

N. 35728

R 32210



CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN

Nº 67

*** * * * ***

**GESTIÓN DIRECTIVA
EN LA INTERNACIONALIZACIÓN
DE LA EMPRESA**

Autor: Miguel Ángel Martínez Martínez

Noviembre, 2001

ISBN: 84-89429-55-3

Depósito Legal: M-50.490-2001

Copyright: Fundación MAPFRE Estudios.

Prohibida la reproducción total o parcial de este trabajo sin el permiso escrito del autor o de la FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS

LISTA DE CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS EDITADOS:

1. Filosofía Empresarial
 2. Resultados de la Encuesta sobre "Altos Profesionales de Seguros" (A.P.S.)
 3. Dirección y Gestión de la Seguridad
 4. Los Seguros en una Europa cambiante: 1990-1995 (No disponible)
 5. La Distribución Comercial del Seguro: Sus Estrategias y Riesgos
 6. Elementos de Dirección Estratégica de la Empresa
 7. Los Seguros de Responsabilidad Civil y su Obligatoriedad de Aseguramiento
 8. La Implantación de un Sistema de Controlling Estratégico en la Empresa
 9. Técnicas de Trabajo Intelectual
 10. Desarrollo Directivo: Una Inversión Estratégica
 11. El Concepto de Seguridad en la Ciencia y la Ciencia de la Seguridad
 12. Los Seguros de Salud y la Sanidad Privada
 13. Calidad Total y Seguridad
 14. El Reaseguro de Exceso de Pérdidas
 15. El Coste de los Riesgos en la Empresa Española 1991
 16. La Legislación Española de Seguros y su Adaptación a la Normativa Comunitaria
- Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1993
17. Medio Ambiente Seguro: Desarrollo Futuro
 18. El Seguro de Crédito a la Exportación en los países de la OCDE (Evaluación de los resultados de los aseguradores públicos)

19. Una Teoría de la Educación
20. El Reaseguro en los Procesos de Integración Económica

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1994

21. La Nueva Regulación de las Provisiones Técnicas en la Directiva de Cuentas de la C.E.E. Provisiones Técnicas de Seguros de Vida en las Directivas Comunitarias
22. Rentabilidad y Productividad de Entidades Aseguradoras
23. Análisis de la Demanda de Seguro Sanitario Privado
24. El Seguro: Expresión de Solidaridad desde la Perspectiva del Derecho
25. El Reaseguro Financiero
26. El Coste de los Riesgos en la Empresa Española 1993
27. La Calidad Total como Factor para elevar la Cuota de Mercado en Empresas de Seguros
28. La Naturaleza Jurídica del Seguro de Responsabilidad Civil
29. Ruina y Seguro de Responsabilidad Civil Decenal

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1995

30. El Tiempo del Directivo
31. Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados Económicos: Análisis Empírico del Sector Asegurador Español
32. Decisiones Racionales en Reaseguro
33. La función del Derecho en la Economía
34. El Coste de los Riesgos en la Empresa Española 1995
35. El Control de Riesgos en Fraudes Informáticos

36. Cláusulas Limitativas de los Derechos de los Asegurados y Cláusulas Delimitadoras del Riesgo Cubierto. Las Cláusulas de Limitación Temporal de la Cobertura en el Seguro de Responsabilidad Civil

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1996

37. La Responsabilidad Civil por Accidente de Circulación. Puntual Comparación de los Derechos Francés y Español
38. Legislación y Estadísticas del Mercado de Seguros en la Comunidad Iberoamericana
39. Perspectiva Histórica de los Documentos Estadístico-Contables del Órgano de Control: Aspectos Jurídicos, Formalización y Explotación
40. Resultados de la Encuesta sobre la Organización y Gestión de la Seguridad en la Empresa (1996)
41. De Maastricht a Amsterdam: Un paso más en la integración europea

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1997

42. La Responsabilidad Civil por contaminación del entorno y su aseguramiento
43. Resultados de la Encuesta sobre Disponibilidad de Instalaciones de Protección contra Incendios en la Empresa 1997”
44. Resultados de la Encuesta sobre Implantación en la Empresa de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales
45. Los Impuestos en una Economía Global
46. Evolución y Predicción de las Tablas de Mortalidad Dinámicas para la Población Española
47. El Fraude en el Seguro del Automóvil: Cómo detectarlo
48. Matemática Actuarial no Vida con MapleV
49. Solvencia y Estabilidad Financiera en la Empresa de Seguros: Metodología y Evaluación Empírica mediante Análisis Multivariante

50. **Mixturas de Distribuciones: Aplicación a las variables más relevantes que modelan la siniestralidad en la Empresa Aseguradora**
51. **Seguridades y Riesgos del joven en los grupos de edad**
52. **La Estructura Financiera de las Entidades de Seguros**
53. **Habilidades Directivas: Estudio de sesgo de género en instrumentos de evaluación**
54. **El Corredor de Reaseguro y su legislación específica en América y Europa**
55. **Resultados de la Encuesta: “La Seguridad contra Intrusión (Seguridad Privada) en la Empresa. 1999”**
56. **Análisis económico y estadístico de los factores determinantes de la demanda de los seguros privados en España**
57. **Informe final. Encuesta: “La Organización y Gestión de la Seguridad en la Empresa. 1999”**
58. **Problemática contable de las operaciones de reaseguro**
59. **Estudios sobre el Euro y el Seguro**
60. **Análisis Técnico y Económico del conjunto de las empresas aseguradoras de la Unión Europea**
61. **Sistemas Bonus-Malus generalizados con inclusión de los costes de los siniestros**
62. **Seguridad Social. Temas generales y régimen de clases pasivas del Estado**
63. **Análisis de la repercusión fiscal del seguro de vida y los planes de pensiones. Instrumentos de previsión social individual y empresarial.**
64. **Fundamentos técnicos de la Regulación del Margen de Solvencia.**
65. **Ética Empresarial y Globalización.**
66. **Encuesta: “Seguridad contra Incendios en la empresa. 2000”**
67. **Gestión Directiva en la Internacionalización de la Empresa.**

GESTIÓN DIRECTIVA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Autor: Miguel Ángel Martínez Martínez

