Estratégico

La dependencia existente entre la subsidiaria y la casa matriz, lleva a ésta última a tener un control de flujos en los recursos, pero por lo visto anteriormente los administradores deben ocupar diferentes formas de control, ya que el control sobre flujos es muy limitante a largo plazo.

En la figura 2, se ilustra la dinámica de los procesos de control estratégico en lo que se refiere a la maduración en los negocios y la calidad de administración en las subsidiarias, añadiendo la motivación de los propios administradores hacia la independencia de la subsidiaria. También se representa la habilidad de la casa matriz para controlar los recursos estratégicos a medida que la subsidiaria va madurando, capacidad declinante se ve en la curva S. La influencia de la casa matriz en la estrategia de la subsidiaria, se grafica representada por la línea M. De la figura 2 se infiere que la MNC depende sólo de los mecanismos para controlar la subsidiaria, y a medida que la subsidiaria va madurando, va existiendo una brecha sobre el control de ésta, y la casa matriz pierde la habilidad de influenciar su estrategia.

Figura 2: Representación de los cambios en los mecanismos de control de las relaciones casa matriz-subsidiaria



Fuente: Prahalad, C.K; Doz, Yvez L (1981). An Approach to Strategic Control in MNC. The University of Michigan Insead.

Reconociendo pérdida de control: Para los administradores reconocer una pérdida de control, sería una falta de habilidad de su parte, por lo que si esto ocurre las presiones competitivas requieren que se haga una acción coordinada, que ellos no son capaces de organizar.

El “contexto organizacional” (organizational context), puede ser una medida efectiva para sustituir el control sobre recursos (curva S); necesidad que va creciendo mientras la firma se mueve hacia abajo por la curva S, produciendo una brecha mayor. La curva O, representa el contexto organizacional y a medida que la subsidiaria va llegando a su período de madurez, esta se va haciendo mayor. En un principio, no tiene ningún sentido

la utilización de este método, por lo que se recomienda una mezcla de los dos tipos de control, por una lado sobre el control de recursos (substantive control) y por otro el contexto organizacional (organizational context), para que así la firma se mantenga por sobre la curva M, y no producir brecha en el control de la firma.

Creando un Contexto Organizacional adecuado

La tarea de crear un “contexto organizacional” adecuado, está basado en dos sets de conceptos. El primero, corresponde sólo a una noción organizativa, y está compuesto por 4 diferentes orientaciones; cognitiva, estratégica, poder y administrativa. El segundo concepto, está en la identificación el tipo del mecanismo organizacional, para poder manipular estas 4 orientaciones.⁶

Las 4 orientaciones: Se puede definir como la noción jerárquica que los autores identifican en las organizaciones. Generalmente las firmas empiezan con un sistema autónomo en las subsidiarias, de ahí pasan a ser una división internacional, y cuando el enfoque y las actividades internacionales se incrementan, la firma adopta una estructura global integrada por área, producto o matriz.

Estos son generalmente los modelos ideales para categorizar la estructura organizacional en las MNC. En la mayoría de los negocios, las tensiones estratégicas creadas por los requerimientos políticos y económicos fuerzan a los administradores a trabajar con estructuras híbridas⁷. Algunos negocios son organizados por área, y otros por estructuras matriciales, en una forma “organizativa pura”. La jerarquía es forma organizacional dominante, cuando es por área o producto.

La jerarquía determina:

1. La naturaleza de la información que los administradores colectan y usan para tener una “visión global”.

⁶ Prahalad, C.K; Doz, Yvez L (1981). An Approach to Strategic Control in MNC. The University of Michigan Insead,. Pág. 5.

⁷ Y.L.Doiz C.A. Bartlett, and C.K. Prahalad. (1987). “Global Competitive Pressure vs. Host Country Demands: Managing Tensions in MNCs”, California Mangement Review. Pág. 2.

2. La forma que los administradores deciden competir; en una base local (organización por área) o por racionalización global (organización por producto).
3. Las personas que tienen el poder para comprometerse en recursos estratégicos.
4. Las bases para los procedimientos administrativos como una carrera progresiva en la firma.

En otras palabras, se trata de formas organizativas puras, ya que al saber quien es el jefe, se puede entender a la organización en su complejidad; con sus capacidades y limitaciones.

Estrategias complejas y estructuras complejas: Para que una organización basada en el producto pueda ser sensible a las necesidades por área, se necesitarán cambios estructurales. Sin embargo son, muy pocas las firmas, que tienen el privilegio de adoptar formas organizativas “puras”, ya sea de producto o de área. Generalmente se ocupan sistemas complejos, para poder balancear los dos extremos, y hacer que no entren en conflicto con las metas impuestas, ya sean económicas o políticas. Los conceptos de jerarquía son por lo general los más usados por los administradores para poder entender y manipular mejor la compañía, pero es poco efectivo.

En una forma organizacional compleja, que busca un balance entre las prioridades tanto nacionales como globales, por lo tanto una flexibilidad en las decisiones, se deberán administrar las cuatro orientaciones efectivamente.

1. **Orientación cognitiva**: o percepción del “ambiente relevante” de los administradores individuales dentro la organización. Es una postura compuesta por el entendimiento de los competidores claves, la estructura competitiva y las fuerzas que moldean los patrones del negocio. Cada administrador tiene una percepción diferente del ambiente relevante, la cual depende de su ubicación jerárquica en la compañía.
2. **Orientación estratégica**: o postura competitiva que los administradores van a adoptar para la firma, pero al igual que la anterior, al existir diferentes orientaciones cognitivas, ésta será diferente.

3. **Orientación de poder**: o capacidad dentro de los administradores de localizar recursos, financieros, tecnológicos o administrativos, para alcanzar la estrategia adecuada.
4. **Orientación administrativa**: o capacidad para soportar sistemas como de contabilidad o de personal. Por ejemplo, los datos de contabilidad que corresponden a las consolidaciones para las líneas de productos o las líneas de productos de las subsidiarias a nivel nacional.

En las organizaciones puramente jerárquicas, las cuatro orientaciones descritas tienden a estar alineadas. Por ejemplo; la orientación cognitiva tiende a ser global, la estratégica va más a favor de la racionalización de la estrategia global, la de poder se dirige a los administradores de productos y la administrativa, para soportar las anteriores. Pero en las organizaciones complejas que pueden tener una estructura híbrida o de matriz, las orientaciones no están alineadas, por lo que el administrador en la casa matriz debe reconocer cuáles son las que poseen más control estratégicos que otras. También debe reconocer cuanto poder tiene cada orientación en la firma, para así poder controlarlos y distribuirlos correctamente tomando en cuenta los cambios.⁸

Los administradores en las estructuras híbridas o matriciales suelen ocupar distintos mecanismos para influenciar las cuatro orientaciones. Estos se pueden clasificar como;

1. **Mecanismo de administración de datos**: Estos incluyen los mecanismos que controlan los flujos de información dentro de la organización, como son los sistemas contables, de planeación, de presupuesto y de administración de información.
2. **Mecanismo de administración de administradores**: Este mecanismo tiene el poder de asignar administradores en las posiciones claves, compensaciones en los planos ejecutivos, programas de desarrollo administrativo, progresiones en los trabajos, evaluación de rendimiento y los patrones de socialización.
3. **Mecanismo de resolución de conflictos**: Ya que existe una inherente tensión en las estructuras híbridas o matriciales, ya sean por las distintas presiones que éstas

⁸ Prahalad C.K; Doz Yvez L (1981). An Approach to Strategic Control in MNC. The University of Michigan. Insead. Pág. 6.

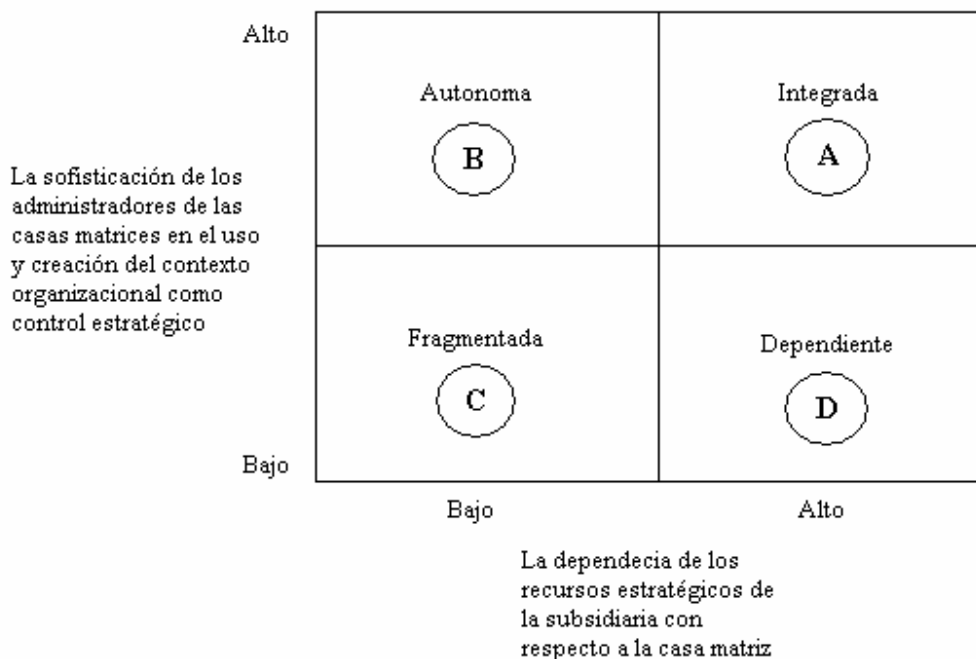
están sujetas, estos son los mecanismos para disminuir aquellas. Se puede tratar de, fuerzas de trabajos, comités de planificación, grupos de coordinación, asignaciones de responsabilidades, etc. Sin duda se trata de un elemento importantísimo dentro de las herramientas del administrador.

El Dilema del Control Estratégico

Es el dilema acerca del tipo de control estratégico para utilizar, teniendo como base el control de recursos, y el contexto organizacional. Como se muestra en la figura 3, podemos clasificar a las MNC en cuatro tipos de negocios distintos.

1. **Fragmentado**: la dependencia en los recursos y la sofisticación en el contexto organizacional es baja. En estos, casos la coordinación de estrategias en las subsidiarias o la influencia es extremadamente difícil. En estas situaciones, las MNC tienden a moverse al cuadrante B o D o, definitivamente, dejar de lado los intentos de coordinación.
2. **Dependiente**: la sofisticación sigue siendo baja, pero la subsidiaria sigue dependiendo de los recursos estratégicos de la casa matriz. Generalmente esto ocurre en negocios intensivos en tecnología o donde la subsidiarias son muy pequeñas. A medida que la tecnología aumenta y las subsidiarias empiezan a crecer, la tendencia para las capacidades de control se mueve hacia el cuadrante C.

Figura 3: El Dilema del Control Estratégico en las MNC



Fuente: Prahalad C.K; Doz Yvez L (1981). An Approach to Strategic Control in MNC. The University of Michigan. Insead

3. Autónoma: las subsidiarias son auto-suficientes en recursos y su dependencia en la casa matriz es baja, pero la sofisticación de los administradores en usar “contexto organizacional” es alto. Aunque ésta sea autónoma, pueden ejercer una influencia significativa en la estrategia de ellas. Las MNC ubicadas en este cuadrante pasan, por lo general, al cuadrante A donde la integración es superior.
4. Integrada: existe una capacidad integradora para los recursos y para el contexto organizacional.

