

# EL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL



artículo

MAURO F. GUILLÉN

Associate professor of management and of sociology  
Wharton School, University of Pennsylvania

*La empresa multinacional posee algunas ventajas que la diferencian de las empresas de ámbito exclusivamente nacional. En este artículo se presentan las ventajas económicas de una multinacional; se describen, asimismo, las diversas estrategias y estructuras organizacionales que se pueden aplicar para maximizar sus ventajas con respecto a las empresas locales de los países del extranjero donde opera; y se resaltan los numerosos aspectos sociopolíticos que se deben considerar para desarrollarla con éxito en un mercado extranjero. Este artículo propone centrar la atención sobre los principios fundamentales económicos, estratégicos, organizacionales y sociopolíticos de la gestión multinacional como el mejor medio para evitar los costosos errores que pueden cometerse debido a la creciente celeridad con que se desarrolla el comercio internacional: un resultado de la globalización y del uso de las tecnologías de la información.*

**L**a multinacional es uno de los modelos de empresa más pujante en la economía global. Si nos atenemos a la definición de «empresa con activos o empleados en más de un país», en el mundo hay más de 50.000 compañías que se podrían calificar como multinacionales, y controlan a casi medio millón de empresas subsidiarias en todo el mundo. Algunas de éstas son relativamente pequeñas y emplean a menos de 250 trabajadores; otras son organizaciones en expansión que cuentan con más de 250.000 empleados repartidos por más de 100 países. Las 500 empresas multinacionales más grandes suman casi el 25% de la producción del mundo y

casi la mitad del total del comercio mundial. Las multinacionales poseen gran parte de la tecnología del mundo y reciben alrededor del 80 % de los derechos y royalties tecnológicos. Las multinacionales se están haciendo cada vez más relevantes en el volumen de la economía global; hoy en día son tres veces más importantes que hace veinte años. Más del 85 % de las multinacionales tienen sus bases en los países ricos de Europa Occidental, Estados Unidos, Canadá, Australia y Japón. Durante la última década, han surgido nuevas multinacionales de países como Corea del Sur, Taiwán, España, México, Argentina y Brasil.

Precisamente por su vertiginoso éxito mundial la empresa multinacional se ha convertido en objeto de intenso análisis y de denigración mordaz. Las críticas a las multinacionales van desde aquellas que las acusan de ser un “pulpo”, “agente del imperialismo”, “perro del capitalismo” o “dictador cultural”, a aquellas que están convencidas de que es un “dinosaurio” en proceso de extinción debido a su tamaño desmesurado, a la inercia burocrática, o a una incapacidad para adaptarse e innovarse. Los apologistas de la multinacional, quizás menos numerosos y menos adeptos a buscar metáforas coloridas, la llaman “delfín”, “líder de la modernización”, “fuente de trabajo” o “benefactora de la humanidad”.

La gestión de una empresa multinacional requiere de un conjunto de herramientas conceptuales distinto al de las empresas exclusivamente nacionales. En particular, es importante entender los aspectos económicos, estratégicos, organizacionales y sociopolíticos fundamentales que tendrán impacto en el proceso de expansión internacional de la empresa, así como en las vinculaciones entre las subsidiarias extranjeras y las corporaciones de base en el país de origen, y además, en la relación entre la empresa multinacional y los grupos de interés en el país extranjero, incluyendo al gobierno, los sindicatos y los proveedores.

## VENTAJAS ECONÓMICAS DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

Las empresas multinacionales existen porque determinadas condiciones económicas hacen posible que una empresa pueda desarrollarse y sacar provecho de la producción de bienes o servicios en un lugar del extranjero. Es importante distinguir entre la expansión (denominada *integración*) vertical y horizontal de una empresa en el extranjero para entender por completo los principios económicos básicos que caracterizan a las actividades de una empresa multinacional. La integración vertical se da cuando la empresa coloca activos o empleados en un país extranjero con el objetivo de asegurar la producción de materias primas o insumo (integración vertical *hacia atrás* –backward–), o la distribución y venta de bienes o servicios (integración vertical *hacia adelante* –forward–). La condición necesaria para que una empresa multinacional pueda ejecutar una acción de integración vertical es que la posible subsidiaria en el extranjero le ofrezca ventajas al compararla con una local. Por lo general, estas ventajas tienen que ver con los precios o la productividad de factores de producción como el capital, el trabajo o el terreno.

Por ejemplo, una empresa textil puede considerar producir en un lugar del extranjero porque los costes de la mano de obra le resulten más bajos.

Sin embargo, es importante entender que la mera existencia de una ventaja comparativa en un lugar del extranjero no implica que la empresa pueda integrarse verticalmente. La condición necesaria de factores de coste más bajos o de mayores factores de productividad, o ambos, no es suficiente. Después de todo, la empresa podría beneficiarse de la ventaja comparativa en un país extranjero simplemente solicitando al productor local que se convierta en su proveedor. Tiene que haber una razón poderosa que justifique que una empresa invierta y produzca en el exterior. Esa razón de peso puede ser la incertidumbre sobre el abastecimiento o la especificidad del recurso; por ejemplo, cuando la multinacional y el proveedor local necesitan conjugar activos para que una operación pueda llevarse a cabo. Si el riesgo es alto, la empresa preferirá integrarse *hacia atrás* en la localidad del extranjero para asegurarse de que la cadena de abastecimiento funcione adecuadamente y que se cumplan los plazos de entrega. Si la especificidad del recurso es alta, la empresa preferirá expandirse *hacia atrás* para evitar el problema de “sustracción”, por ejemplo, cuando surge un comportamiento oportunista por parte del proveedor extranjero para intentar obtener réditos de la empresa multinacional. Estas condiciones necesarias y suficientes también son aplicables en el caso de la integración vertical *hacia adelante* en una localidad extranjera. El riesgo y la especificidad del recurso con respecto, digamos, a un distribuidor extranjero, impulsarán a la empresa a encargarse de todo por sí misma e invertir en un lugar extranjero para asegurar que los bienes o servicios lleguen al comprador de modo apropiado y con un precio adecuado. Estas relaciones se sintetizan en el Cuadro 1.