**Director General
Fundación MAPFRE Estudios**

Profesor de la Universidad de Alcalá

GESTIÓN DIRECTIVA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

ÍNDICE

	<i>Pág.</i>
<i>“El nuevo contexto de la empresa internacional: variables de su dinámica”</i>	
1. Gestión internacional de la empresa	1
2. Las fuerzas del cambio del entorno empresariales como variables de su dinámica empresarial	2
<i>“Competitividad y cambio estratégico en la empresa que internacionaliza su gestión”</i>	
3. La competitividad de la empresa frente a la internacionalización.	6
4. Factores determinantes de la internacionalización de la empresa	9
5. Opciones para la internacionalización. La empresa multinacional	11
<i>“Estrategias internacionales en la práctica”</i>	
6. Alternativas estratégicas en la internacionalización: orientaciones local y corporativa	14
7. Alianzas y cooperación internacional	19
8. Dirección estratégica internacional	22
<i>“La dimensión instrumental del management”</i>	
9. El proceso de planificación estratégica en la empresa multinacional	24
10. La organización empresarial en la internacionalización	35
11. El “controlling” y los sistemas de información de la empresa internacional	41
<i>Bibliografía</i>	45

GESTIÓN DIRECTIVA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

1. Gestión internacional de la empresa

El desarrollo creciente de entidades empresariales con ámbito internacional, que desde los años 70/80 afecta especialmente a los países europeos, a Japón y a los Estados Unidos, ha puesto en el primer plano de la investigación empresarial el paradigma científico de la *gestión internacional de la empresa*. Ello se traduce en la búsqueda de variantes en la configuración organizativa para las empresas afectadas, así como en la aplicación de nuevos sistemas directivos.

En la investigación científica más reciente sobre negocios internacionales, y siguiendo a Dunning, (1999)¹, se pueden distinguir tres etapas: la primera incluye contribuciones producidas alrededor de los años 70 con estudios sobre *“el proceso de internacionalización”* seguido por la empresa, *“el control y el gobierno de las filiales”*, *“la empresa multinacional”* y los primeros trabajos sobre *“organización empresarial”* en un contexto internacional. En la segunda etapa, a finales de los años 80, la investigación se centra en la incardinación de la gestión directiva como parte de un modelo de *“dirección estratégica internacional”*, el desarrollo de *“redes de interés empresariales”* o el estudio de los *“estilos de dirección multinacional”* según el contexto empresarial en el que se encuentran las entidades en cada momento de su evolución histórica. Finalmente, J. Dunning menciona los años 90 como una época donde la investigación se orientó significativamente hacia la *“gestión de la complejidad”* empresarial como resultado de la *“globalización”* de la economía, la incidencia de los *“nuevos mercados supranacionales”* y al estudio de las tendencias de los *“portafolios de inversiones”* seguidos por las multinacionales.

Al hablar de la internacionalización de la empresa, se hace referencia a su relación económica y contractual con un entorno diverso y donde las variables que determinan su competitividad pueden cambiar. Al internacionalizarse, la empresa busca recursos o se expande en el exterior y ello se traduce en medidas de comercio, de multinacionalización o de cooperación internacional (J. J. Durán, 1999)². Estas prácticas se han ido multiplicado en el mundo empresarial al tiempo que han sido objeto de estudio científico por su enorme impacto económico y social: 54.000 entidades multinacionales, según estudios elaborados por la Organización de las Naciones Unidas (1998), representan una importante realidad de los flujos económicos internacionales, en forma de intercambio de bienes y servicios y de inversión en recursos.

¹ Dunning, J.H.: “Current trends in international business research”. Conferencia pronunciada en Burgos (España), IX Congreso Nacional de ACEDE, 13 de septiembre 1999.

² Durán Herrera, J.J.: Multinacionales españolas en Iberoamérica. Valor estratégico. Pirámide, Madrid, 1999 (Págs. 25 y sigs.).

La inversión empresarial fuera de sus fronteras (Dunning, 1993)³ no sólo se apoya en los recursos básicos de la empresa matriz, tales como su tecnología, finanzas, etc., sino también en su capacidad de gestión comercial y directiva. La diferencia radica en el nuevo contexto empresarial donde han de equilibrarse sus *competencias directivas centrales* y la existencia de otras *competencias locales*. El acierto de esta combinación redundará en la aparición de nuevas ventajas derivadas de la ubicación internacional de la empresa.

En este capítulo se abordará el desarrollo progresivo de los aspectos relevantes de la *gestión directiva*, en un contexto internacional. Para ello, se estudiará el nuevo ambiente empresarial creado, las fuerzas que *mueven el cambio* de la institución, las estrategias de internacionalización y sus aspectos distintivos. Finalmente dedicaremos los últimos párrafos del capítulo a destacar los elementos relativos a la dimensión instrumental en la gestión directiva internacional: la *planificación estratégica*, las *opciones organizativas* y el “*controlling*” de la empresa.

2. Las fuerzas del cambio del entorno empresarial como variables de su dinámica empresarial

Uno de los factores más importantes para la economía del siglo XX ha sido la expansión internacional del comercio basada en el crecimiento empresarial. Esta dinámica se ha debido tanto al incremento global de la *demanda de bienes y servicios* en el mundo, como a otros elementos ampliamente reconocidos por los estudiosos de la economía de la empresa (Stopford y Wells, 1972; Leontiades, 1985; Porter, 1990; Ohmae, K., 1992 y Dunning, 1993)⁴, entre los que se encuentran el efecto de la *globalización*, el avance de la *tecnología* y los cambios en un *mercado financiero global*.

El incremento de las *fusiones y adquisiciones* internacionales de empresas, así como el relativo a los flujos de *inversiones directas en el extranjero*⁵, que entre 1986 y 1990 han aumentado un 29% de media anual en el mundo (Huault, 1998)⁶, son algunos resultados que explican la importancia del primer factor relevante citado: la *globalización* de la actividad económica empresarial.

³ Dunning, J. H.: *Multinational enterprises and the global economy*. Addison Wesley; Wokingham, England y Reading, Mass, 1993.