En conclusión, lo que se discute en este artículo es la habilidad de la casa matriz de influenciar a la subsidiaria de la imposibilidad de dar esto por garantizado. A medida que la subsidiaria va madurando, vemos una separación con respecto a la casa matriz. De aquí

nacen diferentes alternativas controladoras, siendo una de ellas la sofisticación en el uso del contexto organizacional a fin de evitar este distanciamiento estratégico.

Aquí se clasifica a las MNC según su naturaleza de capacidades estratégicas (usando como base el control en los recursos estratégicos y/o el contexto organizacional), clasificadas en cuatro categorías; fragmentada, autónoma, dependiente e integrada. Este esquema nos da una base para el diagnóstico de cuál estrategia controladora tiene la casa matriz sobre la subsidiaria. También es útil para decidir el rumbo de la subsidiaria dentro de la MNC.

4. Tipología según el Nivel de Integración en la Organización.

Bartlett, Christopher A. y Goshal, Sumatra

En el trabajo de Bartlett y Goshal que culmina con un artículo en 1989, se analizan las relaciones casa matriz-subsidiaria y subsidiaria-subsidiaria. Los autores las clasifican según su nivel de integración. Todo esto creó un vuelco en la literatura sobre las teorías de tipología de MNC existentes, generalmente reducidas a Multidoméstica, Global o Transnacional. Bartlett y Goshal le dan una connotación diferente y novedosa, que se posteriormente se transforma en una muy importante forma de clasificación.

La forma de clasificar va a depender básicamente de la estrategia corporativa, del diseño de la organización, de la capacidad de respuesta local y del grado de interdependencia de la casa matriz con la filial.

Estrategia Corporativa y Diseño de la Organización

Para empezar, las firmas Globales se definen como “la construcción de ventajas de costos a través de la realización de economías de escala”. Esto al contrario de las firmas Multidomésticas que su principal estrategia es responder a las diferencias locales en el producto a ofrecer, y de las Transnacionales que deben relacionar estas dos demandas estratégicas al mismo tiempo. La competencia en sí, toma lugar en un nivel más global para las Globales y Transnacionales y más doméstica para las multidomésticas.

La estructura organizacional, para las firmas Globales es centralizada y globalmente escalonada, y el principal rol de las subsidiarias es implementar las estrategias de la compañía, esto es básicamente actuando como un conducto de productos y estrategias (Bartlett Goshal, 1989, 1992). Las firmas Multidomésticas se caracterizan por una organización descentralizada y débil (Bartlett Goshal, 1989, 1992). Las firmas Transnacionales tienen características de las dos anteriores.

En el diseño de la organización, las Transnacionales poseen habilidades bastante únicas, sus funciones son redes integradas e interdependientes y sus subsidiarias suelen tener roles estratégicos y actuar como centros de excelencia. Eso por esto que se puede esperar un gran flujo de productos, personas e información entre subsidiarias (Bartlett

Goshal, 1989, 1992). En las compañías Globales, el flujo se esperará que vaya más de casa matriz a subsidiaria, Al contrario, en las Multidomésticas este flujo será bajísimo, en productos, personas e información (ver también Perlmutter, 1969).

Respuesta Local

Es definido como el intento de las subsidiarias de responder a las diferencias locales de los consumidores, por lo que se considera un importante elemento en la estrategia y rol de la subsidiaria. Hay diferentes tipos de clasificación de las diferencias locales. El más importante corresponde a que los productos pueden ser diferenciados según los gustos y preferencias de los consumidores, que es un requerimiento estratégico fundamental para las compañías Multidomésticas y Transnacionales. Es de esperar que muchos productos sean adaptados o modificados para el mercado local. Hay industrias que tienen una mayor tendencia a ser multidomésticos, por ejemplo, la industria de la comida (Bartlett y Goshal, 1989; Kobrin, 1994; Porter, 1986; Rall, 1989). Otras que tienden a la globalidad, es decir, la adaptación de productos es más fácil y menos costosa, como por ejemplo, los computadores. La clave estratégica fundamental para el caso de las firmas Globales es la producción eficiente, por lo que no se espera que las subsidiarias vendan estos productos modificados al mercado local.

Por otro lado, una respuesta local requiere la adaptación del marketing hacia las preferencias locales para lograr que los productos sean atractivos para más consumidores. Es por esto que para las compañías Multidomésticas y Transnacionales ponen mucho énfasis en la respuesta local, y implementan una adaptación en el marketing altísimo debido a los requerimientos locales. En cambio, para las firmas Globales esta adaptación del marketing es mínima, incluso menor que la adaptación en los productos.

A pesar de que la producción local y la I&D (investigación y desarrollo) no son esenciales para la capacidad de respuesta local de la compañía, su presencia hace más fácil la adaptación del producto y de la adaptación en producción, es decir en la venta. Las compañías Globales son menos proclives en acercar estas funciones al consumidor, ya que sienten menos necesidad de acceder a este tipo de información. Por esto, es de esperar que Multidomésticas y Transnacionales tengan una producción local e I&D más alta que las

compañías Globales. Dentro de estas mismas, las Multidomésticas más que las Transnacionales, ya que las últimas necesitan focalizarse en economías de escala. Por lo que una adaptación muy específica en producción y marketing se hace muy costosa.

Interdependencia

Es la dependencia existente entre una o varias subsidiarias de la MNC y también sugiere un nivel de integración como un todo. Hay distintos niveles de dependencia.

1. Independencia: La subsidiaria no depende de la casa matriz o de otra subsidiaria, sino que opera como una estructura aparte.
2. Dependencia: La subsidiaria es mayormente dependiente de la casa matriz.
3. Interdependencia: La subsidiaria, la casa matriz y el resto de las subsidiarias son parte de una red interdependiente, todas son dependientes unas de otras.

Bartlett y Goshal (1989, 1992) categorizan las compañías Multidomésticas en unidades independientes entre ellas ya que las subsidiarias pueden ser independientes para el resto de la compañía. Esto se debe a que su preocupación se relaciona más con el ambiente y la cultura local.

Una medida de dependencia dentro de la firma se ve a través de las ventas y compras intra-compañía, que es medida como un porcentaje sobre el total de ventas y compras. Para las subsidiarias de las compañías Multidomésticas se espera que compren o vendan muy poco a la casa matriz u otras subsidiarias. En cambio, en las firmas Globales, las operaciones son generalmente integradas y la manufactura está concentrada en un número acotado de lugares. Por lo tanto, es de esperar un alto nivel total de compras y ventas intra-compañía en que se incluyan que muchas de las funciones estratégicas se encuentran ahí. Muchas subsidiarias tienen una única función de vender. Ellas lo hacen simplemente transfiriendo productos de la casa matriz hacia el mercado local, por lo que nosotros esperamos que el nivel de interdependencia entre las subsidiarias individuales y la casa matriz sea mayor que entre distintas subsidiarias. En consecuencia en las firmas Globales el nivel de dependencia va a ser mayor que en nivel de interdependencia.

Bartlett y Goshal clasifican las Transnacionales como una red integrada e interdependiente, en diferentes pero equivalentes unidades, en las cuales la casa matriz no

juega un papel dominante. Muchas veces las subsidiarias pueden actuar como centros estratégicos, ya sea para productos o para procesos particulares, ejerciendo un rol especializado. Por eso podemos esperar que se de un alto nivel de ventas intra-compañía, pero como existe un grado de especialización dentro de las subsidiarias, esperamos también un nivel de interdependencia alto entre subsidiarias, y bajo entre subsidiaria y casa matriz. En conclusión, en las compañías Transnacionales la interdependencia va ser más importante que la dependencia.

Tabla 2: Tipología de MNC

Tabla			
Tipología de Compañías Multinacionales (Bartlett y Goshal)			
Estrategia Organizacional	Multidoméstica	Global	Transnacional
Diseño Organizacional y rol de la subsidiaria			
Federalmente descentralizada	alta	baja	baja
Estructura de Redes	Baja	Baja	Alta
Flujo entre subsidiarias	Baja	Baja	Alta
Línea de conductos de la C.M	Baja	Alta	Baja/Media
Centro de excelencia	Baja	Baja	Alta
Respuesta Local			
Producción Local	Alta	Baja	Media
I&D Local	Alta	Baja	Media
Modificación del Producto	Alta	Baja	Alta
Adaptación de Marketing	Alta	Baja/Media	Alta
Interdependencia			
Nivel interdependencia total	Baja	Alta	Alta
Nivel de dependencia C.M (dependencia)	Baja	Alta	Media
Nivel de dependencia de subsidiarias (interdependencia)	Baja	Baja	Alta

Fuente: Anne-Wil Harzing, 2000

Hay un cuarto tipo de compañías multinacionales, que si bien Bartlett y Goshal no incluyen en su estudio, muchos autores posteriores si lo hacen y tiene mucha relación con la tipología propuesta por ellos. Estas son las compañías “internacionales” (Harzing, 2000).

Las organizaciones “internacionales” si bien han sido identificadas a nivel deductivo como organizaciones que no tienen grandes necesidades de integración y en las que la adaptación global no es importante, sin embargo, no han sido identificadas a nivel de estudios empíricos realizados para caracterizarlas, por eso en muchos casos estas empresas internacionales tienden a ser agrupadas más hacia las transnacionales.⁹

⁹ Harzing Anne-Will (2000). An Empirical Analysis and Extension of Bartlett and Goshal. Typology of Multinational Companies. Journal of International Business Studies.

5. Tipología según la Inversión Inicial.

Dunning, John D.

Dunning, en su trabajo de 1994, propone una tipología basada en la razón por la cual las empresas invierten en los países; la llamada Inversión Extranjera Directa (IED). Este autor establece que los efectos de las IED sobre distintos territorios van en función de las estrategias implementadas por las MNC, las cuales derivan a su vez de los objetivos buscados por los inversores. Estas estrategias van variando significativamente a medida que ha avanzado el proceso de globalización económica.

Al momento de realizar la inversión, Dunning distingue cuatro tipos de inversiones sobre la base de los objetivos perseguidos por la MNC:

1. **Ressource-seeking (Búsqueda de recursos):** Este tipo de IED tiene por objetivo la obtención de recursos físicos o humanos a un costo menor que en el país de origen. Para este caso debemos suponer que la competitividad del producto se encuentra en que su costo más bajo, mientras que la mano de obra tenga la misma productividad estándar y el producto tenga bajos costos de transporte. En otras palabras, este tipo de IED los buscará países ricos en dotaciones de recursos naturales o, importantes bajos costos en el suministro de los inputs requeridos en el proceso de producción. Por lo que convertirá a los países con costos y estándares laborales menores, en especial atractivo para este tipo de inversión.
2. **Market-seeking (Búsqueda de mercado):** El objetivo de este tipo de IED, es la conquista de los mercados desde el punto de vista regional. Sus principales determinantes serán el tamaño y las perspectivas de crecimiento del mercado, también se considerará la necesidad de esquivar barreras aduaneras, y poder seguir al cliente multinacional ya que, la proximidad con los clientes será fundamental y por último se buscará la reducción de costos de transportes y de transacción en general, mas dirigido hacia una competencia oligopolística.