La integración horizontal se da cuando la empresa instala una fábrica o un centro de distribución en un lugar del extranjero con el objetivo de vender en aquel mercado, sin que por ello tenga que abandonar la producción de bienes o servicios en su país de origen. La decisión de realizar una integración horizontal está provocada por razones distintas a las que motivan la integración vertical; algo que muchos empresarios suelen olvidar. La producción de un bien o un servicio en un mercado extranjero es beneficiosa ante la presencia de barreras proteccionistas, elevados costes de transporte, tasas de

**CUADRO 1**  
PERSPECTIVA ECONÓMICA DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL (EMN)

Tipo de expansión en el extranjero:	Condiciones necesarias para la existencia de una EMN	Condiciones suficientes para la existencia de una EMN
Vertical	Factores de costo y productividad de la producción (teoría de la ventaja comparativa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificidad del recurso</li> <li>• Riesgo</li> </ul>
Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes de transporte</li> <li>• Proteccionismo comercial</li> <li>• Fluctuaciones de la tasa de cambio</li> <li>• Necesidad de adaptación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos intangibles: patentes, marcas, know-how, y otras capacidades exclusivas de la empresa</li> </ul>

Adaptado de: Richard E. Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. New York: Cambridge University Press, 1996.

cambio desfavorables, o requisitos de adaptación a las peculiaridades de la demanda local que hagan que la exportación desde el país de origen sea irrealizable o desventajosa. Como en el caso de la integración vertical, estos obstáculos son condiciones necesarias para la integración horizontal, pero no son condiciones suficientes. La empresa debería evaluar los beneficios relativos de ceder los derechos a un productor local en un mercado extranjero antes de decidir comprometerse en una inversión extranjera. La condición suficiente para instalar una fábrica propia o un centro de distribución tiene que ver con la posesión de activos intangibles: marcas, tecnología, know-how, y otros atributos específicos de la empresa que hagan de la cesión de derechos una opción de riesgo porque el beneficiario de la cesión se apropie, perjudique o haga un mal uso de los valores de la empresa<sup>1</sup>.

Además de las condiciones fundamentales –mínimas y básicas para la integración vertical y horizontal sintetizadas en el Cuadro 1– hay otros tres importantes aspectos económicos relacionados con las actividades de las empresas multinacionales que merecen atención especial:

Primero, *la inversión en el extranjero suele darse con más frecuencia entre empresas que compiten en un oligopolio en el país de origen*. Así, se observa que las empresas que actúan en industrias fuertemente concentradas –como las petroleras, farmacéuticas, automovilísticas, de semiconductores, o la banca– se siguen unas a otras a lugares del extranjero una vez que alguno de estos

oligopolios hace el primer movimiento. Un patrón de acción-reacción y de movimiento-contramovimiento se da por la interacción entre empresas en sectores industriales en los que hay pocos (pero grandes) competidores. La reacción del oligopolio está generada por el temor a que si la inversión extranjera de alguna de las empresas que lo componen no tiene réplica por parte de las otras, les puede ocasionar una pérdida permanente en las ventajas competitivas<sup>2</sup>. Abundan ejemplos de reacciones oligopólicas en la inversión extranjera directa. Las “siete hermanas” de la industria petrolera, las “tres grandes” fabricantes de coches en Estados Unidos, Coca-Cola y Pepsi en la industria de refrescos, las tres gigantes farmacéuticas alemanas (BASF, Bayer y Hoechst), y los mayores bancos en Holanda (ABN, AMRO, ING), España (BSCH y BBVA) o Suiza (Credit Suisse, Swiss Bank, UBS) a lo largo del tiempo han decidido realizar inversiones en el extranjero motivadas por una reacción oligopólica.

Un segundo aspecto económico importante de la empresa multinacional es que *el proceso de expansión en el extranjero con frecuencia, pero no siempre, es el resultado de la dinámica del ciclo vital de los productos*. Las empresas tienden a desarrollar ideas sobre nuevos productos y servicios a partir de estímulos en los mercados de sus países de origen. No buscan mercados en el exterior hasta que el mercado en su propio país no se haya saturado. Dado que los bienes y servicios reflejan características del mercado de origen, la empresa busca oportunidades en el exterior identificando primero los mercados extranjeros que sean más similares a los de su país. La razón es que es

muy probable que las innovaciones introducidas en los mercados de origen también tengan éxito y sean provechosas en los mercados extranjeros relativamente similares. Un aspecto importante de esta forma de expansión en el extranjero es que la empresa se introduzca de manera paulatina, gradual, paso a paso. Las multinacionales darán muestras de raciocinio si se introducen lentamente en los mercados extranjeros, empezando quizás por la exportación, considerando dar licencias antes de instalar una fábrica, y fortaleciendo su conocimiento y su presencia en los mercados exteriores con el transcurso del tiempo<sup>3</sup>. Es importante señalar que un proceso lento y prudente de expansión en el extranjero derivado de la teoría ciclo-vital tal vez no sea propicia cuando la empresa compite en un oligopolio, o cuando debido a las peculiaridades tecnológicas o mercantiles, una industria se caracteriza por conceder ventajas considerables a quien realiza el primer movimiento. Ante estas circunstancias, actuar con rapidez puede ser la respuesta más apropiada.