⁴ Véase:

- Stopford, J. M. y Wells, L. T.: *Managing the multinational enterprise*. Basis books. N. York, 1972.
- Leontiades, J. C.: *Multinational corporate strategy. Planning for world markets*. Lexington books. Lexington (Mass.), 1985.
- Porter, M. E. (ed.): *Competition in global industries*. Harvard Buss. School Press. Boston, 1986.
- Dunning, J. H.: *ob. Citada*, 1993.
- Ohmae, K.: *El mundo sin fronteras*. McGraw Hill. Madrid, 1992.

⁵ Se entiende por *inversión directa en el exterior* a las inversiones que realizan residentes de un país en el exterior, aportando recursos financieros para obtener al menos un 10% de participación en el capital de la filial, así como su intervención, en algún grado, en la dirección y gestión de las entidades (Durán, J. J.; *ob. Citada*, 1999. Pág. 19).

⁶ Huault, I.: *Le management international*. Ed. La Découverte. Paris, 1998. Pág. 8).

Los componentes característicos de esta *globalización* de los entornos son:

Globalización

- Los fenómenos de integración política y económica, de carácter supranacional (Unión Europea, Mercosur, Acuerdo de Libre Comercio en América del Norte, Consejo económico de Asia, etc.) como motores del comercio internacional, con menores barreras arancelarias y una mayor libertad en la *implantación empresarial* en los países afectados.
- Menor peso específico del sector público como empresario institucional; ello se ha traducido en privatizaciones sectoriales de gran importancia en algunos países (América Latina y España son un ejemplo de ello) con las consiguientes oportunidades de inversión para entidades de carácter internacional.
- Cambios en las fórmulas de mundializar la *distribución de bienes y servicios*. Ello tanto en la vertiente contractual (las fórmulas de franquicias son un buen ejemplo) como en la logística empresarial, debido a las mejoras en el transporte y las comunicaciones.
- Progresiva *liberalización de los mercados financieros* en el mundo y *gran crecimiento de su estructura*, apoyando los negocios de carácter internacional⁷ y las estrategias mundiales de aquellas entidades empresariales que buscan su desarrollo multinacional (Lessard, 1986)⁸ incluida la aparición de nuevos instrumentos financieros de financiación y cobertura de riesgos (opciones, *swap*, etc.).
- Tras la parcial liberalización de las barreras al Comercio⁹ (GATT, 1947) y las sucesivas rondas celebradas años más tarde, el *comercio mundial* ha sufrido un gran desarrollo –aunque con altibajos debido entre otras causas a las crisis del petróleo y al proteccionismo– incluyendo la aparición de espacios económicos en rápido proceso de industrialización (Sudeste Asiático y Latinoamérica, por ejemplo).
- Aumento de la importancia del sector de los *servicios* en la inversión directa en el exterior, calculada en más del 60% de las transacciones de capital a lo largo de los años 90¹⁰

⁷ Según L. A. Rojo, el componente internacional de las transacciones financieras ha crecido por encima del componente doméstico financiero. De ello da una idea la magnitud del giro neto diario del mercado de divisas en el Grupo de los Diez que en 1992 alcanzaba los 900 mil millones de dólares, triplicando su valor en 1986.

- Rojo Duque, L.A.: "Los mercados financieros internacionales en el Mundo actual" Lección magistral leída en el acto de investidura del autor como Doctor Honoris Causa en la U. Alcalá. 10 Mayo. 1995.

⁸ Lessard, D. R.: "Finance and global competition: exploiting financial scope and coping with volatile exchange rates" en Porter, M.E.: Competition in global industries. Harvard Business School Press, Boston, 1986.

⁹ Canals, J.: El entorno económico de los negocios internacionales. Deusto, Bilbao. 1989.

¹⁰ Sectores como telecomunicaciones, servicios informáticos, transporte, turismo, banca, seguros, etc. son un buen ejemplo:
- Tersen, D. y Bricout, J.L.: "L'investissement international" Armand Colin. Coll. "U". París, 1996.

Una segunda magnitud de singular importancia como fuerza del cambio para el entorno empresarial, ha sido el desarrollo de la *tecnología* aplicada al mundo de su empresa, consecuencia de la evolución del conocimiento científico. Podría decirse (Morcillo, 1997)¹¹ que la empresa se ha visto inmersa en esta progresión, tanto por la innovación propiciada por las *tecnologías básicas*, como por la generación de nuevas *capacidades empresariales* para combinar medios y *know-how* en cada sector económico. Esta innovación tecnológica ha afectado a *productos, procesos* y a los modos de *gestión empresarial*.

Las empresas consiguen crear esta capacidad tecnológica a través de iniciativas internas dentro de la propia empresa (I+D) o, bien, con la adquisición de patentes, licencias de uso, etc.

La internacionalización empresarial a su vez, ha favorecido la evolución de la tecnología a causa de distintas razones¹²:

- Mayor posibilidad de acceso a la innovación, debido a las economías de escala generadas en el crecimiento empresarial.
- Mayor presión competitiva de los mercados.
- Incremento de las adquisiciones o alianzas en los negocios con entidades de alto potencial tecnológico.

De este progreso tecnológico habido en el siglo XX, destacamos algunos elementos que han actuado como facilitadores de la internacionalización:

Tecnología

- a. La difusión del *estudio del trabajo*, el *maquinismo* y la *robotización* de los procesos empresariales, que han permitido la *movilidad* de la producción en la industria y los servicios, extendiendo por el mundo las mejoras de la productividad empresarial.
- b. Las oportunidades abiertas con el uso generalizado de las nuevas tecnologías (T.I.), que permiten transmitir el trabajo en general desde áreas con un elevado coste de mano de obra hacia otras con un coste menor y donde además, el resultado del trabajo puede fluir (en especial con los servicios) a través de redes de telecomunicación¹³.

¹¹ Morcillo Ortega, P.: Dirección estratégica de la tecnología e investigación. Un enfoque de competencias, Civitas. Madrid, 1997 (pág. 24).

¹² Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A.: La Dirección estratégica en la empresa. Teoría y aplicaciones. Civitas. Madrid, 1996.

¹³ Carretero Díaz, L. E.: "Sistemas de información y estrategia de internacionalización en la empresa" en la obra colectiva de Cuervo García, A (dir): Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno. Civitas. Madrid, 1995 (pág. 317 a 332).