3. **Efficiency-seeking (Búsqueda de eficiencia):** En este tipo de IED se busca la racionalización del proceso de producción. Es decir, el inversor extranjero busca racionalizar sus unidades productivas (ya sean tipo resource-seeking o market-seeking) en función de las ventajas comparativas de los países, para así, explotar mejor las economías de especialización y de escala. El objetivo será incrementar la eficiencia de sus actividades regionales o globales, ya sea a través de integración y especialización de los activos, de producciones o, de mercados.

4. **Strategic (created) asset-seeking (Búsqueda de capacidades estratégicas):** El objetivo será la adquisición de los recursos y capacidades de innovación y organización. También se buscará mejor tecnología al igual que acceso a canales de distribución, para así poder tener una mejor apreciación de las necesidades del consumidor. Esta forma de IED nace de la modificación del orden competencial y la necesidad de las firmas de mejorar constantemente su ventaja competitiva principalmente a través de la adquisición (creación) de los activos estratégicos.

6. Tipología según el Ciclo de Vida del Producto.

Birkinshaw, Julian M.

Birkinshaw en su trabajo de 1996, habla de los ciclos de poder de las subsidiarias dentro de una MNC. Debido a que la especialización es cada vez más exigida por el medio, ésta va teniendo cada vez más revuelo en la literatura.

Birkinshaw llama a ésta forma de “poder” lo llama *mandate*, y nosotros mandato. Mandato es un negocio o un elemento de un negocio, en la cual la subsidiaria participa y tiene responsabilidades más allá del mercado nacional y existen dos tipos de especializaciones.

La primera, la de “racionalización-integración”, sugiere una especialización en el nivel de agregar valor a las actividades. Que en la práctica sería cuando una subsidiaria produce algún componente o producto bajo la tarea de la MNC como un todo (Crookell 1986: 105), y la casa matriz tiene el control de todas las actividades asociadas al producto, como son el desarrollo y diseño de éste. La subsidiaria buscará la máxima eficiencia una vez que el producto ha sido entregado.

La segunda corresponde al “mandato del producto mundial” (*World product mandate*), que en una visión opuesta a la anterior, se fija como adquirir responsabilidades por una línea de producto incluyendo el desarrollo, manufactura y marketing de éste a nivel mundial o regional (Crookell 1986, 106). Por otro lado debe la toma de decisiones con respecto a las actividades interconectadas de toda la compañía, incluyendo en la administración del negocio. En este caso la subsidiaria trabaja como un *partner* de la MNC más que de una unidad subordinada a ésta. Es de esperar una autonomía operacional mucho mayor en mandato del producto que bajo racionalización-integración.

Aunque los dos tipos de especialización presentados presentan un cambio en las decisiones estratégicas en la compañía que sugiere una mayor flexibilidad dentro de ésta, la intención del autor es explicar como se creó un mandato de un producto y su desarrollo a través del tiempo. Para esto utiliza lo que él llama el ciclo de vida del mandato (*mandate life cycle*) (Birkinshaw, 1996).

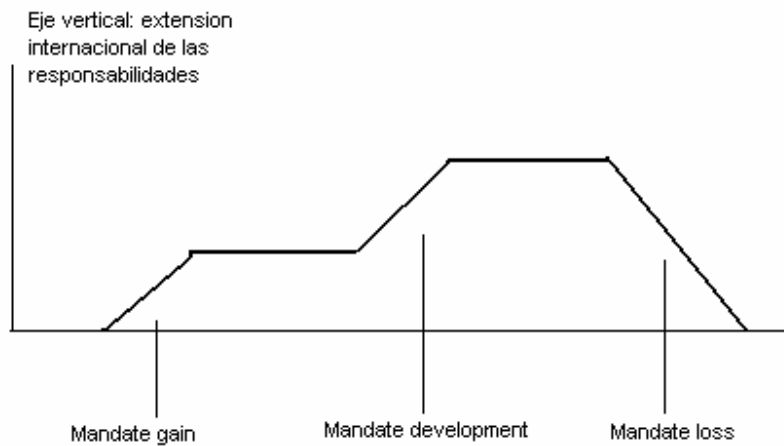
El ciclo de vida del producto esta dividido en tres etapas:

Ganancia de mandato (*Mandate gain*): definido como el proceso por el cual la subsidiaria toma responsabilidades por un negocio y elemento de un negocio, más allá de su mercado nacional.

Desarrollo de mandato (*Mandate development*): es el proceso por el cual la subsidiaria extiende sus responsabilidades en productos relacionados, otros mercado o en alguna otra área funcional.

Pérdida de mandato (*Mandate loss*): son los procesos por los cuales las responsabilidades internacionales de la subsidiaria son eliminados.

Figura 4: Ciclo de Vida del Mandato



Fuente: Birkinshaw, 1996

Para una mejor identificación de la localización de las compañías en el ciclo de vida del mandato, el autor identifica cinco variables de estudios anteriores (Bishop y Crookell, 1986; Etemad and Dulude 1986; Roth and Morrison 1992), que son:

1. Mandato enfocado al área geográfica
2. Mandato enfocado a la funcionalidad
3. Primer jugador
4. Mandato de origen/destino
5. Motivo

Mandato de origen/destino se refiere principalmente a cuando un mandato es tomado de otra entidad de la corporación o bien de una entidad externa, como una adquisición o un producto nuevo.

Mandato enfocado en el motivo, según la tipología de búsqueda de mercado (*market-seeking*) de Dunning's (1993), se basa en las preferencias del consumidor. Búsqueda de recursos (*resource-seeking*), donde la subsidiaria ofrece a la compañía la localización más atractiva para las actividades del negocio. Búsqueda en eficiencia (*efficiency-seeking*). Búsqueda de capacidades estratégicas (*Strategic assets-seeking*), o inversiones en adquisiciones de uso operacional. El resto se puede identificar fácilmente por su propio nombre.

Para la primera etapa del ciclo de vida del mandato, es decir, para ganancia de mandato, se pueden identificar como las principales variables la búsqueda de Mercado, de recursos y de eficiencia. La búsqueda de mercado (*market-seeking*) donde generalmente las compañías tienen un alto grado de autonomía y están en posición de buscar nuevos negocios con un enfoque global y el apoyo de la MNC es poco. Generalmente se trata de subsidiarias que ven una oportunidad en el mercado de poder ser líder en el rubro. La búsqueda de recursos es bastante influyente para el caso de ganancia de mandato, ya que la MNC ve un atractivo set de nuevos recursos o capacidades para poder invertir. Ya en menor grado influye la búsqueda de eficiencia.

Para la segunda etapa del ciclo de desarrollo del mandato, el motivo principal nuevamente es la búsqueda de mercado, donde la subsidiaria debe basarse en sus capacidades existentes para desarrollar el producto, específicamente una extensión de línea de producto. Búsqueda de recursos también es muy importante para este caso. Para esta etapa del ciclo se ve a la casa matriz y la subsidiaria trabajando en conjunto más que de forma autónoma como en el caso anterior. En términos del enfoque funcional pasan de ser una subsidiaria manufacturera a una unidad de negocios, con un enfoque geográfico a nivel

global más que a nivel local. La pérdida de mandato se origina fundamentalmente; cuando la subsidiaria da a un negocio en particular una importancia mayor que la casa matriz, y no acepta al nicho al cual se enfocan, por lo que los administradores no reciben el apoyo que ellos esperan del resto. También existe pérdida de mandato cuando los consumidores no reconocen éste en la subsidiaria; en otras palabras, se les acaba el tiempo dado para llegar a las metas planteadas originalmente por la casa matriz. Otro factor que influye es cuando la subsidiaria pierde la línea de la empresa, ya sea en visión de estrategia o el producto en si, por lo tanto pierden la identidad de la empresa, con el objetivo de mantener el mandato, lo que finalmente termina en que la casa matriz le quita el poder del mandato a la subsidiaria.¹⁰

¹⁰ Birkinshaw, Julian (1996). How Multinational Subsidiary Mandates are Gained and Lost. *Journal of International Bussines Studies*. Pág. 485.

7. Tipología según el Nivel de Descentralización.

Govindarajan, Vijay

Govindarajan, en su artículo de 2001 examina los niveles de descentralización, estrategias y efectividad en unidades estratégicas de negocios (UEN), en organizaciones de multinegocios.

La descentralización es vista como la autoridad tomadora de decisiones que es delegada en el administrador de una UEN, por sus superiores corporativos.

La estrategia en estas UEN, se verán de dos dimensiones distintas; Misión (metas de las UEN), y estrategia competitiva (el cómo la UEN compite para lograr estas metas). La misión, será considerada en el contexto de continuidad de buid-harvest (Govindarajan y Gupta, 1985, Larreche y Srinivasan, 1982), mientras que la estrategia competitiva será discutida en el marco de bajo costo y diferenciación de Porter, y también en el de Miles y Snow que habla de la continuidad del visionario y defensor (prospector-defender continuum).

La efectividad será definida como el rendimiento de metas establecidas por la UEN, como un resultado de su estrategia definida. Por eso mismo, el criterio para determinar rendimiento en la efectividad variará entre la misión de la UEN y la estrategia competitiva a tomar.

A continuación verán tres dimensiones que el autor utiliza para relacionar la estrategia de la UEN con la descentralización, tecnología e interdependencia.

Incertidumbre ambiental: *La descentralización ayuda a contribuir en la efectividad en el caso de que una UEN enfrente alta incertidumbre ambiental. Por otro lado la centralización ayuda a contribuir a la efectividad en el caso de que la UEN enfrente baja incertidumbre ambiental.*¹¹

En otras palabras siguiendo los modelos de Galbraith (1973) y Tushman y Nadler (1978), donde concluyen que, mientras el ambiente donde se mueve la UEN sea mas incierto, se necesitará una mayor capacidad de procesos de información. Es por esto que la

¹¹ Govindarajan, Vijay (1986). Decentralization Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations. Academy of Management Review. Pág. 845

centralización va a ser posible a bajos niveles de incertidumbre, ya que de ésta forma la información procesada no sobrecargará la jerarquía organizacional. Pero si la incertidumbre aumenta, habrá más presión hacia los niveles más altos de la compañía, por lo que esta deberá desarrollar otros tipos de estrategias para reducir la información o para incrementar la capacidad en los procesos de información. Altos niveles de descentralización implican más tiempo y esfuerzos en coordinación y control, pero regula los niveles de información en cada UEN.

Tecnología: *Las UEN con una rutina en tecnología de producción en serie, ayudan a la efectividad con un alto nivel de centralización. Pero una UEN sin una rutina de producción en serie, más bien tecnología específica por local, es más efectiva una alta descentralización en la toma de decisiones.*¹²

Altos volúmenes de producción en serie requieren estandarización tanto para los productos como para los procesos. Por esto, la rutina tecnológica implica un alto nivel de predicción en las tareas, que pueden ser manejadas más efectivamente estableciendo reglas y procedimientos impartidos por la casa matriz (Galbraith, 1973). Cuando las tareas son menos predecibles para el caso de tecnología más específica por local, surgen una mayor cantidad de problemas que no pueden ser manejadas por reglas o procedimientos existentes, por lo que en algún punto existirá una sobrecarga de información en la alta gerencia, y descentralización se hace más atractiva, en especial para el hecho de la toma de decisiones.