Un tercer aspecto económico distintivo de las empresas multinacionales es que éstas *se pueden beneficiar de su "multinacionalismo"* ya que sólo las empresas que operan en diversos países pueden utilizar su red de subsidiarias para arbitrar las diferencias de precios o los acontecimientos adversos, como una fluctuación repentina de las tasas de cambio. Desde este punto de vista, las empresas multinacionales pueden considerar la expansión en el exterior como un proceso en el que la empresa adquiere opciones "reales". Como en las opciones financieras, las opciones reales conceden a la empresa el derecho, pero no la obligación, de utilizar un activo en el futuro. Las opciones reales son particularmente valiosas en condiciones de riesgo. Lo importante de una teoría basada en las opciones de una multinacional es que la opción del valor de una fábrica en el extranjero o de una empresa de servicios es más alta mientras mayor sea el riesgo asociado al lugar extranjero donde se opere. Esta lógica es contraria a la prescripción tradicional que señala que la empresa multinacional debería evaluar con cuidado los riesgos de un país, e incluso evitar lugares peligrosos y protegerse contra una posible materialización del riesgo. No obstante, de acuerdo a la perspectiva de opciones reales de la multinacional, la empresa se beneficiará si se expone al riesgo y a la volatilidad<sup>4</sup>.

## CONFIGURACIONES ESTRATÉGICO-ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

Todas las empresas multinacionales deben tomar dos decisiones estratégicas si pretenden asegurarse una ventaja competitiva sobre las empresas exclusivamente nacionales. Primero, la multinacional debe decidir dónde establecer sus activos y empleados. Esta decisión puede ser abordada provechosamente desde la perspectiva económica –sintetizada en el Cuadro 1–, y hará que la empresa esté más o menos dispersa geográficamente. Segundo, la empresa debe decidir si las operaciones que tiene repartidas por el mundo requieren de una gestión coordinada o no. Dependiendo del grado de la dispersión geográfica y de la coordinación organizacional, la empresa adoptará una de las cuatro estrategias posibles (ver Cuadro 2a)<sup>5</sup>.

La estrategia más simple para una empresa multinacional es ser una exportadora global (casilla 1 del Cuadro 2a). Esta estrategia implica un nivel relativamente bajo de dispersión (la empresa produce en un país), y un alto nivel de coordinación de las actividades de comercialización y venta que la empresa desarrolle con sus propios empleados en mercados del exterior. Si los mercados extranjeros difieren mucho uno de otro, la empresa puede considerar una estrategia de exportaciones con una comercialización descentralizada, donde la producción está bastante concentrada en el país de origen pero se otorga autonomía a los directores de comercio y de ventas en los mercados extranjeros, de modo que éstos se adapten a las condiciones del mercado local en cuanto a precio, publicidad, promoción y servicios (casilla 2).

**CUADRO 2**  
**LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA MULTINACIONAL (EMN)**  
**(a) Esquema de Dispersión-Coordinación**

		Coordinación organizacional	
		Alta	Baja
Coordinación organizacional	Alta	Estrategia transnacional [organización matriz] <span style="float: right;">4</span>	Estrategia exportadora global [funcional global o de divisiones de productos] <span style="float: right;">1</span>
	Baja	Estrategia multilocal [organización asentada en un país] <span style="float: right;">3</span>	Estrategia exportadora con comercialización descentralizada [funcional global o de divisiones de productos] <span style="float: right;">2</span>

Adaptado de: Michael E. Porter, "Changing Patterns of International Competition". En: David J. Teece, ed., The Competitive Challenge. Cambridge: Ballinger, 1997, págs. 27-57.

Las estructuras organizacionales de funcionamiento –en las que compras, fabricación, ventas y servicios son los departamentos clave– o las divisiones de producción mundial, son las estructuras organizacionales ideales para desarrollar una estrategia exportadora. No obstante, si la multinacional tiene que dispersar operaciones debido a las condiciones necesarias y suficientes señaladas en el Cuadro 1, entonces la coordinación de las actividades dispersas será un asunto que requiera aún más atención. Una estrategia multilocal permite a la empresa centrarse en su adaptación local porque la coordinación organizacional transfronteriza es la mínima (casilla 3). El lado desfavorable es, por supuesto, que muchas actividades se repetirán en cada país y proliferarán las redundancias, con una consecuente elevación de costes.

El mejor modo de implementar estrategias multilocales es tener una estructura organizacional en cada país en la que las filiales nacionales independientes estén dirigidas por un gerente exclusivo para ese país. Finalmente, una estrategia transnacional permite a la multinacional buscar simultáneamente una adaptación local y una coordinación global (casilla 4). Sin embargo, para que esta estrategia funcione, requiere una compleja estructura matriz<sup>6</sup>.

Es importante tener en cuenta los intercambios entre las diversas configuraciones de estrategias y estructuras que aparecen en el Cuadro 2. Las estrategias de exportación basadas en estructuras funcionales o en departamentos de productos son relativamente simples, pero poco flexibles. Las estrategias multilocales y las estructuras

**CUADRO 2 (continúa)**  
**(b) Esquema de Integración-Capacidad de respuesta**

		Capacidad de respuesta local	
		Alta	Baja
Integración global	Alta	Estrategia de coste adaptativo transnacional <span style="float: right;">4</span>	Estrategia de bajo coste global <span style="float: right;">1</span>
	Baja	Estrategia nacionalmente diferenciada <span style="float: right;">3</span>	Estrategia de adaptación puramente local <span style="float: right;">2</span>

Adaptado de: C. K. Prahalad e Yves L. Doz, The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision, Nueva York, Free Press, 1987.

organizacionales asentadas en el país ayudan a la empresa a adaptarse a las circunstancias locales, pero resultan limitadas en lo que se refiere al aprendizaje y al control de costes. Por último, las estrategias transnacionales basadas en una estructura con empresa matriz son costosas y suelen generar conflictos, pero son muy adecuadas para recoger e integrar información procedente de diversos lugares.