- c. Son destacables también las ventajas en costes y oportunidades que suponen, en la empresa internacional, las *redes de transmisión de información* como el *correo electrónico*, que permiten gestionar el *conocimiento* común de la organización con gran capacidad intelectual.
- d. Este desarrollo de la T.I. está permitiendo a la empresa internacional mejorar la competitividad de su oferta, con nuevas oportunidades de negocio, integrando en su cadena de valor a proveedores o empresas subcontratadas (*e'business*) e, incluso extendiendo el comercio electrónico hasta el propio cliente (*e'commerce*) con un bajo costo estructural. Ello supondrá nuevas posibilidades de gestión para la *empresa virtual* (Davidow y Malone, 1992)¹⁴ dejando a un lado el paradigma de la economía de escala como una necesidad para la empresa que actúa en un contexto internacional.

Como último factor de cambio que citaremos en esta revisión sobre la dinámica internacional de la empresa, nos referiremos a los *cambios en el mercado financiero global* e, incluso, a su mayor volatilidad, de la que son exponentes los más recientes fenómenos de crisis en las bolsas asiáticas y latinoamericanas, con mercados de alto riesgo cuya influencia se extiende por todo el mundo y con gran impacto en las empresas multinacionales que ven sensiblemente mermado el *valor de algunas de sus inversiones exteriores*.

Así, pues, la internacionalización de la empresa debe ser observada como una respuesta competitiva a estos cambios del entorno, tal como se expresa en la figura 1.

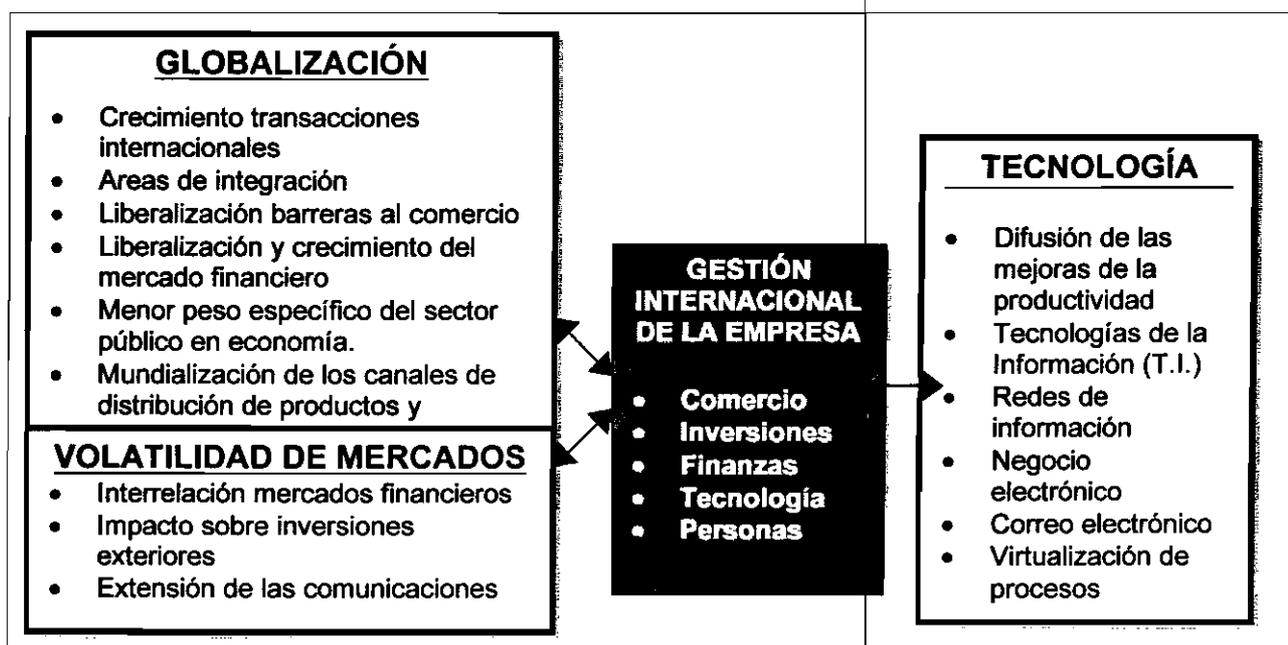


Figura 1: Las fuerzas del cambio en la internacionalización de la empresa

¹⁴ Davidow, W. H. y Malone, M. S.: The virtual corporation: structure and and revitalizing the corporation for the 21st Century". Harper Collins, Nueva York, 1992.

Estas fuerzas han afectado progresivamente al modo de gestionar internacionalmente las empresas incorporando a sus habilidades de dirección, de carácter local, otras relacionadas con la mayor complejidad del entorno global que rodea a las instituciones. A esto se ha sumado la incorporación a los órganos de dirección empresarial de equipos directivos con mentalidad internacional, que llevan a cabo las decisiones empresariales en una nueva dimensión corporativa¹⁵.

3. La competitividad de la empresa frente a la internacionalización

La empresa competitiva será aquella que sea capaz de adaptarse más eficientemente a su *entorno*, manteniendo *ventajas diferenciales*, para sus clientes, sostenibles en el tiempo¹⁶.

Este proceso de adaptación supone una permanente actitud competitiva de la dirección siendo un elemento determinante del éxito empresarial. La empresa selecciona sus *estrategias*, combinando sus *potenciales internos* con los *potenciales externos* a la empresa. Los primeros están representados por sus propios recursos humanos, materiales y financieros, o por sus capacidades de gestión y dirección, mientras que los segundos dependen de las oportunidades del entorno o del sector donde opera la compañía (figura 2).