Interdependencia: *La centralización ayuda a contribuir a la efectividad en condiciones de alta interdependencia.*¹³

Con altos niveles de interdependencia, las tomas de decisiones centralizadas llevan a un mayor rendimiento en relación a los efectos de un administrador de una UEN en el rendimiento de otra UEN, llevando a la necesidad de coordinación efectiva y capacidad de resolver problemas. Por otro lado, cuando hay una bajo nivel de interdependencia entre UEN, las dimensiones discutidas anteriormente (incertidumbre ambiental y tecnología)

¹²Govindarajan, Vijay (1986). Decentralization Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations. Academy of Management Review. Pág 845

¹³Govindarajan, Vijay (1986). Decentralization Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations. Academy of Management Review. Pág 846

ayudan a determinar donde la UEN debe estar localizada en el marco de centralización-descentralización para así maximizar su efectividad.

Estrategias:

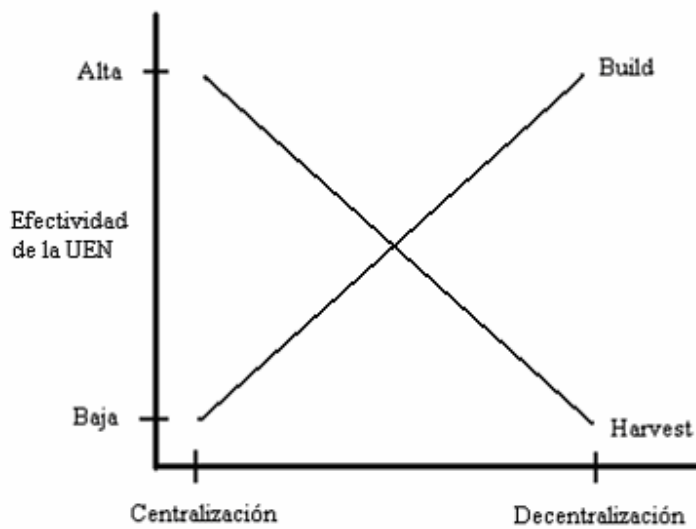
Build vs Harvest (Construir vs Cosechar)

La misión de “*build*” en una UEN consiste en ganar participación de mercado a costo de gastos en ganancia de corto plazo y de flujo de caja. En cambio “*harvest*” se refiere a maximizar las ganancias a corto plazo y flujo de caja, sacrificando participación de mercado.

En el caso del grado de incertidumbre de mercado existen tres argumentos que se acercan más hacia metas inciertas que hacia una política de “*harvest*”.

La primera misión de “*build* y *harvest*” hace referencia al ciclo de vida del producto, estableciendo que por lo general en la fase de crecimiento va a existir una mayor incertidumbre, en lo que se refiere a las relaciones de proveedores y distribuidores, procesos, competidores y clientes. En segundo lugar, como el objetivo de “*build*”, es lograr participación de mercado y no sólo vender, la competencia es más intensa y las relaciones entre empresas son mayores, es decir, existirá una mayor dependencia que para el caso de los administradores “*harvest*”. Por último como la estrategia “*build*” generalmente pertenece a nuevas industrias o a industrias en período de desarrollo, estos administradores tendrán una menor experiencia que los administradores “*harvest*”, lo que contribuirá a una mayor incertidumbre cuando se trate de negociar con medios externos.

Figura 5: Interacción entre la misión de la UEN y la descentralización en la efectividad de la UEN



Fuente: Govindarajan, Vijay (2001)

Differentiation v/s Low Cost (Diferenciación v/s Bajo Costo)

Es necesario puntualizar que misión y estrategia competitiva son dos dimensiones distintas en las estrategias de la UEN. Una estrategia “*build*”, puede ser lograda a través de bajos costos o de diferenciación, por lo que tanto la misión estratégica de “*build*” y “*harvest*” son útiles cuando se piensa en búsqueda de recursos en una firma diversificada para bajar los gastos. El camino para disminuir gastos, es la estrategia competitiva.

Incertidumbre; la estrategia de diferenciación desea que los consumidores perciban el producto como único. Esta estrategia requiere una orientación externa y una creatividad única.

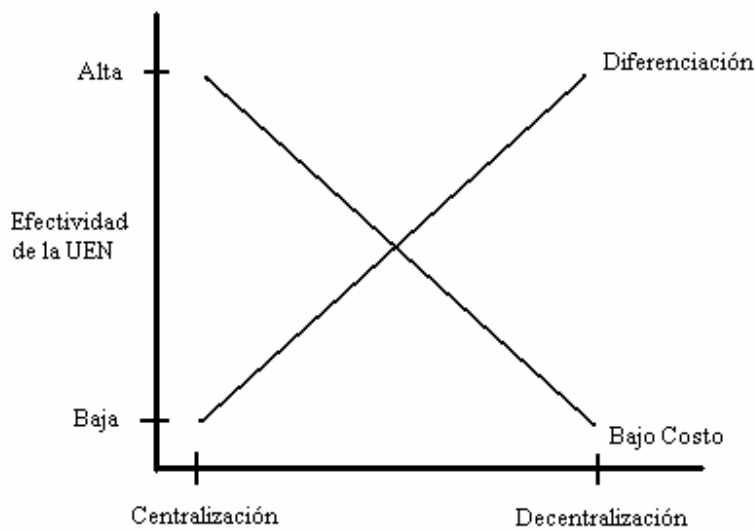
Desde que las firmas diferenciadoras no hacen productos estandarizados, es necesario saber primero qué tipo de producto desea el consumidor, y segundo qué consumidores piensan en el producto que estoy comercializando. En contraste a lo anterior, una estrategia de bajo costo significa vender de un producto indiferenciado con un precio

menor al promedio de mercado. Para que una estrategia de bajo costo sea exitosa, los administradores deben dirigir su atención en los aspectos internos de la UEN, principalmente en las funciones de producción y de ingeniería, para así obtener economías de escala superiores. Por otro lado la lógica de la diferenciación estratégica necesita que la firma busque atributos en los cuales puede diferenciarse de los demás rivales.

Tecnología: en términos de estrategia, la diferenciación busca un tipo de tecnología intra-UEN, que es más específica que la anterior y pero en menores volúmenes. Al contrario que la estrategia de bajo costo, que va más por el lado de mayores volúmenes y más estandarización.

Interdependencia: en general las estrategias en la UEN influyen fuertemente el traspaso de información o cualquier actividades de valor entre UEN. Hamermesh and White (1984) descubrieron que en el caso de una estrategia de diferenciación, las UEN con actividades propiamente contenidas, es decir, poca interdependencia, tienen en general mejores retornos sobre el capital (ROI), que aquellas con actividades compartidas. En cambio UEN que buscan bajos costos, tienen en general altos ROI con actividades compartidas, es decir, alta interdependencia. Esto ocurre principalmente porque al compartir actividades costosas y/o recursos se ayuda a la minimización de costos totales.

Figura 6: Interacción entre la competitividad de la UEN y la descentralización en la efectividad de la UEN.



Fuente: Govindarajan, Vijay (2001)

Prospector vs Defender (Visionario vs Defensor)

Prospectors se refieren a organizaciones que constantemente buscan nuevas oportunidades, tanto de productos como de mercados y regularmente experimentan con las potenciales respuestas del medio en el cual están inciertos. Como estas organizaciones son creadoras de nuevos cambios con altos niveles de incertidumbre, existe una alta preocupación de cuales serán los resultados por parte de los competidores. A pesar de la alta preocupación sobre las innovaciones y productos y mercados, estas organizaciones en general no son muy eficientes.

Con respecto a los *defenders*, se trata de organizaciones que tienen un porcentaje de mercado bastante pequeño. Los administradores en este mercado son expertos en su limitada área de operaciones y no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de sus

dominios, por lo que se dedican principalmente a mejorar la eficiencia en las operaciones existentes (Miles and Snow, 1978).¹⁴

Incertidumbre ambiental; el *prospector* en general enfrenta mayor incertidumbre que el *defender*, porque tiene que buscar constantemente nuevos productos y nuevos mercados. Por otro lado el *defender*, busca dominios de mercados pequeños que correspondan a condiciones ambientales homogéneas que están íntimamente ligadas a su carácter.

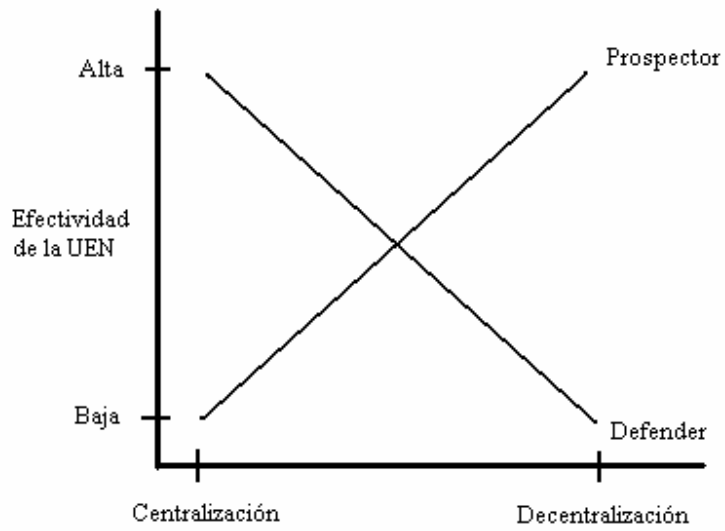
Tecnología; para el *prospector* la clave para crecer es el desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados, por lo que no se puede comprometer con una tecnología en particular; busca focalizar su marketing en los requerimientos del mercado y no en una tecnología que no encaja con él, por lo que va a ocupar tecnología de poca vida útil. En este caso se refiere más a la selección de personal con destrezas únicas, que puedan visualizar un nuevo negocio, más que la tecnología física. Por otro lado el *defender* crece más por la penetración de su mercado objetivo, por lo que debe estar en constante esfuerzo para convertirse más eficiente tecnológicamente; deberá diseñar nuevos sistemas que reduzcan la incertidumbre, la variación en los productos y si es posible sustituir máquinas por personas.

Interdependencia; la principal preocupación del *prospector* es mantener la flexibilidad, incluso sacrificando la poca eficiencia que posee (Miles y Snow, 1978), lo que restringe a la UEN a desarrollar alta interdependencia con otras UEN. Este aspecto traería como consecuencia una menor flexibilidad para responder a tiempo a las necesidades del mercado. El *defender* por su parte busca activamente la forma de reducir costos externamente, lo que va a traer consigo altos niveles de interdependencia. Incluso es capaz de buscar la integración vertical para así desligarse de proveedores y distribuidores externos, lo que va a traer como consecuencia una interdependencia recíproca entre las demás UEN de la corporación.¹⁵

¹⁴ Govindarajan, Vijay (1986). Decentralization Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations. Academy of Management Review. Pág. 851.

¹⁵ Govindarajan, Vijay (1986). Decentralization Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations. Academy of Management Review. Pág. 852.

Figura 7: Interacción entre la competitividad de la UEN y la centralización en la efectividad de la UEN.



Fuente: Govindarajan, Vijay (2001)

8. Tipología según la Evolución de la Subsidiaria.

Birkinshaw, Julian M. y Hood, Neil

Estos autores en su trabajo de 1997 y 1998, tratan de explicar el fenómeno del desarrollo de la evolución de las subsidiarias para lo cual identifican tres tipos de controladores principales con el fin de determinar el rol estratégico desarrollado por la subsidiaria con respecto a sus posibilidades “una evolución constante en benchmarking y capacidad de actualización” (Birkinshaw y Hood, 1998). En la medida en que exista una evolución en la subsidiaria, estos controladores van a ir cambiando a su vez. En un principio los controladores más importantes serán dos; controlador de subsidiaria madre (*parent subsidiary driver*) y el controlador de país anfitrión (*host country driver*), y los de desarrollos, que son otros mecanismos indirectos e internos de la subsidiaria que serán utilizados cuando esta sea más madura, lo que dará mayor importancia a la dimensión temporal en el proceso de evolución de la subsidiaria.