El equilibrio entre la capacidad de respuesta local y la integración global se examina con más detalle en el diagrama del Cuadro 2b. Las multinacionales se presentan como organizaciones diseñadas para crear una suerte de balance entre dos conjuntos opuestos de demandas. Por un lado, cada empresa multinacional tiene que ofrecer lo que el consumidor quiere, aunque la adaptación y la capacidad de respuesta a ese mercado local sea costosa. Por otro lado, la multinacional buscará mejorar la eficiencia de sus operaciones sumando el apoyo de sus filiales internacionales para no ser desbancada por los actores locales de cada mercado nacional<sup>7</sup>.

Cuando adaptarse a las peculiaridades locales es la ventaja competitiva clave y la integración global ofrece pocas ventajas (por ejemplo, cuando los mercados nacionales son lo suficientemente grandes como para reducir los beneficios en una economía de escala), las multinacionales buscarán una estrategia de diferenciación nacional (casilla 3 en el Cuadro 2b). Un buen ejemplo de este caso son los bienes de marca, como los productos de consumo perecederos, la comida y la cerveza. Sin embargo, los productos o servicios pueden tener tales características que no necesiten adaptarse al mercado local, y las presiones de la escala global para ser eficaces son las que generan la ventaja competitiva. Los productos de la electrónica de consumo suelen presentarse como ejemplos de esta situación. Las empresas de este sector tienden a adoptar una estrategia encaminada hacia la integración global para conseguir una reducción de costes y poder invertir grandes cantidades de dinero en I+D (casilla 1). Las casillas 1 y 3 en el Cuadro 2b muestran que no hay conflicto intrínseco en la gestión hasta el punto de que la ventaja competitiva sólo procede de la integración global o de la capacidad de respuesta local.

Cuando la integración global y la capacidad de respuesta local son fuentes igualmente importantes de ventajas competitivas, entonces la empresa tiene que hacer un balance estratégico y operacional de ambas (casilla 4). La industria de equipos de

telecomunicaciones se suele mostrar como ejemplo clásico de las demandas competitivas a las que se enfrenta una empresa. Por último, si ni la capacidad de respuesta local ni la integración global ofrecen ventajas competitivas, se sigue una estrategia de simple adaptación local: es el caso de productos mercantiles como el cemento (casilla 2)<sup>8</sup>.

## ASPECTOS SOCIOPOLÍTICOS DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

La gestión de una multinacional no sólo debe buscar la obtención de ventajas económicas y la adopción de modelos de estructura estratégica convenientes, sino también conocer el rol que tienen sus subsidiarias en los países donde operan. Los actores locales como el gobierno, los sindicatos, los proveedores y la comunidad suelen observar a las multinacionales extranjeras con mirada crítica debido a su capacidad sin par para desarrollar tecnologías, sacar beneficios de las economías de escala, no pagar salarios altos, reducir los costes de transacción, trasladarse de mercados saturados a otros emergentes, explotar las ventajas impositivas y utilizar su poder en las negociaciones con todos ellos.

Es importante tener en cuenta la grave y profunda diferencia entre los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo, donde el debate sobre la presencia de multinacionales extranjeras tiende a ser más candente. Esto se debe a tres razones. Primero, los países en desarrollo suelen ser ricos en recursos naturales y baratos en mano de obra, una situación a la inversa de lo que las multinacionales tienen en sus países de origen. Por lo general, esta asimetría de recursos genera conflictos sobre cómo dividir las ganancias entre los proveedores de recursos naturales y mano de obra, por un lado, y los dueños de la tecnología y el capital, por el otro. Segundo, desde la Segunda Guerra Mundial muchos países en desarrollo han estado gobernados por regímenes autoritarios. Las dictaduras reprimen a los trabajadores y modifican las demandas económicas y políticas, en parte para satisfacer los intereses económicos de algunos sectores nacionales y extranjeros. Hay numerosas evidencias que indican que las multinacionales obtienen mayores beneficios en los países en desarrollo gobernados por regímenes autoritarios. Además, la presencia de multinacionales, con frecuencia, respalda la legitimidad internacional de una dictadura. No es sorprendente, pues, que los sindicatos en los países gobernados por un régimen autoritario frecuentemente acusan a sus gobiernos de aliarse con las multinacionales para obtener beneficios mutuos. El hecho de que la mayoría de las

multinacionales tengan su sede central en países democráticos sirve para añadir más leña al fuego. Y tercero, los países en desarrollo suelen percibir a las multinacionales como frenos para la soberanía nacional y como agentes del neocolonialismo.

Sólo un entendimiento profundo del rol que las multinacionales desempeñan en diferentes contextos de desarrollo puede garantizar un manejo efectivo de las relaciones entre las subsidiarias y los grupos de interés locales. Para comprender el nivel y el modelo operacional de las actividades de una multinacional en un país extranjero determinado hace falta conocer dos puntos de vista:

El primero, si la estrategia económica del gobierno local busca el crecimiento de las exportaciones o la sustitución de importaciones. En el primer caso, los costes y los

incentivos están situados de modo que la producción local será competitiva en el mercado en términos de precio o calidad, o ambos. En el caso de la sustitución de importaciones, el objetivo es generar crecimiento económico mediante el reemplazo de las importaciones con la producción local.