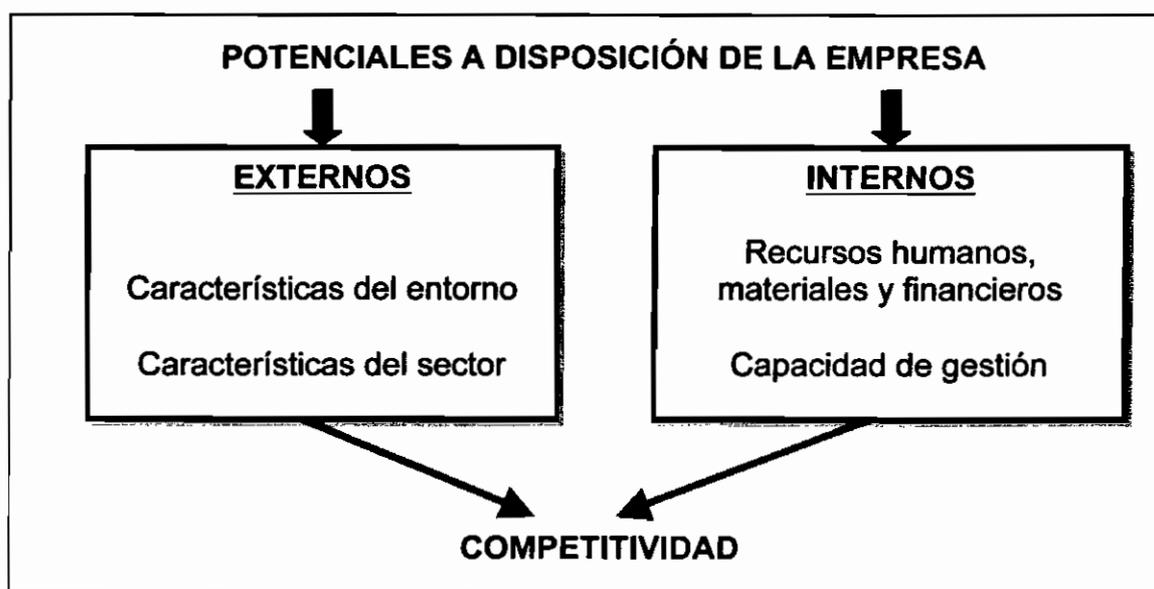


Figura 2: Potenciales a disposición de la empresa

¹⁵ Canals, J.: La internacionalización de la empresa. McGraw Hill. Madrid, 1996.

¹⁶ La *ventaja competitiva* es una expresión acuñada por M.E. Porter, que expresa el dominio de una empresa o unidad de negocio sobre características, recursos, etc. que le permiten mantener diferencias sustanciales frente a los competidores. A modo indicativo, síganse los razonamientos que pueden encontrarse en obras tales como:

- Navas López, J. E. y Guerras Martín, L.A.: La Dirección estratégica... ob. citada. 1996
- Pümpin, C. y García Echevarría, S.: Estrategia empresarial. Díaz de Santos. Madrid, 1993.

La empresa que opere a nivel internacional encontrará nuevos competidores y, probablemente, variables de éxito diferentes a las que caracterizan su mercado de origen. La competitividad surgirá en un espacio diferente, donde los recursos y capacidades de la empresa ya no se encuentran disponibles por igual en todos los países, ni el entorno en el que ha de operar es homogéneo en cuanto a sus oportunidades.

Siguiendo a R. M. Grant (1995) los factores determinantes de las ventajas competitivas, en un contexto internacional, se pueden dividir en tres categorías¹⁷:

- a) Los debidos a la influencia del *nuevo entorno local*, con sus recursos, infraestructuras, desarrollo de los mercados, políticas gubernamentales, etc., que determinarán ventajas competitivas en la eficiencia internacional de la empresa. Nótese que estas ventajas pueden sufrir fuertes alteraciones en el tiempo y variar notablemente entre diferentes países.
- b) Aquellos relacionados con los *recursos y capacidades de la propia empresa*, tanto procedentes de su estructura central (finanzas, tecnología, marcas, *management*, etc.) como aquellos procedentes de las disponibilidades locales, de sus activos y capacidades específicas.
- c) Los relacionados con el *entorno sectorial* donde se mueven los negocios de la empresa, destacándose características tales como la estructura de la oferta, la estabilidad de los mercados, las barreras de entrada, etc.

M. Porter (1990), en un estudio comparativo de diez países industriales del mundo, y, al analizar las razones de la competitividad de las empresas, enfatiza la importancia de las *condiciones nacionales del entorno*, expresándolo a través de un modelo expuesto en su obra "*La ventaja competitiva de las naciones*"¹⁸, tal y como se refleja en la figura 3:

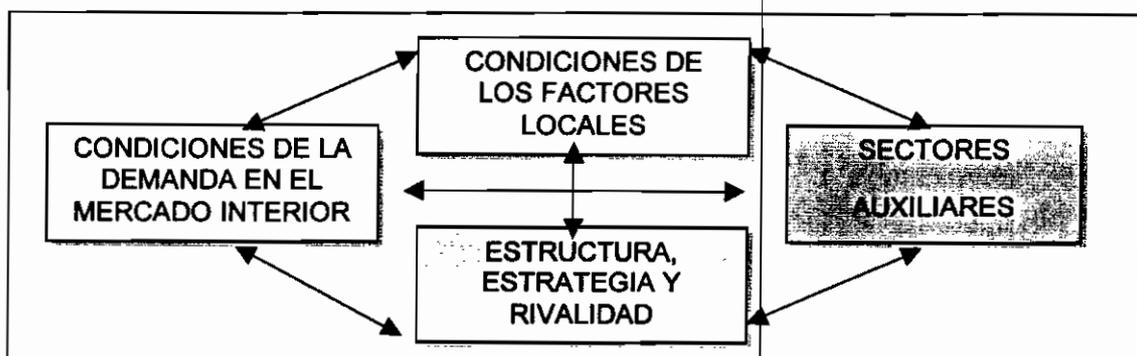


Figura 3: El esquema de la "venta competitiva de las naciones" de M. Porter (1990)

¹⁷ Grant, R. M.: Dirección estratégica. Conceptos. Técnicas y aplicaciones. Civitas. Madrid, 1996 (v.o. inglesa, 1995). Pág. 400.

¹⁸ Porter, M.E.: The competitive advantage of nations. Free Press. N. York, 1990 (versión española: La ventaja competitiva de las naciones. Plaza&Janes, 1991).