Para la evolución de la subsidiaria estos autores, consideran tres tipos de controladores principales:

1. Controlador de la Subsidiaria: consiste básicamente en la lógica pro-activa interna y sus capacidades. Este controlador incluye aspectos de capital humano, como por ejemplo, los administradores de la subsidiaria y otros miembros del staff, a quienes se los evalúa y controla su capacidad de emprendimiento. Otras fuentes de la subsidiaria también son controladas de manera tecnológica y física. La subsidiaria, si se basa en sus capacidades, puede absorber parte de la identidad de la casa matriz, pero al mezclarla con sus propias capacidades puede desarrollar ventajas específicas de la subsidiaria con respecto al resto de la compañía que va a poder extender y aumentar sus capacidades a nivel de grupo. Las fuentes de la subsidiaria, especialmente las que se refieren a capital humano, van a ser decisivas para el proceso de aprendizaje a nivel filial (Cantwell y Mudambi, 2000) que pueden dar a la subsidiaria una competitividad a nivel de compañía y así apostar a un mejor status dentro de ésta y mayores responsabilidades.

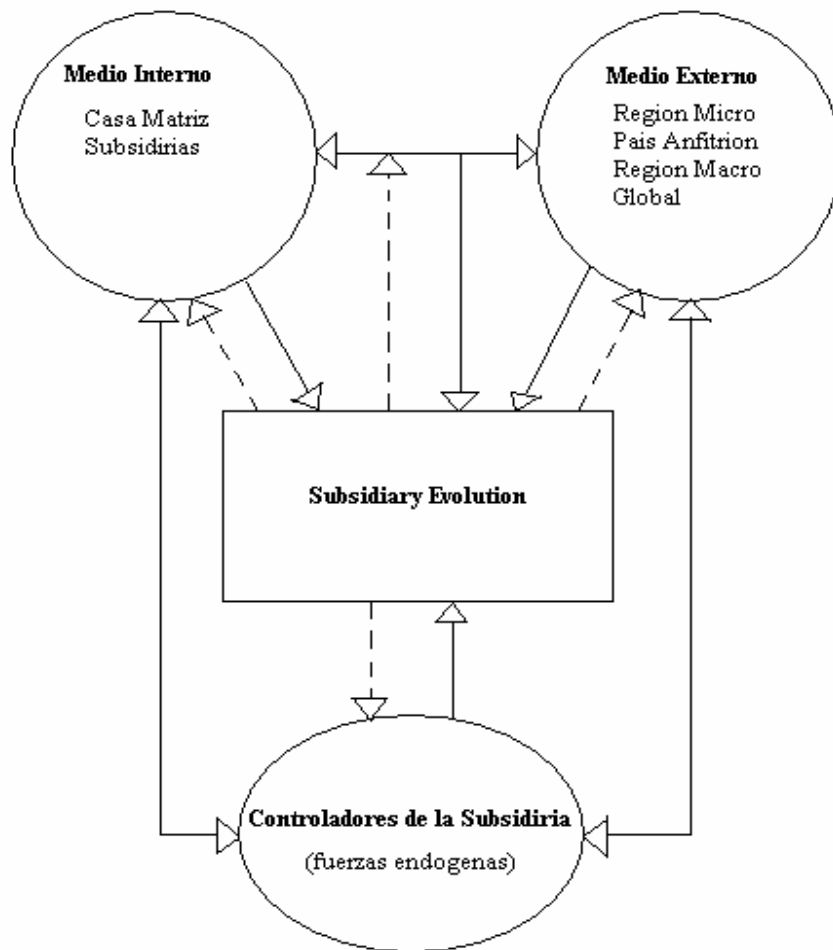
2. Controlador de Medio Interno: anima en proveer un entendimiento de los sistemas de la MNC, principalmente en los procesos de evolución a nivel filial. No está restringido únicamente a la casa matriz, ya que incluye a las demás subsidiarias, considerando la fabricación de enlaces entre estos y la subsidiaria. Desde aquí nace una compleja red de enlaces laterales intra-MNC (o de interdependencia intra-unidades) (Goshal and Westney, 1993), y enlaces verticales que toman una gran relevancia. Este controlador incluye aspectos tales como la cantidad de subsidiarias en una misma región o país, el grado de multinacionalidad de la MNC y las fuentes a nivel grupal, que pueden ser factores importantes para enmarcar las oportunidades de evolución de las subsidiarias.

3. Controlador de Medio Externo: este incluye variables a nivel global, como el nivel de sofisticación del mercado local, la calidad de la infraestructura, los medios tecnológicos disponibles, etc. Para la mayoría de las MNC, los factores globales pueden dictar al menos una parte del destino de la subsidiaria y pueden limitar o engrandecer sus ambiciones evolutivas. Los factores macro-regionales y todos los aspectos relacionados, también pueden tener un impacto crucial en las estrategias de las subsidiarias o de la MNC. Al igual que los factores micro-regionales, o el capital social del que muchas veces se habla, puede ser la llave de diferenciación en las capacidades de la subsidiaria, en lo que se refiere a las fuentes de capital humano local, proveedores, colaboradores, e innovaciones regionales de sistemas. Es por esto que muchas veces el desempeño económico puede venir de orígenes regionales (Scout, 1995). Otro elemento crucial en el medio externo de la subsidiaria, que no tiene una base territorial, se refiere al contexto industrial, dentro del cual destaca la estructura de competencia entre firmas.

La participación de instituciones es fundamental, ya que de alguna manera éstas son las que permiten el traspaso de información entre el medio y la filial. Importantes instituciones, como bancos de inversión (*in-ward investment agencies*), poseen la capacidad de desarrollar relaciones sostenidas con inversionistas extranjeros.¹⁶

¹⁶ Tavares, Ana Teresa. Strategic Management of Multinational Networks: A Subsidiary Evolution Perspective. University of Reading Discussion Papers in International Investment and Management. Pág 145.

Figura 7: Controladores de la Subsidiaria



Fuente: Tavares, Ana Teresa. Strategic Management of Multinational Networks: A Subsidiary Evolution Perspective. University of Reading Discussion Papers in International Investment and Management.

9. Tipología según su Estrategia Corporativa Global.

Keegan, Warren y Ohmae, Kenichi

Ocupando la base de Perlmutter, los autores Keegan y Ohmae en su trabajo del año 2002 buscan diferenciar los conceptos de multinacional y global. Para esto relacionan los conceptos de multinacionalidad con la tipología que habla de las firmas etnocéntricas, globales, con y geocéntricas.

Partiendo del popular dicho, “piensa global, actúa local” (*think global, act local*), Ohmae piensa que las compañías para sobrevivir a largo plazo deben ocupar las ventajas que presentan las economías de escala, por lo que no pueden simplemente focalizarse en un sólo mercado específico y desarrollar sus actividades independientes del resto de la MNC, ya que estas deben centralizar funciones cuando la focalización no da beneficio alguno, y deben adaptarse cuando la localización si lo es.

Funciones como manufactura, I & D y algunas actividades de marketing como la marca en si, deben centralizarse ya que la compañía tiene ventajas si lo hace, al igual que para algunos tipos de inversión. Por existir ciertas funciones que deben estar localizadas, como por ejemplo, aquellos productos que reflejan necesidades y costumbres locales, los cuales no pueden estandarizarse, las promociones deben ser localizadas. La compañía siendo geocéntrica obtiene beneficios en economía de escala, pero respondiendo a la vez a las necesidades locales de cada país o región. Más aun, al contrario de las etnocéntricas, las cuales son movidas por la demanda, ya tienen una visión del mercado orientada al consumidor, mientras que las otras son movidas básicamente por la oferta.

En general, las compañías geocéntricas se van a moviendo cada vez más hacia la estandarización, lo que incentiva al mercado a converger en un sólo producto. Cada día se ve más en los segmentos transnacionales, a personas de diferentes países con gustos similares; incluso se ve mayor similitud en estos segmentos, que en diferentes grupos de un mismo mercado geográfico. Un ejemplo claro de esto sería la industria de la música, donde por lo general los segmentos juveniles comparten los mismos gustos a lo largo de todo el mundo, lo cual no sucede con los diferentes segmentos en cada país. Este tipo de compañías son declaradas como globales.

Estos autores postulan que en general las MNC deben posicionarse hacia la globalización. Para esto ocupa el modelo de las 5 C (inglés).

1. Customer: o el cliente, más y más clientes a lo largo del mundo están buscando productos de características similares; donde siempre hubo un incentivo financiero de estandarizar los productos, ahora está pasando a ser una demanda de los propios consumidores. Este aspecto nos lleva a la segunda C.
2. Company: la compañía, a través de la venta de productos idénticos en diferentes mercados, puede distribuir sus costos fijos a lo largo de grandes volúmenes de venta, dando la ventaja de disminuir costos y ser más competitiva.
3. Competition: la competencia; si otras compañías ya están adaptándose a la forma global, ésta debe competir en el mismo “campo de juego” para así operar con las mismas ventajas. Debe ser un competidor global, ya que si es vista como un jugador local o regional su imagen decaerá poco a poco. Debido a que los costos de operar globalmente pueden ser enormes, es ventajoso crear alianzas estratégicas con futuros competidores y así disminuir los costos.
4. Currency: la moneda; para una compañía puede ser muy sensible la volatilidad del tipo de cambio, en especial si sus ventas se reducen únicamente a los productos exportados desde la casa matriz, no así cuando la manufactura o el ensamblaje se encuentren localizados en el país al cual se desea suplir. Una pequeña variación en el tipo de cambio puede provocar una ganancia negativa por el hecho de tener que exportar. En el caso de que se trasladen las funciones de manufactura y ensamblaje se erradican los problemas de las barreras de entrada que enfrenta una compañía exportadora.
5. Country: el país; si la compañía decide localizar y focalizar sus actividades de negocios (más que sólo exportar) en otro país, puede ganar ciertos beneficios, como acceder a fuerza laboral más barata, materiales y incluso financiamiento. Determinadas empresas pueden llegar a ser vistas como compañías locales lo que se traduce en la buena voluntad del gobierno y de los consumidores locales.¹⁷

¹⁷ Gravill, Geoff (2001). The development of global companies. Association of Chartered Certified Accountants. Pág. 2.

III. Estrategias en Corporaciones Multinacionales y Globales: Síntesis

A continuación se incluye un breve resumen, con los papers publicados más importantes, durante las décadas de los 80 y 90, para tener una visión de cómo fue evolucionando la visión sobre las estrategias y perspectivas organizativas de la MNCs.