El segundo, si las políticas relacionadas con las multinacionales extranjeras son permisivas o restrictivas. Por ejemplo, los gobiernos locales suelen restringir las actividades de las multinacionales imponiendo cierto nivel de propiedad estatal, limitando la expatriación de beneficios, demandando un mínimo de producción local y transferencias tecnológicas, o solicitando que se exporte la producción. El Cuadro 3 presenta los cuatro contextos resultantes de la combinación de estas dos dimensiones, cada uno asociado a una diferente perspectiva, imagen o ideología sobre la empresa multinacional<sup>9</sup>.

**CUADRO 3**  
LA PERSPECTIVA SOCIOPOLÍTICA DE LA EMPRESA MULTINACIONAL (EMN)

Políticas hacia las EMNs:	Estrategia de desarrollo económico	
	Promoción de las exportaciones	Sustitución de las importaciones
Permisiva	<p>Las EMNs extranjeras se perciben como “socias” para un desarrollo económico orientado hacia el exterior.</p> <p>Introducción en industrias ya desarrolladas.</p> <p>Propiedad total de industrias en expansión.</p> <p>Requisitos del trabajo en la EMN: flexibilidad, capacitación, estabilidad.</p> <p style="text-align: right;">4</p>	<p>Las EMNs se perciben como “males necesarios” en el esfuerzo por desarrollar y profundizar la sustitución de importaciones.</p> <p>Asociación de Empresas (AEs) en industrias ya desarrolladas.</p> <p>Propiedad total o AEs en industrias en expansión.</p> <p>Requisitos del trabajo en la EMN: asegurarse capacidad de acción, estabilidad.</p> <p style="text-align: right;">1</p>
Restrictiva	<p>Las EMNs extranjeras se perciben como “colaboradores a distancia” para obtener tecnologías y capacidad de comercialización para incrementar las exportaciones.</p> <p>Zonas de procesamiento de exportaciones (ZPEs) Contratos de fabricación de bienes de equipo (FBE); menores asociaciones de empresas.</p> <p>Requisitos del trabajo en la EMN: bajos salarios, sumisión, prescindir de sindicatos.</p> <p style="text-align: right;">3</p>	<p>Las EMNs extranjeras se perciben como “villanas” que se deben evitar para preservar la soberanía nacional y la independencia.</p> <p>Éxodo de las EMNs ante iniciativas hostiles, expropiaciones o nacionalizaciones.</p> <p style="text-align: right;">2</p>

IED: Inversión extranjera directa.  
 AEs: Asociaciones de empresas.  
 EMNs: Empresas multinacionales.  
 FBE: Fabricación de bienes de equipo.  
 PYMEs: Pequeñas y medianas empresas.  
 EEs: Empresas estatales.  
 ZPEs: Zonas de procesamiento de exportaciones.  
 Adaptado de: Mauro F. Guillén, *The Limits of Convergence*, Princeton: Princeton University Press, 2001.

Las políticas de sustitución de importaciones pueden estar acompañadas de otras políticas permisivas o de liberalización de las inversiones extranjeras (casilla 1 del Cuadro 3). En este caso, las multinacionales obtienen acceso a mercados nacionales protegidos a cambio de realizar inversiones en el proceso de sustitución de importaciones que generen empleos y aseguren inversiones permanentes. La llegada de multinacionales extranjeras que invertirán conjuntamente con empresas nacionales se justifica como un “mal necesario” porque la sustitución de importaciones de sectores industriales nuevos o en expansión (como el automovilístico o el electrónico) generalmente requieren tecnología y capital que la mayoría de países en desarrollo no posee. Los casos de Indonesia y España en los años cuarenta y cincuenta, o India, Brasil, Argentina, y México hasta inicios de los ochenta, ilustran esta situación. En este contexto, las multinacionales aspiran a un sistema de relaciones industriales que fomenten niveles adecuados para su capacidad de acción dentro del mercado protegido nacional, dado que no se promueve la exportación de la producción local. No obstante, las multinacionales que se vinculan a un ámbito de sustitución de importaciones rara vez desarrollarán productos innovadores, ni transferirán tecnología sofisticada, ni invertirán sumas considerables en la capacitación de los trabajadores porque la protección comercial les permite vender a precios altos y por tanto obtener grandes márgenes de ganancia, incluso de productos ya existentes o totalmente obsoletos. La disposición de las multinacionales para formar coaliciones con grupos de interés internos para preservar las medidas proteccionistas, o incluso para perpetuar la permanencia de gobiernos favorables sin importar la legitimidad de éstos, puede provocar tensiones con los sindicatos, que se sienten excluidos de los procesos políticos.

A veces, los países que promueven una estrategia de sustitución de importaciones se rinden a un sentimiento nacionalista y frenan el ingreso de multinacionales en el país. Justifican estas políticas haciendo referencia a versiones autárquicas de las teorías de la dependencia y del sistema mundial. Esta situación se resume en la casilla 2 del Cuadro 3. Países tan diversos en su dotación de recursos como Argentina, Venezuela, México o India, periódicamente, adoptan severas políticas restrictivas hacia las multinacionales. En este contexto, las multinacionales se tachan de “villanas” que expolían las riquezas del país, con lo que asfixian su potencial

económico y limitan la soberanía nacional. Las iniciativas políticas típicas han sido las expropiaciones de las subsidiarias de las multinacionales extranjeras, especialmente las vinculadas a industrias muy visibles, como las petroleras, mineras, o a los servicios públicos. Por lo menos a corto plazo, los trabajadores y sus sindicatos aprecian las subidas salariales y las mejoras laborales que les proporciona la empresa estatal, especialmente si se la compara con los recortes de beneficios que las multinacionales aplican cuando operan en condiciones de sustitución de importaciones.