Según Porter, los cuatro elementos principales que determinan las ventajas comparativas de cada entorno nacional son:

- Condiciones del desarrollo de los recursos locales, que en ocasiones juegan un papel de especial importancia en la competitividad. M. Porter incluye el ejemplo japonés sobre el sector fotográfico al explicar su habilidad para integrar su *know how* óptico, informático y electrónico.
- Sectores auxiliares que, agrupados por afinidades sectoriales, permiten explicar el desarrollo, por ejemplo, de la industria del automóvil en España o de la química en Alemania.
- Condiciones de la demanda en el mercado interior que, por su grado de exigencia desde el lado del consumidor, desarrollan habilidades especiales o propician la innovación de la empresa internacional.
- Estructura sectorial, estrategia y rivalidad como factores representativos del atractivo sectorial. La liberalización de los mercados y el aumento de la rivalidad representa un estímulo de la competitividad en la oferta global de la empresa internacional.

El aprovechamiento empresarial de las características particulares de cada entorno, estableciendo *estrategias internacionales*, requiere un acoplamiento armónico entre las ventajas comparativas de cada país y los factores internos de la empresa determinantes de la competitividad. Las consecuencias¹⁹ de ese nuevo escenario para la dirección de la empresa son diversas:

- ⊖ En primer lugar, en la empresa la gestión internacional es “aprendida” poco a poco, al tiempo que se consumen recursos y se emplea gran esfuerzo colectivo, normalmente superior al empleado en otras estrategias de expansión doméstica. La estrategia de internacionalización ha de ser vista como una inversión a medio y largo plazo.
- ⊖ Consecuencia de lo anterior la empresa que internacionaliza su gestión tendrá importantes “costes de entrada” en los nuevos entornos, no siempre bien estimados “a priori”. Este sobre coste puede ser amortizado y reducido si decide crecer en otros países.
- ⊖ La empresa ha de equilibrar sus objetivos globales estratégicos con los objetivos locales de cada establecimiento o filial. Estos últimos se verán afectados por sus propias condiciones de desarrollo. . En ocasiones las “barreras de entrada” a los mercados pueden forzar a la empresa a poner en marcha fórmulas estratégicas distintas a la referencia común de la internacionalización. Un ejemplo lo

¹⁹ Ansoff, I y McDonnell, E. : *Implanting strategic management*. Prentice Hall. Nueva York, 1990 (pag. 215)

encontramos en las empresas filiales de compañías multinacionales que desean invertir en mercados con fuerte intervención por parte del sector público, como es el caso de la República Popular China.

- ☉ Las habilidades de gestión directiva de carácter doméstico no siempre son trasladables al área internacional. Ello conlleva desarrollar instrumentos de control y planificación que permitan moverse de las competencias corporativas o globales hacia la eficiencia en los aspectos locales de los negocios.
- ☉ El nuevo “directivo internacional” deberá tener capacidades personales, tales que le permitan desenvolverse en muy diferentes situaciones, generalmente con una visión integral de los negocios. Este perfil no siempre es fácil obtenerlo de las posiciones directivas especializadas procedentes de cada entorno local o doméstico. En las grandes corporaciones internacionales existe una dedicación profesional especializada en la política de recursos humanos, que permite identificar, promover y ayudar a estos directivos en su nuevo trabajo.
- ☉ La gestión internacional de la empresa permite aprovechar la condición multicultural en la que se inserta. La empresa ha aprovechado tradicionalmente las afinidades culturales próximas a su origen doméstico en un contexto de “bajo perfil diferencial”, tal y como destacan los estudios de E.T. Hall (1990)²⁰, este es el caso de empresas procedentes del Reino Unido en los países de habla inglesa o el más reciente de las empresas españolas en su expansión hacia Iberoamérica. Más allá de esta posición de partida, la empresa ha de adquirir este conocimiento para enriquecerse con el cruce cultural que ha de producirse en la multinacionalización de su gestión.

Los siguientes párrafos de este capítulo se dedicarán a estudiar las modificaciones que sufre la gestión empresarial cuando la entidad decide internacionalizarse.

4. Factores determinantes de la internacionalización de la empresa

El proceso de internacionalización progresiva de las empresas ha sido objeto de diversas explicaciones científicas buscando aclarar las razones de esta expansión y el diferente grado de implicación de las entidades tal y como se desarrolla en la práctica.

En cuanto a las *motivaciones*, éstas pueden partir de una iniciativa *proactiva* de la compañía (Czinkota, 1992)²¹, cuando trata de extender estratégicamente el ámbito de su actuación a mercados no domésticos. También puede tratarse de motivaciones de carácter *reactivo*, cuando este crecimiento aparece como respuesta

²⁰ Hall, E.T. y Hall, M.R.: Understanding cultural differences. Intercultural Press. Yarmouth, Maine 1990.

²¹ Czinkota, M.R.; Ronkainen, I.A. y Moffet, M.H.: International business. 4ª ed. The Dryden Press. Forth Worth, 1996. Pág. 402.

a los movimientos de la competencia y del entorno. Para algunos autores (Dunning, 1981) la *teoría de los costes de transacción* (Coase, 1937; Williamson, 1975), y la búsqueda de economías de escala a nivel mundial explican la esencia de la internacionalización misma y de su propia evolución²².

Antes de analizar, en el apartado siguiente, el *grado de internacionalización* de las empresas, examinaremos estas *motivaciones empresariales*, según las principales investigaciones realizadas en este ámbito:

- a) *Expectativas de beneficios* al desarrollar *nuevos mercados*; ello permitirá a la empresa un mayor crecimiento y el aumento de su autofinanciación. Este es, no obstante, un riesgo especial que la empresa debe gestionar con prudencia, basándose en expectativas a corto y a largo plazo, ya que son numerosas las experiencias de empresas que tras comenzar su andadura exterior obtienen menores resultados de los esperados "a priori" (Czinkota, 1992), a veces por falta de experiencia internacional y en otras ocasiones antes inesperadas turbulencias del entorno.
- b) *Propiciar* el crecimiento de la empresa a través de la internacionalización. Ello permitirá superar la *saturación de los mercados* propios o incluso aprovechar las *oportunidades de crecimiento* de otros. En algunos sectores donde el tamaño es importante (por ejemplo, los productos industriales de consumo) y para ciertas localizaciones (por ejemplo los relativamente pequeños países europeos como Holanda, Bélgica, etc.) con escaso crecimiento esperado, la estrategia exterior se convierte en una necesidad para su supervivencia.
- c) Vencer las *barreras proteccionistas*²³ de los mercados a través de inversiones interiores locales, con mayor *proximidad a la clientela* (Huault, 1998)²⁴. Se pueden encontrar numerosos ejemplos tanto en los servicios (banca, consultoría, seguros, etc.), como en la industria (electrónica, automóviles, etc.).
- d) Aprovechar las *ventajas basadas en productos innovadores, tecnologías o gestión de servicios*, cuando éstas representan importantes factores de competitividad internacional. Muchas de estas *ventajas competitivas* proceden de la capacidad de dominar las fuentes de materias primas y los costos de la organización, o son el resultado de I+D propia con patentes desarrolladas por la empresa. Esta posición de dominio puede combinarse con otras ventajas *comparativas* (Porter, 1993), debidas a los países donde se instala la compañía y que permiten extender los beneficios de su posición competitiva. El reto de esta opción es mantener la intensidad de las ventajas en el tiempo,

²² La "teoría de los costes de transacción" expuesta por Coase, legitima la actuación de la empresa, en el caso de que ésta logre minimizar sus costes de organización interna hasta hacerlos inferiores a los de transacción de mercado. Véase:

- Williamson, O.; Winters, S.; Com.: La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo. Fondo de Cultura Económica. México, 1996.

²³ Jarillo, J.C. ; Martínez Echezairaga, J.: Estrategia internacional. Más allá de la explotación. McGraw Hill. Madrid, 1991.

²⁴ Huault, I. : Le management international... (ob. citada, 1998. Pág. 19).

adaptándose dinámicamente a los cambios en la demanda, la tecnología y las condiciones de los mercados.

- e) Transferencia del *ciclo de vida* del producto o de la tecnología inherente al mismo, extendiéndolo a países con menor nivel de desarrollo, aprovechando la trayectoria de la conocida curva del ciclo de vida: iniciación, crecimiento y declive (Vernon, 1966; Ansoff, 1990)²⁵. Ello permitirá un mayor retorno de la inversión realizada y asegurará el necesario equilibrio financiero entre los ciclos de inversión/recuperación.
- f) *Economías de escala*. La internacionalización permite a la empresa crecer en volumen de negocio y mejorar rápidamente el nivel adquirido en el "aprendizaje" de sus negocios. Con ello se logrará reducir los costes de gestión interna en la empresa²⁶.
- g) Aprovechar *ventajas locales* en los países de acogida (Perrín, 1996)²⁷ a causa del precio de los factores de producción, en muchos casos el coste diferencial de mano de obra o las ventajas fiscales derivadas a la localización. Ventajas todas ellas que por su carácter oportunístico han de ser medidas en su justo término, ya que a largo plazo, son susceptibles de suavizarse o de desaparecer.

5. Opciones para la internacionalización. La empresa multinacional

La internacionalización de la empresa puede ser interpretadas como un proceso gradual. A veces, una estrategia de exportación puede partir de un exceso de capacidad de producción doméstica y posteriormente, se convierte en una ventaja que permite comenzar actividades en el exterior con mayor intensidad. En otras ocasiones la empresa iniciará su andadura internacional aceptando una oportunidad para una adquisición en forma de filial, a veces, esto sólo será posible en forma de alianzas y colaboraciones parciales

El grado de internacionalización de la empresa puede adoptar diversas formas de control:

- a) *Acuerdo directo desde el país de origen: exportaciones* directas al clientes, *transacciones* de bienes y servicios a través de redes de distribución, etc.

²⁵ Véanse:

- Vernon, R.: "International investment and trade in the product cycle". Quarterly Journal of Economics, Mars 1966.
- Ansoff, I. y McDonnell, E.: *Implanting strategic management*. Prentice Hall. N. York, 1990.

²⁶ Czinkota, M.R. y Ursic, M.L.: "An experience curve explanation of export expansion" en *International Marketing Strategy*. Ed. Dryden Press. Forth Worth, 1994. (Pág. 133-141).

²⁷ Perrin, S.: "Les théories de l'investissement direct étranger et de la firme multinationale" en Tersen D. y Bricout, J.L.: *L'investissement international*. Armand Colin, Coll "U" cap. 3, 1996.

- b) *Acuerdos de colaboración con terceros: fabricación, venta o distribución por licencias (contrato de derechos para fabricar y/o vender), franquicias (derecho uso de marca y explotación de negocio), contratos tecnológicos, subcontratación de servicios, alianzas de cooperación, etc.*
- c) *Propiedad de entidades o de establecimientos: sociedades filiales (mayoritarias o no), plantas de fabricación, delegaciones comerciales, joint-ventures (empresas conjuntas), etc.*

GRADOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL		
FORMA DE CONTROL	ACTIVIDAD LOCAL	CRITERIO ESTRATEGICO
A. DIRECTO desde el PAÍS DE ORIGEN - Exportación - Transacciones Comerciales	- Importador - Agente representante	- Extender la venta
⇓		
B. ACUERDOS DE COLABORACIÓN CON TERCEROS - Licencias - Franquicias - Contratos - Alianzas	- Producción y/o comercialización bajo marca - Marketing local - Escasa inversión	- Cooperación empresarial - Ampliar ciclo de vida tecnología o producto - Economía de escala - Mejorar aprendizaje internacional.
⇓		
C. ESTABLECIMIENTO PROPIO - Filial comercial - Planta de fabricación - Empresa filial - Redes internacionales - Entidad transnacional	- Delegado comercial - Marketing local - Inversión en producción local - Respuesta integral al mercado local - Diseño local (I+D) - Respuesta global al mercado internacional	- Ampliar ciclo vida productos - Acercamiento al cliente - Costos - Ampliar ciclo vida tecnología - Economía de escala - Diversificación global - División internacional del trabajo

Fuente: Adaptado de I. Ansoff (1990)

Figura 4: Grados de la Internacionalización empresarial

En la figura 4, representamos el proceso a través de las etapas enunciadas. En el esquema, que representa la graduación de las estrategias internacionales, se parte de la fórmula *exportadora*, como mecanismo para extender la venta a través de agentes o representantes locales. A continuación se encuentran las opciones de los *acuerdos de colaboración*, en forma de licencias, franquicias y alianzas diversas que permiten a la empresa la producción o comercialización de bienes y servicios bajo

marca propia, con márketing local y con reducidas inversiones para transferir al exterior el ciclo de vida del producto. Finalmente, incluimos otras alternativas de internacionalización empresarial a través de la implantación de *establecimientos propios* en el extranjero, lo que permite un dominio de los aspectos locales de cada mercado, aprovechando las economías de escala derivadas de la multinacionalización.