1. Doz, Yves L. (1980) Strategic Management in Multinational Companies. Sloan Management Review.

La evolución de las MNC en los últimos 10 años, se ha visto caracterizada por el creciente conflicto entre la supervivencia y el éxito (lo que el autor llama el imperativo económico), y los ajustes hechos por los países anfitriones para ello (imperativo político). Las multinacionales responden de manera distinta ante el conflicto, algunas reaccionan ante el imperativo económico, y buscan una estrategia de negocio mundial o regional, en donde la mayoría de las actividades son manejadas centralmente. Otras firmas prefieren integrarse y permitir a sus subsidiarias aprovechar los beneficios otorgados por los países anfitriones, lo que deriva en una mezcla de las dos estrategias, y así aprovechar la integración económica por un lado y la respuesta política por el otro. El trade off más difícil que deben soportar las MNC, es mantener la claridad en su nivel de negociación, los beneficios derivados de las operaciones y las independencias estratégicas entre negocios.

2. Doz Yves L.; Bartlett, Christopher A.; Prahalad, C.K. (1981) Global Competitive Pressures and Host Country Demands: Managing Tensions in MNCs. California Management Review.

Para ser exitoso en los mercados mundiales, las MNC tienen que tener una estrategia global integrada y clara. A pesar de que los gobiernos nacionales y grupos de interés de los países intervengan en los procesos de toma de decisiones, esto puede llevar a

un conflicto en el concepto de una clara estrategia. Se identificaron cuatro tipos de reacciones entre las demandas nacionales y las presiones de competitividad internacional. Las compañías con procesos de toma de decisiones flexibles que tienden a tener estructuras informales, poseen un balance en la administración superior de la compañía, lo que se traduce en administradores con responsabilidades territoriales y en el producto.

Para el resto, las cuatro formas usadas son:

1. Administración fuerte; la administración superior de la compañía deposita confianza en la administración media para que puedan defender las decisiones desde su perspectiva.
2. Arbitraje en la administración; las decisiones administrativas se delegan a una división de arbitrariedad, y éste deja recaer las decisiones en la división correspondiente, ya sea de producto o territorial.
3. Coalición administradora temporal; la administración superior crea diferentes grupos de trabajo con distintos niveles de poder.
4. Administración a nivel global de la compañía; se motiva la interacción entre divisiones desde diferentes perspectivas.

3. Hamel, Gary; Prahalad, C.K: (1983) Managing Strategic Responsibility in the MNC. Strategic Management Journal

Las corporaciones MNC se están enfrentando al problema de cómo ser, posicionar o dirigir la responsabilidad de la toma de decisiones estratégicas fuera de la organización. El primer paso a considerar en la responsabilidad estratégica es reconocer los conflictos estratégicos principales de una MNC, que básicamente son la integración de operaciones en un contexto global y la mantención de la capacidad de respuesta de la compañía en ambientes locales. Para los negocios con un foco global, que requieren una integración de estrategia a través de ambientes locales, la responsabilidad estratégica debe ser localizada a nivel de casa matriz. Para negocios que son dependientes de mercados foráneos, la responsabilidad estratégica debe ser localizada en subsidiarias. Hay que tener en cuenta que

localizar la responsabilidad estratégica basándose en los conflictos principales estratégicos muchas veces es viable, pero no es una opción totalmente efectiva.

4. Doz, Yvez; Prahalad, C.K (1984) Patterns of Strategic Control Within Multinational Corporations. Journal of International Business Studies.

En este documento se analizan las relaciones entre casa matriz y subsidiarias en empresas MNC, planteando diversas aproximaciones de cómo una casa matriz toma control sobre las actividades de la subsidiaria. Un estudio fue hecho sobre los sistemas de administración y procedimientos utilizados actualmente para ejercer control en distintas dimensiones. El principal problema que enfrentan los administradores es tanto la integración estratégica de las MNC en diferentes países, como la capacidad de respuesta local y la fragmentación existente. En un contexto estructural, la administración superior debe diseñar ramas de administradores locales que actúen en línea con las decisiones de la empresa. Las herramientas administrativas que pueden ser usadas para estructurar relaciones entre casa matriz y subsidiarias son la administración de datos (data management), administración de administradores (management of managers), y resolución de conflictos. Una compañía exitosa implementará las herramientas necesarias para crear un sistema de administración consistente.

5. Prahalad, C.K.; Bettis, Richard A. (1986) The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance. Strategic Management Journal.

Lo propuesto y analizado en este artículo, es que existe una unión entre rendimiento y diversificación, para lo cual se presentan cuatro propuestas:

1. La administración superior (top management) es una colección de individuos claves que influyen significativamente la ruta que lleva la compañía.

2. Las características estratégicas de los negocios de la firma varían acorde según sus estructuras, tecnologías, y consumidores.
3. Negocios estratégicamente similares pueden ser administrados usando una lógica administrativa dominante.
4. La lógica administrativa puede ser una herramienta que juegue en contra en lo que se refiera a la búsqueda de diversificación y rendimiento, ya que puede afectar en la lentitud con que se toman las decisiones dentro de la empresa.

El proceso de quitar o aumentar lógica dominante administrativa está discutido brevemente.

6. Bartlett, Christopher A; Goshal, Sumatra (1986). Tap Your Subsidiaries for Global Reach. Harvard Business Review.

Los procesos estructurales y administrativos pueden impedir la habilidad de la compañía de capitalizarse en activos tecnológicos en un mercado mundial. Las relaciones entre la casa matriz y las subsidiarias pueden ser filtradas en los aspectos de libertad, flexibilidad, y control. Las operaciones internacionales de una compañía pueden estar limitadas de tres diferentes formas:

1. Los tratamientos similares pueden fracasar considerando la importancia en distintos mercados.
2. Subsidiarias nacionales que pasan a ser implementadores locales y adaptadores en directivas globales, pueden ser subutilizadas.
3. Expandiendo el control de casa matriz puede disminuir la habilidad y capacidad creativa de los administradores locales.

La corporación puede sacar provecho de la dispersión de responsabilidades y las tareas de diferenciación de las subsidiarias. Los tres grandes retos son:

1. Establecer la dirección estratégica, identificando la misión y los negocios objetivos.
2. La distribución de tareas y responsabilidades.
3. Dirigir los procesos y así controlar los roles y las responsabilidades.

7. Goshal, Sumatra (1987) Global Strategy: An Organizing Framework. Strategic Management Journal.

Hasta ahora no había existido un marco teórico para conceptualizar las diferentes perspectivas y prescripciones con respecto a la estrategia global. Este la organiza en tres categorías:

1. Logro de las metas operacionales
2. Administración de riesgo
3. Innovación y adaptación de cambios

A través de la optimización de estos factores se conseguirán ventajas competitivas.

Para lograr que estos objetivos sean alcanzados, el autor propone tres tipos de herramientas:

1. Explotar las diferencias en mercados internos y externos
2. Explotar al máximo las economías de escala
3. Explotar las economías de ámbito

Existen contradicciones entre unos objetivos y otros, al igual que en las herramientas, por lo que existirá en trade off entre ellas, desde donde nacerán las ventajas competitivas.

8. Lemak, David J; Bracker, Jeffrey S. (1988) A Strategic Contingency Model of Multinational Corporate Structure. Strategic Management Journal.

Este trabajo, que consiste en una parte teórica y otra empírica, trata sobre el desarrollo de un modelo de contingencia sobre estrategia y estructura de las MNC, a través de una visión más dinámica. Para cambiar la relación básica entre estrategia y estructura, utiliza dos variables; la primera corresponde a los parámetros de dominio y la segunda a la orientación administrativa. Tomando las estrategias genéricas (Herbert, 1984) y comprimiéndolas en dos, para este modelo tenemos:

1. Maximización de volumen
2. El valor agregado

La orientación administrativa se basa en los estudios de Perlmutter (1969), que agrupa a las compañías en etnocéntricas, policéntricas, y geocéntricas. Las alternativas estructurales consideradas son (Daniels, 1984):

1. Producto global
2. Función global
3. Área
4. División internacional
5. Matriz

Las principales ventajas que presenta este modelo son la posibilidad de explicar las anomalías de estudios anteriores, su dinamismo y la alternativa de crear tablas de pruebas para hipótesis en futuras investigaciones.

9. Kim W. Chang; Hwang, Peter; Burgers, William P. (1989) Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance. Strategic Management Journal.

Este trabajo analiza la influencia de la diversificación global sobre el rendimiento en las ganancias, para lo cual se estudiaron sesenta y dos MNC tomadas al azar de Dun and Bradstreet's America's Corporate Families y de International Affiliates. El análisis consistió en integrar el producto y la diversificación en la dimensión de mercado, de donde se identificaron cuatro tipos de modos estratégicos en diversificación global. Los resultados sugieren que los rendimientos de ganancia corporativos impactan en la diversificación relacionada o no relacionada, y estos van a depender de qué tan diversificada esté la firma en el mercado. Una importante consecuencia del estudio es que los administradores y los buscadores de estrategias de negocios deben revisar la diversificación corporativa y así tener una dimensión estratégica más interactiva, en productos y mercados internacionales, para así poder reconocer las diferencias y efectos de unión de estas dimensiones en los rendimientos de las ganancias.

10. Geringer, J. Michael; Beamish, Paul W; daCosta, Richard C. (1989) Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance. Strategy Management Journal.

Este artículo trata sobre el concepto de ventajas competitivas, que se usa para medir el rendimiento entre MNC. Las variables ocupadas fueron diversificación estratégica y el grado de internacionalización. Esto envuelve los principales componentes de la estrategia de las compañías, correspondiente a el grado de relación entre productos y su rango y el énfasis relativo entre operaciones domesticas y extranjeras. El autor toma una muestra de doscientas MNC, entre EEUU y Europa. Usando la clasificación de Rimel (1974), se clasificaron según su estrategia de diversificación. Se midió el grado de internacionalización en promedio de ventas a las subsidiarias y se midió el ratio de ganancias por ventas anuales para cada firma. Todo esto arrojó como resultado que el grado de internacionalización y el tipo de estrategia de diversificación ocupada, influían significativamente en el rendimiento de la MNC.

11. Rick, David A; Toyne, Brian; Martinez, Zaida (1990) Recent Developments in International Management Research. Journal of Management.

Este artículo reúne información de treinta y tres de los treinta y cinco miembros del comité de División de Administración Internacional en 1987, y el resultado fue que existen ocho áreas que van a adquirir mayor atención por las empresas en los próximos años:

1. Administración de Recursos Humanos
2. Comportamiento Internacional
3. Administración en la producción
4. Tránsferencias de información y tecnología
5. Estructura y control

6. Estrategia
7. Relaciones entre el negocio y el gobierno
8. Formas de involucrarse

El autor concluye que la administración internacional es un campo multidimensional de un alto grado de complejidad, considerando cómo se ha desarrollado esta área desde los setenta a los ochenta. Por último plantea, que dada esta complejidad, la literatura toma un giro hacia:

1. Un surgimiento de las teorías de construcción
2. Los investigadores integran cada día más la capacidad de construir y desarrollar temas domésticos como internacionales
3. Que las ocho áreas expuestas anteriormente no son mutuamente excluyentes

12. Lei, David; Slocum, John W., Jr; Slater, Robert W. (1990) Global Strategy and Reward Systems: The Key Roles of Management Development and Corporate Culture. Organizational Dynamics.

Cuando una estrategia global de una compañía calza con un apropiado sistema de incentivos respaldado por programas de administración de desarrollo y una cultura corporativa bien definida, la firma puede obtener impresionantes ventajas competitivas a nivel global. Este tipo de ventajas son primordiales para las firmas que quieran moverse más lejos en la economía global o para aquellas que quieran reconfigurar su estrategia y operaciones hacia un mundo más globalizado. Una estrategia global por lo general está fuertemente manejada por consideraciones técnicas y de producto. Estas estrategias aplicadas a firmas multidomésticas son desarrolladas por aquellas que todavía no han llegado a un mercado global.