Como en la sustitución de importaciones, las estrategias de promoción de las exportaciones también pueden estar acompañadas de políticas permisivas o restrictivas hacia las multinacionales. Generalmente, el fomento de las exportaciones con restricciones a la inversión extranjera directa (casilla 3) toma la forma de zonas de procesamiento de exportaciones, contratos de fabricación de bienes de equipo (FBE) y que las asociaciones de empresas sean mínimas<sup>10</sup>. Estos acuerdos especiales permiten que las multinacionales obtengan grandes ventajas de los recursos naturales y de la mano de obra barata de los países en desarrollo, pero les imponen varias limitaciones en el proceso de producción y en la venta de los productos finales, como propone la teoría de industrialización final. Ante estas condiciones restrictivas, las multinacionales se convierten en “colaboradores a distancia” precisamente porque el Estado prefiere aplicar una estrategia de industrialización “sin endeudamiento” más que otra basada en la captación de financiación, por ejemplo, de las multinacionales extranjeras. Las multinacionales se ven atraídas por este modelo debido a los salarios bajos, a la subordinación de los trabajadores y a la ausencia de sindicatos. Los casos de Corea del Sur e Indonesia son claros ejemplos de esta estrategia. El énfasis en la exportación de productos manufacturados por mano de obra barata suele conducir a tensiones entre los trabajadores y las multinacionales, enfrentados por el salario y las condiciones de trabajo que pueden derivar en graves conflictos políticos, especialmente bajo regímenes autoritarios represivos.

Una estrategia de promoción de las exportaciones acompañada de políticas permisivas hacia las multinacionales favorece la imagen de empresas “socias” (casilla 4). Esta situación sólo es posible en países que ignoran o desestiman los preceptos de la

propiedad nacional y persiguen una integración total en la economía global o en los bloques comerciales a cambio de crecimiento económico y creación de empleo, como predicen las teorías de desarrollo neoclásica y de la modernización. Los casos de Singapur, Puerto Rico, Irlanda, España, y más recientemente México, ilustran la imagen de las multinacionales como socios. Las multinacionales se quedarán en el país que tenga una política de promoción de las exportaciones siempre y cuando puedan desarrollar una estrategia de trabajo a largo plazo orientada a la flexibilidad, la capacitación y la estabilidad; por ejemplo, si pueden invertir en crear una fuerza de trabajo capaz de adaptarse a los cambios en la economía global. También en este contexto pueden surgir tensiones. El gobierno, los sindicatos y otros grupos de interés pueden sentir que las multinacionales no están cumpliendo íntegramente los compromisos que adquirieron cuando deciden realizar despidos o reducir beneficios laborales en general. Otra área de fricción puede darse cuando las multinacionales compran empresas locales, lo que puede restringir la competencia en el país donde están instaladas.

El esquema conceptual sintetizado en el Cuadro 3 ayuda a comprender mejor los diferentes roles que las

multinacionales desempeñan en diversos contextos de un país. Esta aproximación también puede servir para aclarar el aspecto más importante de la lucha de poder entre el gobierno local y la multinacional. La idea clave es que la multinacional posee activos –tecnología, marcas, capital y conocimientos– que le dan tal poder que resultan fundamentales para el éxito de sus subsidiarias, pero no son asequibles para el país receptor. Por el contrario, el país receptor tiene poder sobre la multinacional extranjera que posee recursos deseados por el inversor extranjero, incluyendo un amplio mercado nacional, mano de obra barata y recursos naturales. La capacidad de negociación también crece a medida que es mayor el grado de competencia entre empresas extranjeras que aspiran a ganarse esos recursos.

Es fundamental distinguir entre las inversiones extranjeras extractivas, de sustitución de importaciones y de promoción de exportaciones para poder entender completamente la relativa capacidad de negociación de la multinacional ante un gobierno local. Además, la capacidad de negociación de una multinacional también depende de si la inversión ya se ha dado o no (ver Cuadro 4)<sup>11</sup>. En las industrias extractivas, los intereses de las multinacionales y de los países receptores tienen conflictos inherentes, aunque no se pierde la posibilidad

#### CUADRO 4

##### LA CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL (MNE) CON RESPECTO AL GOBIERNO DEL PAÍS EXTRANJERO

Caso	Antes de invertir	Después de invertir
Inversiones extractivas	Las inversiones grandes y de largo plazo ayudan a la EMN a obtener compromisos del gobierno local, salvo que haya competencia de otros inversores.	El balance de poder favorece al gobierno a medida que asimila el proceso de producción y decaen los costes de la inversión.
Inversiones en sustitución de importaciones	La EMN es débil porque el gobierno local puede decidir quién realiza operaciones dentro de su mercado protegido.	El balance de poder favorece a la EMN a medida que fortalece sus vínculos con los proveedores, compradores, y socios de la asociación de empresas.
Inversiones en promoción de exportaciones	El gobierno local es débil si el coste de la mano de obra es la ventaja local; pero será más fuerte si la inversión de capital es grande.	La balanza de poder no se inclina hasta que las ventajas locales no cambien y los activos sean móviles (por ejemplo, las maquinarias).

del beneficio mutuo. Las negociaciones se dan respecto a la distribución de los beneficios. Sin embargo, una vez que la multinacional ha realizado un primer acuerdo de inversión, la balanza cede a favor del gobierno del país receptor. No obstante, si la inversión extranjera se dirige a la fabricación, es menos probable que la balanza favorezca al gobierno local o, si esto ocurre, habrá menos diferencia que en el caso de las industrias extractivas. En el caso de las inversiones para la fabricación de productos locales que pretenden sustituir las importaciones, el balance de poder cede a favor de la multinacional una vez que esté hecha la inversión, porque los proveedores, distribuidores, consumidores, socios y trabajadores otorgan a la multinacional una base política de apoyo. En el caso de las inversiones para una fabricación orientada a la exportación, el balance favorece a la multinacional a través del ciclo de inversiones, hasta el punto de que estas inversiones son relativamente pequeñas y los activos implicados son móviles. Las inversiones de activos para la fabricación fijadas a largo plazo suelen dar a los gobiernos locales un poco más de capacidad de negociación una vez que empiezan a desarrollarse (Cuadro 4).