El sistema de incentivos, representa una herramienta poderosa a la hora de implementar una estrategia organizacional. Los dos más importantes son aquellos basados en la jerarquía y los basados en el rendimiento.

13. Prahalad, C.K (1990) Globalization: The Intellectual and Managerial Challenges. Human Resource Management.

Durante la década de los noventa, administradores de diversificadas corporativas multinacionales enfrentaron una serie de desafíos competitivos, incluyendo:

1. Los cambios de patrones de negociación en las diferentes regiones del mundo
2. Competitividad para la reestructuración de industrias maduras
3. Competitividad para la estructuración de industrias emergentes
4. Competitividad para crear espacio en la industria
5. La dinámica de los arreglos colaboradores
6. La protección de la propiedad intelectual
7. La mezcla de hardware y software
8. La transformación intelectual de grandes industrias.

La mayoría de los investigadores en el área de la administración no se enfoca en esta sección, por lo que en este artículo se hace un análisis sobre esto y la relación con los consumidores, estableciendo también la necesidad de una relación entre los practicadores y los investigadores.

14. Gupta, Anil K; Govindrajan, Vijay (1991) Knowledge Flows and the Structure of Control Within Multinational Corporations. Academy of Management Review.

La mayoría de las investigaciones de control estratégico de las MNC se han enfocado en las macro diferencias en los sistemas de control y procesos a lo largo de las MNCs. Tomando una perspectiva de contingencia desde el punto de vista de la subsidiaria. Este artículo examina, las diferencia de control corporativo en las subsidiarias de una misma corporación. Se utilizan dos dimensiones distintas:

1. La extensión de que la subsidiaria es una tomadora de conocimientos del resto de la corporación
2. La extensión de que la subsidiaria es una proveedora de información a la corporación.

Se argumenta que diferencias en patrones de fluidez en el conocimiento entre subsidiarias representa una dimensión fundamental de por qué existen diferentes tipos de estrategias entre ellas. Y estas mismas diferencias se reflejan en la forma de los mecanismos de administración, tanto formales como informales, que las compañías usan para dar forma a sus decisiones y posteriores acciones en ésta.

15. Morrison, Allen J; Ricks, David A; Roth, Kendall (1991) Globalization Versus Regionalization: Which Way for the Multinational? Organizational Dynamics

En este artículo se hizo un análisis bastante extenso que abarcó ciento quince MNCs grandes y medianas, y ciento tres subsidiarias localizadas en EEUU, Canadá, Europa y Japón, en donde la mayoría de los administradores afirmaron que las ventajas de la globalización son poco visibles todavía, ya que existen barreras que aún se perciben en la industria. Estas son:

1. Los estándares de la industria se mantienen diversificados
2. Los clientes siguen demandando productos diferenciados
3. Ser un protagonista interno es importantísimo
4. Las organizaciones a nivel global siguen siendo difíciles de administrar
5. La globalización generalmente engaña a las competencias de las subsidiarias.

La mayoría de los administradores coinciden en que la mayor ventaja está dada por las estrategias regionales, en que la administración en los procesos de regionalización es por lo general una parte importante del diseño estratégico y que la flexibilidad es crítica al momento de negociar los roles y tareas para la reestructuración entre casa matriz y subsidiaria.

16. Morrison Allen J; Roth, Kendall (1992) A Taxonomy of Business-Level Strategies in Global Industries. Strategic Management Journal.

En este artículo se hace un estudio de las implicancias de las estrategias en los distintos niveles de negocios, para determinar cuales son los patrones de comportamiento estratégico que influyen en el rendimiento de éstos. Para desarrollar una clasificación de las estrategias en los niveles de negocio, en la posición competitiva, en la integración internacional, en la política y de inversión, se construyó un análisis de factores, cuyo resultado fueron cuatro conglomerados:

1. El doméstico, especialización en la estrategia de productos
2. El exportador, una oferta de estrategia de alta calidad
3. El internacional, innovación en la estrategia de productos
4. El cuasi-global, una combinación de estrategias.

Los resultados sugieren que la internacionalización y los tipos de estrategias competitivas posicionadas no son mutuamente excluyentes, pero son componentes esenciales que todo negocio debe especificar al desarrollar una estrategia a nivel total. Los resultados también resaltan interrelación entre los tipos de estrategias de internacionalización y los tipos de estrategias competitivas posicionada.

17. Huo, Y Paul; McKinley, William (1992) Nation as a Context for Strategy: The Effects of National Characteristics on Business-Level Strategies. Management International Review.

Aquí se discuten tres características nacionales que influyen en las estrategias de negocios identificadas por Porter (1980, 1985). Basándose en investigaciones anteriores y argumentos teóricos, se generaron hipótesis específicas acerca de los efectos de la heterogeneidad demográfica, el ingreso per capita y el nivel de destreza de la fuerza de trabajo en estrategias de negocios. Las mediciones de heterogeneidad demográfica, se hicieron mediante variaciones de importantes variables demográficas, tales como edad, origen étnico y religión. El nivel de destreza se midió por el porcentaje de alfabetismo, el nivel de educación de la población trabajadora, o de la proporción de administradores que han recibido entrenamiento profesional o administrativo. Por lo que se concluye que es una necesidad de las corporaciones multinacionales el localizar sus estrategias competitivas

sobre la base de las características nacionales, a pesar de que una estrategia global haya sido formulada.

18. Roth, Kendall (1992) International Configuration and Coordination Archetypes for Medium-Size Firms in Global Industries. Journal of International Business Studies.

La estrategia internacional es generalmente basada en dos fuentes de ventaja:

1. Localización específica
2. Competitividad.

La ventaja de localización específica, nace del factor de las diferencias de costos entre países. La ventaja competitiva hace referencia a las competencias específicas de la firma. Una tarea básica de implementación estratégica, concierne la localización geográfica de las actividades funcionales de la organización, y la integración de estas actividades entre diferentes localizaciones. El resultado es presentado para determinar la configuración básica y coordinación de patrones existentes de subsidiarias de mediano tamaño. Después de un análisis de ciento veinte y seis unidades de negocios, de nueve diferentes industrias, se identificaron cinco tipos de modelos diferentes. El estudio sugiere que la globalización selectiva (en donde la firma define su estrategia alrededor de una delgada cadena de valor) puede llevar a la efectividad de la firma.

19. Lei, David; Slocum John W., Jr. (1992) Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances. California Management Review.

Las firmas están constantemente construyendo alianzas estratégicas globales para poder llenar sus líneas de productos y así lograr entrar a nuevos mercados. La construcción de alianzas exitosas requiere la identificación de competencias centrales (core competence) para las dos compañías de la alianza, y el desarrollo de habilidades fuertes y valores

interpersonales para la administración de ellos. Las compañías que han sido exitosas con sus alianzas entienden que su compañero puede ayudar al logro de las metas a largo plazo. A través de licencias, joint ventures o consorcios, aseguran el acceso a nuevos mercados y a bajos costos de producción. Muchos casos en Asia u Europa han compartido tecnología y arreglos co-productivos. Por ejemplo, todos los productos vendidos por Eastman Kodak y General Electric son elaborados por compañías de alianzas estratégicas fuera de EEUU y luego importados a EEUU. El resultado de estas alianzas ha sido una declinación gradual en estas firmas del mantenimiento de la iniciativa tecnológica para el desarrollo de productos de nueva generación y nuevos procesos en industrias claves.

20. Roth, Kendall; Morrison, Allen J. (1992) Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates. Journal of International Business Studies.

En los noventa muchas firmas asignaron mandatos globales a sus subsidiarias; el objetivo de este artículo es examinar las características de las subsidiarias asociado al mandato que se le asigna. Para un mejor estudio del tema se seleccionaron subsidiarias con altos niveles de globalización. Un total de quinientos setenta y ocho subsidiarias fueron localizadas en seis países diferentes – EEUU, Canadá, UK, Francia, Alemania y Japón-, y los resultados sugieren que una subsidiaria es más propensa a tener un mandato de estrategia global si:

1. Las actividades primarias están localizadas en múltiples sitios geográficos
2. Las actividades de soporte están configuradas para una localización en particular
3. El porcentaje de producción decrece si se produce en cualquier otro lugar
4. El expertise administrativo va a decrecer en caso que exista interdependencia administrativa
5. El expertise administrativo con respecto a la flexibilidad administrativa estratégica va a incrementarse.

21. Sundaram, Anant K.; Black, J. Stewart (1992) The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises. Academy of Management Review.

Múltiples fuentes de autoridad externa y múltiples denominaciones de valor, son dos aspectos del ambiente que deben enfrentar las MNC. Las implicaciones de la investigación en las influencias ambientales son examinadas utilizando cuatro aspectos de organización interna en la MNC.

1. Tipos de entrada al exterior
2. Configuración de actividades
3. Coordinación y control.
4. Estrategia competitiva.

En este artículo también se presentan proposiciones generales para una investigación futura, argumentando que diferentes fuentes de autoridad y múltiples denominaciones de valor, requieren de un esfuerzo en investigación disciplinaria cruzada (a nivel organizativo), para así comprender la MNC como una forma organizativa.

22. Morrison, Allen; Roth Kendall (1993) Relating Porter's configuration/coordination framework to competitive strategy and structural mechanism: Analysis and implications. Journal of Management.

Este estudio presenta un análisis empírico de la estrategia de negocios en industrias globales postulado por Porter (1986), en el marco de configuración y coordinación. El trabajo de Porter ha sido reconocido como una herramienta importante para identificar las formas de respuesta de una MNC ante las presiones de la industria global, que son imposibles de aplicar a través del modelo de contingencia. Para esto se examinaron los datos obtenidos desde distintas dimensiones que dieron diferentes resultados. El uso de configuración y coordinación para calificar el tipo de estrategia a tomar debe estar soportada por los patrones de mecanismos estructurales claves. Por otro lado, el análisis

también mostró que la estrategia global pura de Porter enfatizaba una centralización fuerte, un alto nivel de formalización y una alta confianza en la especialización.

**23. Carpano, Claudio; Chrisman, James J; Roth Kendall (1994)
International strategy and environment: An assessment of the
performance relationship. Journal of International Business Studies.**

Este análisis desarrolla una clasificación de estrategias a nivel de negocio, construida a partir de las dimensiones de diferenciación y enfoque geográfico, incluyendo también los rendimientos de ganancia en ambientes específicos en relación a la estrategia de negocios usada. Con la información de firmas que compiten en industrias tanto globales, como multidentificadas, se vio que el enfoque geográfico y la diferenciación segmentada puede ser usada para distinguir dos estrategias internacionales y la efectividad va a ser una función del ambiente en cual la firma compete.

**24. Malnight, Thomás W. Globalization of an ethnocentric firm: An
evolutionary perspective. Strategic Management Journal.**

Para mostrar la evolución del proceso de globalización se tomó una firma tradicionalmente etnocéntrica, Eli Lilly and Co. El estudio elabora una perspectiva evolucionaria de este proceso, sugiriendo que esto es manejado por un cambio de objetivo en el mix de estrategias a través del tiempo, cada cual difiere en el impacto en varias funciones, más que en la firma misma. Una importante diferencia en el tiempo, secuencia y objetivos de los procesos entre funciones son destacados. La importancia de patrones entre funciones también es descrita como un cambio en una función crea oportunidad y requerimientos para cambios en otras. Por último, un marco teórico del proceso puede ser testeado en distintas partes donde este proceso es desarrollado.