### LOS DESAFÍOS DE UNA ACELERADA ECONOMÍA GLOBAL

Las empresas multinacionales poseen algunas ventajas económicas con respecto a las empresas exclusivamente nacionales. Entender cuáles son las condiciones necesarias y suficientes para aprovechar esas ventajas en el transcurso del tiempo es el primer paso que el gerente de cualquier multinacional debe dar. No obstante, conocer los fundamentos económicos no es suficiente para conducir con éxito una empresa multinacional. Los gerentes deben saber hasta qué punto las operaciones en el extranjero tienen que ser coordinadas internacionalmente. El dilema clave de la gestión al que los gerentes de una multinacional se enfrentan es el del balance entre la capacidad de respuesta local y la integración global. Identificar e implementar un modelo de estructura estratégico en términos de capacidad de respuesta específica e integración es quizás la tarea más importante para los gerentes de las multinacionales. También deben prestar atención a la dinámica de la relación entre la empresa y los grupos de interés locales en los países del extranjero donde operan, incluyendo al gobierno, los sindicatos, los proveedores y la comunidad. Cuando se está evaluando la capacidad de negociación relativa de la multinacional a lo largo de un ciclo de inversión, es útil distinguir entre inversiones extractivas, de sustitución de

importaciones y de promoción de exportaciones. La gestión de una multinacional debe someterse a ciertos principios económicos, estratégicos, organizacionales y sociopolíticos fundamentales. La globalización y las nuevas tecnologías de la información no menoscaban tales principios, más bien crean nuevas oportunidades y amenazas para las empresas multinacionales. La globalización ha borrado las diferencias entre países debido a la caída de las barreras comerciales y a la convergencia de patrones tecnológicos, pero también ha agravado las diferencias políticas, sociales y culturales claves en el mundo. El hecho de que la inversión extranjera directa de las multinacionales haya crecido notablemente en las dos últimas décadas indica que los efectos de la globalización no afectan a los países de modo uniforme; las empresas aún consideran útil y provechoso colocar activos y empleados en diversos países, aunque repitan acciones y generen redundancias<sup>12</sup>.

Las nuevas tecnologías de la información han permitido a las multinacionales recoger y difundir conocimientos de modo más eficiente y veloz que en el pasado. Una consecuencia obvia de esta revolución tecnológica ha sido el aceleramiento del ciclo de desarrollo de un producto nuevo y la introducción en diferentes mercados del mundo. Mientras en los años sesenta a una multinacional estándar le tomaba entre cinco y diez años introducir un producto en más de 50 mercados nacionales del mundo, hoy en día este ciclo se ha reducido a menos de tres años, y en muchos casos las multinacionales lanzan sus nuevos productos simultáneamente en una docena de países. También se ha reducido el tiempo que tarda una empresa en situar sus activos y sus empleados, y recoger ganancias en otro país del extranjero. En el pasado reciente, eran necesarias dos generaciones de directivos hasta que la empresa lograba desarrollar completamente sus operaciones en el extranjero. Hoy en día, algunas empresas se convierten en grandes multinacionales en pocos años: alcanzan con rapidez el umbral crítico de tener más de la mitad de sus activos y empleados fuera del país de origen.

Sin duda, la rapidez con que se desarrollan los negocios internacionales ha crecido, pero los principios básicos que rigen la dinámica de la expansión en el extranjero siguen siendo importantes. A decir verdad, los gerentes de las multinacionales tienen que prestar hoy más atención que en el pasado a los imperativos económicos, estratégicos y organizacionales porque en la actualidad los costes de un error son mucho mayores

que hace veinte o treinta años. El coste de invertir en una decisión errónea (por ejemplo, instalar o no una fábrica en un país extranjero) hoy en día es mucho más oneroso precisamente porque el proceso de toma de decisiones en los negocios internacionales es mucho más rápido. Cuando la empresa y sus competidoras se mueven a toda velocidad, los errores son mucho más costosos que cuando lo hacen con lentitud. Mientras la empresa resuelve el problema, los competidores la habrán dejado atrás. Así, es tremendamente importante evitar equivocaciones (y aprender de los errores lo mismo que de los éxitos). Sólo un análisis cuidadoso de los principios económicos, estratégicos, organizacionales y sociopolíticos que guían la expansión en el extranjero puede ayudar a una empresa a evitar los costosos errores de una acelerada economía global. Quienes consideran que los principios fundamentales de la gestión multinacional ya no funcionan en un mundo acelerado están peligrosamente equivocados.