25. Murria, Janet Y; Kotabe, Másaaki; Wildt, Albert R. (1995) Strategic and financial performance implications of global sourcing strategy: A contingency análisis. Journal of International Business Studies.

Usando un modelo de contingencia de estrategia global de recursos, el estudio investiga los efectos de los factores relacionados con los recursos, en relación con la estrategia de recursos y las estrategias de productos y los rendimientos financieros. Los resultados dan soporte al modelo de contingencia en lo que se refiere a estrategia de recursos en innovación de productos; para innovación en procesos y activos específicos es sólo un moderador de variables financieras y en lo que se refiere a rendimiento, no es estratégico. Debido a que los resultados no proveen ningún soporte en el poder de negociación de los oferentes y la frecuencia de transacción como variables moderadoras, para alcanzar un alto rendimiento financiero de un producto, se debe utilizar una estrategia específica de recursos para un producto específico, dependiendo del nivel de innovación del producto, innovación del proceso y activos específicos utilizados.

26. Solvell, Orjan; Zander, Ivo (1995) Organization of the dynamics multinational enterprise: The homebased and the hierarchical MNC. International Studies of Management & Organization.

En las dos últimas décadas, las investigaciones en el campo de los negocios internacionales proveen un buen cuadro en los que se refiere a la naturaleza, estrategia y organización de las MNC. Una rama de esta investigación se enfocó en cómo las ventajas competitivas desarrolladas en el país de origen se complementan por ventajas ganadas en operaciones a nivel mundial. En el modelo *home-base* propuesto por Porter (1986, 1990), se sugiere que la base residencial (*home-base*) es el límite donde la firma posee un conglomerado de funciones centrales (*cluster of home functions*), incluyendo la toma de decisiones estratégicas, investigación, desarrollo e ingeniería, y usualmente manufactura central. El modelo jerárquico de las MNC propuesto inicialmente por Hedlun (1986), puntualiza la naturaleza multidimensional de la organización y administración en las firmas multinacionales. Tradicionalmente las funciones de la casa matriz están dispersas

geográficamente y ninguna de las dimensiones – país, producto, o función – están uniformemente subordinadas en el proceso de generar nuevos conocimientos específicos o en formulación e implementación de estrategia.

27. Hitt Michael A; Tyler, Beverly B; Hardee, Camilla; Park, Daewee (1995) Understanding strategic intent in the global marketplace. Academy of Management Executive.

Este artículo habla del conocimiento de los competidores y partners en alianzas estratégicas, aclarando que en este era de globalización que estamos experimentando, las compañías no pueden darse el lujo de limitar el estudio a sus competidores sobre la base de experiencias pasadas o momentáneas. Basarse en un análisis estático provee una base muy baja de comprensión de la estrategia que puede estar tomando el competidor, y en qué dirección se está orientando para desarrollar nuevas posiciones competitivas. No solamente las compañías deben conocer sus competidores sino deben conocer sus partners, ya que muchas veces las alianzas estratégicas se ven en problemas por no entender plenamente las intenciones del otro, sus estrategias, metas y objetivos. Esto ocurre principalmente por la imposibilidad de los administradores de comunicarse claramente entre diferentes culturas.

28. Roth, Kendall; O Donnell, Sharon (1996) Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective. Academy of Management Journal.

Este estudio a través de las teorías de agencia, trata de explicar el diseño de la compensación estratégica para las subsidiarias que compiten en industrias globales. Se hizo un análisis a cien subsidiarias en cinco países diferentes y los resultados indican que la compensación estratégica está influenciada por problemas de agencia, centralización lateral y por el compromiso de los administradores seniors hacia la casa matriz. Adicionalmente, se examinó la estrategia de compensación total con la efectividad percibida por la

subsidiaria y se concluyó, que si se incentivaba una estructura alineada hacia la agencia, se relacionaba positivamente a la efectividad de la subsidiaria.

29. Malnight, Thomás W. (1996) The transition from decentralized to network-based MNC structures: An evolutionary perspective. Journal of International Business Studies.

Aquí se hace un estudio que analiza por qué las MNC pasan de tener una política descentralizada a una basada en redes, y se presenta un modelo a este respecto. Aunque ha existido una gran cantidad de investigación en los modelos de las MNC, existe bastante poca información longitudinal acerca del movimiento hacia los modelos basados en redes. Una perspectiva evolucionaria de esta transición distingue los ajustes que deben definir las MNC hacia una estrategia global, donde localiza los recursos claves y como las estructuras y las operaciones administrativas son desarrolladas. Se argumenta que más allá de ser un proceso planeado, cada fase representa una respuesta estratégica viable para los desafíos y oportunidades que se presentan. Por otra parte, se asegura que el enfoque en los procesos cambia durante el tiempo, desde un enfoque preocupado de las conexiones en la construcción organizativa y el ajuste de la cantidad de recursos en las distintas unidades, hacia una relocalización de recursos y roles entre unidades.

30. Doz, Yves L. (1996) The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? Strategic Management Journal.

Examina el aprendizaje desde varias dimensiones; medio ambiente, procesos y habilidades, cuando las compañías forman alianzas estratégicas, desde las condiciones iniciales en las cuales éstas se presentan, y el resultado final una vez hecha la alianza. El éxito de estas alianzas depende de la evolución de los ciclos interactivos de aprendizaje, reevaluación y reajuste. El fracaso de estos proyectos controversialmente son altamente

inerciales, con poco aprendizaje, un aprendizaje divergente, entre un entendimiento cognitivo y un comportamiento ajustado, o expectativas frustradas. Aunque las alianzas estratégicas pueden ser un caso especial para el aprendizaje organizacional, se cree que analizando la evolución de una alianza estratégica puede ayudar también a superar las decepciones de la inercia y adaptación, en particular sugiriendo que las condiciones iniciales pueden llevar a estabilizar la implementación de procesos fijos que la alianzas con una alta inercia poseen y de generar una evolución de procesos que la hacen altamente adaptable, dependiendo de cómo están configurados.

III. Resultados y Conclusiones

Durante el desarrollo de esta tesis, se han visto los diferentes tipos de organizaciones que existen en lo que se refiere a la relación casa matriz-subsidiaria. Lo que se trata de exponer son diferentes teorías organizativas estratégicas dentro de una multinacional, pasando por distintas áreas de la empresa, desde una visión global de mercado, hasta la estructuración interna de la firma. Lo que sin duda, al ser tan diferentes entre sí, tienen la cualidad de no contraponerse. Por ejemplo, una empresa puede ser Global basándose en la tipología de Perlmutter, y Bartlett y Goshal, y a la vez puede implementar un sistema de “contexto organizacional” (Prahalad y Doz) expandiéndose a través de búsqueda de recursos (Dunning).

Los casos expuestos otorgan directrices claras y focalizadas con respecto a cómo una empresa está clasificada según su estructura organizacional, visión de mercado, ciclo del producto, etc. Esto ayuda a situarse en una plataforma más definida con respecto al mercado y competidores, que sería lo principal para poder tomar decisiones claras y creíbles, como lo expresa Prahalad en su artículo.

La segunda parte de esta tesis tiene relación con lo anterior, pero se trata de estudios llevados a la práctica, sobre diferentes perspectivas organizativas de empresas. En esta parte, sólo se hace una pequeña síntesis de cada artículo. Sin embargo, de aquí se extrajeron las principales conclusiones. Si se pudiera sacar una conclusión o una frase sintetizadora, ésta sería el camino constante hacia la descentralización, ya que es lo que vemos que las empresas MNC buscan cada día más, siempre enfocándose hacia la eficiencia.

Por otro lado, se puede ver que esta tesis fue hecha en orden temporal, comenzando con la multidivisionalidad de Chandler (1970) y terminando con las 5C de Keegan y Ohmae (2002). Es por eso que podemos inferir que la preocupación de los puntos fundamentales en la MNC van cambiando. En un principio se considera mucho la relación casa matriz-subsidiaria, cómo se debe controlar la subsidiaria de una manera casi total y qué se puede hacer para no perder el control de esta. En cambio, ya al final, la búsqueda principal va hacia la eficiencia y cómo hacer a la subsidiaria más eficiente, sin importar necesariamente el grado de integración dentro de la misma MNC. Es por esto que se

adhieren formas más eficientes de control de subsidiaria, en búsqueda de la interdependencia o independencia más que la total dependencia.

Muy parecido a lo anterior, es el efecto de la adaptabilidad de productos a lo largo del tiempo. Podemos notar que en un principio la capacidad de respuesta local (Bartlett y Goshal) es fundamental. Para obtener buenos resultados en otra región, la empresa debía tener una adaptabilidad hacia el mercado global. Sin embargo vemos que debido a todos los fenómenos globales, esto también ha ido cambiando poco a poco. A lo que hoy se apunta es a las economías de escala, por lo que este fenómeno de localidad se ha ido perdiendo bastante. La forma más clara de esto es que prácticamente uno puede encontrar los mismos productos en todos los países. Lo que nos presenta esta gran disyuntiva. ¿A qué grado de adaptabilidad mi empresa debe situarse al enfrentar nuevos mercados?, o ¿Será necesario una adaptabilidad de un 100% para poder enfrentar a los competidores locales?

IV. Bibliografía

- Bartlett, Christopher A.; Ghosal, Sumatra. (1989). *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, Julian (1996). *How Multinational Subsidiary Mandates are Gained and Lost*. *Journal of International Business Studies*.
- Birkinshaw, J; Hood, N. (2000). *Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters*". *Journal of International Business Studies*.
- Chandler, A. D. (1977): *The visible hand: The managerial revolution in American Business*, Belknap Press, Cambridge.
- Doz, Y.L.; Bartlett, C.A.; Prahalad, C.K. (1987) "Global Competitive Pressure vs. Host Country Demands: Managing Tensions in MNCs", *California Management Review*.
- Galan, José Ignacio; Sánchez Bueno, María José. *Coherencia entre el cambio estratégico organizativo: Nuevas formas de organización*. Universidad de Salamanca.
- Gravill, Geoff (2001). *The development of global companies*. Association of Chartered Certified Accountants.
- Govindarajan, Vijay (1986). *Decentralization Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations*. *Academy of Management Review*
- Harzing, Anne-Wil (2000). *An Empirical Analysis and Extension of Bartlett and Ghosal Typology of Multinational Companies*. *Journal of International Business Studies*.

- Martínez, Jon; Jarillo, José Carlo. (1989). Estrategias y Mecanismos de Coordinación en Empresas Multinacionales. Sloan School of Management.
- Mayer, Michael; Whitting, Richard (2000). Scope for Generalization of the Chandlerian Corporate Model. Oxford Press Inc, New York.
- Prahalad, C.K; Doz, Yvez L (1981). An Approach to Strategic Control in MNC. The University of Michigan Insead.
- Puig, Alberto. (2000). La inserción territorial de las empresas multinacionales en los países de Europa Central. Grupo de Análisis de la Transición Económica (GATE).
- Tavares, Ana Teresa. Strategic Managment of Multinational Networks: A Subsidiary Evolution Perspective. Univesity of Reading Discussion Papers in International Investment and Management.