La gestión transnacional no es sencilla. La dimensión internacional complica aún más los difíciles pasos de la formulación e implementación de una estrategia con empresas exclusivamente nacionales. Sin embargo, los gerentes de una multinacional deberían intentar buscar y explotar las oportunidades que se esconden tras las complejidades de las situaciones internacionales. Precisamente porque las multinacionales dan con esas oportunidades, se expanden exitosamente por todo el mundo, y desarrollan ventajas competitivas sostenidas sobre las empresas nacionales ■■

## FICHA BIOGRÁFICA

**MAURO F. GUILLÉN** es profesor asociado de Administración y Sociología de la Wharton School de la Universidad de Pensilvania. Su nuevo libro, *The Limits of Convergence: Globalization and Organizational Change in Argentina, South Korea, and Spain (Los límites de la convergencia: globalización y cambio organizacional en Argentina, Corea del Sur y España)* acaba de ser publicado por la Princeton University Press. [guillen@wharton.upenn.edu](mailto:guillen@wharton.upenn.edu)

## NOTAS FINALES

<sup>1</sup> Un resumen del modelo económico básico de la empresa multinacional se encuentra en: Caves Richard E., *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. New York. Cambridge University Press. 1996. Stephen Hymer fue el primero en observar que las empresas se integran horizontalmente para proteger (y monopolizar) sus activos intangibles. Ver: Hymer Stephen, *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA. The MIT Press. [1960] 1976.

<sup>2</sup> Hymer (op. cit) desarrolla una explicación clásica de la tesis de la reacción oligopólica. Una exposición más elaborada se encuentra en: Knickerbocker Frederick, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Boston. Departamento de Investigación. Harvard Business School. 1973.

<sup>3</sup> Ver el artículo de Vernon Raymond, "The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4). (Noviembre 1979. pp.255-267).

<sup>4</sup> Ver: Kogut Bruce y Kulatilaka Nalin, "Operating Flexibility, Global Manufacturing, and the Option Value of a Multinational Network", en: *Management Science*. pp. 40(1) (Enero 1994. pp.123-139).

<sup>5</sup> Un análisis detallado de este tema se encuentra en: Porter Michael E., "Changing Patterns of International Competition", en: David J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*. Cambridge. Ballinger, (1987. pp. 27-57).

<sup>6</sup> Para mayor información sobre las virtudes y las carencias de una estrategia transnacional basada en una

estructura matriz, ver: Bartlett Christopher y Ghoshal Sumantra, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston. Harvard Business School Press. 1989.

<sup>7</sup> Ver: Prahalad C. K. y L. Doz Yves, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, New York. Free Press. 1987.

<sup>8</sup> Ver: Guillén Mauro F., "What Is the Best Global Strategy for the Internet?" The Wharton School (2001).

<sup>9</sup> Ver: Haggard Stephan, *Pathways from the Periphery: The Politics of Growth in the Newly Industrializing Countries*. Ithaca, NY. Cornell University Press. 1990; Guillén Mauro F., *The Limits of Convergence: Globalization & Organizational Change in Argentina, South Korea, and Spain*. Princeton. Princeton University Press. 2001.

<sup>10</sup> Las empresas extranjeras que operan en zonas de procesamiento de exportaciones contratan trabajadores locales para montar los componentes que vengan del extranjero para la reexportación. En contraste, en un contrato de fabricación de bienes de equipo la empresa extranjera proporciona a la compañía local la tecnología y los componentes más sofisticados para producir bienes que la empresa extranjera comercializará bajo su propia marca en los mercados internacionales.

<sup>11</sup> Ver: Haggard, op. cit. pp. 220-222.

<sup>12</sup> Ver: Guillén, Mauro F. "Is Globalization Civilizing, Destructive or Feeble? A Critique of Five Key Debates in the Social-Science Literature", en: *Annual Review of Sociology*, 27 (2001. pp. 235-260).

## BIBLIOGRAFÍA

- Bartlett, C. y Ghoshal S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. (Gestión internacional: la solución transnacional). Harvard Business School Press. Boston.
- Caves, R. E. (1996). *Multinational Enterprise and Economic Analysis* (La empresa multinacional y el análisis económico). Cambridge University Press. New York.
- Guillén, M. F. (2001a). "What Is the Best Global Strategy for the Internet?" (¿Cuál es la mejor estrategia global para internet?). The Wharton School. Pennsylvania.
- (2001b). *The Limits of Convergence: Globalization & Organizational Change in Argentina, South Korea, and Spain* (Los límites de la convergencia: globalización y cambio organizacional en Argentina, Corea del Sur y España). Princeton University Press. Princeton.
- (2001c). "Is Globalization Civilizing, Destructive or Feeble? A Critique of Five Key Debates in the Social-Science Literature" (¿Es la globalización civilizatoria, destructiva o frágil? Una crítica de cinco debates clave en la literatura de las Ciencias Sociales). *Annual Review of Sociology*. 27 (pp. 235-260).
- Haggard, S. (1990). *Pathways from the Periphery: The Politics of Growth in the Newly Industrializing Countries* (Los senderos de la periferia: las políticas de crecimiento en los países recientemente industrializados). Cornell University Press. Ithaca. New York.
- Hymer, S. ([1960] 1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment* (Las operaciones internacionales de las empresas nacionales: un estudio de la inversión extranjera directa). The MIT Press. Cambridge. Massachusetts.
- Knickerbocker, F. (1973). *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise* (La reacción oligopólica y la empresa multinacional). Departamento de Investigación. Harvard Business School. Boston.
- Kogut, B. y Kulatikala, N. (1994) "Operating Flexibility, Global Manufacturing, and the Option Value of a Multinational Network" (Operaciones flexibles, fabricación global y valores de opción de una red multinacional). *Management Science*. 40(1). (Enero. pp. 123-139).
- Prahalad, C. K. y Doz, Y. L. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (La misión de una multinacional: el equilibrio entre la demanda local y la perspectiva global). Free Press. New York.
- Porter, M. E. (1987). "Changing Patterns of International Competition" (Cambiando los modelos de competitividad internacional). Teece, D. J. (ed.): *The Competitive Challenge*. (pp. 27-57). Ballinger. Cambridge.
- Vernon, R. (1979). "The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment" (La hipótesis del ciclo productivo en un nuevo contexto internacional). *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4). (Noviembre. pp. 255-267).