Esta gradualización de la internacionalización de la empresa no sigue necesariamente el orden representado, ya que algunas fórmulas intermedias se han consolidado, como es el caso de numerosas franquicias comerciales en los sectores de la alimentación y de la moda, mediante modelos de empresas basadas en redes de acuerdos contractuales con sus proveedores, filiales y clientes.

Las entidades *multinacionales* han desempeñado un papel significativo en la economía durante los dos últimos siglos. No obstante, su verdadera importancia se alcanza en la segunda mitad del siglo XX a través de las transacciones comerciales que desarrollan estas empresas. Según datos de las Naciones Unidas, a comienzos de los años 90, se estimaba que las 600 primeras multinacionales del mundo generaban cerca de una cuarta parte del valor añadido de la producción mundial de bienes y servicios²⁸.

Para indicar la implicación que tiene un grupo empresarial en la gestión internacional se utilizan diferentes términos; entre ellos seleccionamos, en primer lugar, el más común empleado por analistas e investigadores: la *empresa multinacional*. El calificativo busca diferenciarse del término "internacional", que podría referirse a las actividades comerciales en general, para indicar que esa empresa *actúa con operaciones en diversos países, sobre los cuales se ejerce control directivo y al que se ha llegado, en general, tras un proceso de inversión en el exterior*. Aunque se reconoce que una empresa multinacional puede estar presente en tan sólo dos países, algunos trabajos recientes (Proyecto "empresa multinacional" en la Universidad de Harvard)²⁹ reconocen como la más adecuada, una presencia en seis o más países. Algunos autores exigen a esta multinacionalización un alcance entre un 25% o 30% de su cifra de negocios.

El creciente *desarrollo* de las fusiones empresariales de carácter mundial, así como las distintas formas de alianzas estratégicas entre entidades, han impulsado a los grupos empresariales a configurarse con fórmulas organizativas de orientación *global*. En este sentido deben citarse los trabajos de investigación llevados a cabo por los profesores C. Bartlett y S. Ghoshal (1989)³⁰, quienes se refieren a las

²⁸ Czinkota, M.R. et al; obra citada, 4ª ed. 1996. Pág. 434.

²⁹ Vernon, R. *Sovereignty at Bay: The multinational spread of United States enterprises*. Basic Books. Nueva York, 1971.

³⁰ Bartlett, C.A. y Ghoshal, S.: *Managing across borders. The transnational solution*. Harvard Business School Press. Boston, Mas. 1989. (v. Española. *La empresa sin fronteras. La solución transnacional*. McGraw Hill. Madrid, 1991).

empresas *transnacionales* como entidades que “*buscan, simultáneamente, eficiencia global, responsabilidad nacional y habilidad para desarrollar y explotar el conocimiento empresarial, en un contexto mundial*”, tratándose de instituciones organizadas como una verdadera red de competencias especializadas³¹. Bartlett distingue a la empresa transnacional de otros modelos de multinacionales (figura 5):

MULTINACIONAL	TRANSNACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El control de las decisiones esenciales está centralizado. ➤ Una matriz y diversas filiales descentralizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El control de las decisiones esenciales está disperso. ➤ Varios centros (con diferentes ubicaciones e interdependientes: redes de empresas).

Figura 5: Internacionalización según Bartlett (1989)

En esta verdadera red de centros que constituye el modelo transnacional, cada unidad tiene suficiente autonomía en la corporación y sus resultados se miden en virtud de su aportación al conjunto del grupo de empresas o filiales, comenzando por la contribución de cada país y asegurándose en los diferentes negocios de que conste.

6. Alternativas estratégicas en la internacionalización: orientaciones local y corporativa

La empresa multinacional da respuesta al entorno armonizando, por un lado, las condiciones de los mercados con su propia visión estratégica acerca de la gestión internacional.

Otro factor determinante del carácter *local* o *global* de la empresa es la naturaleza sectorial del negocio, pudiéndose distinguir tres tipos: *locales*, *regionales* y *globales* (C. A. Solberg, 1991)³²:

³¹ Es conocido el caso de la empresa Asea Brown Boveri (ABB), corporación transnacional nacida en 1987 de la fusión de la empresa sueca Asea y de suiza Brown Boveri, organizada mundialmente por áreas de negocio, cuya gestión es optimizada en los mercados locales con tan sólo un pequeño staff central en Zurich.

- ☉ Negocios derivados de profesiones liberales o artesanales, que se adaptan mejor a una estructura de *carácter local*.
- ☉ Negocios de *carácter regional*, cuando el comercio no está dominado por operador internacional, aunque existan algunas empresas multinacionales o de exportación. Este es el caso de ciertos productos alimenticios, de la construcción de viviendas, de la industria auxiliar y de equipamiento industrial, etc.
- ☉ Negocios donde existe un número limitado de operadores dominantes, internacionales, que coexisten junto a compañías locales con cierto dominio geográfico o de algún segmento del mercado doméstico. Ejemplos de estos *negocios globales* los encontramos en sectores de productos de consumo, tales como el automóvil, electrodomésticos, etc., e, incluso, en los servicios, como es el caso del transporte aéreo.

Los cambios del entorno que afectan al comercio mundial, permiten que numerosos sectores, cuya oferta tradicional había sido predominantemente local, pueda ahora transformarse en regional o incluso global: este es el caso, por ejemplo, de las cadenas de distribución de productos de consumo y el de las grandes entidades de consultoría, por ejemplo.

En un sector existen fuerzas que propician la *integración global* de las actividades empresariales, permitiendo a la empresa obtener ventajas competitivas de esta gestión centralizada, así como fuerzas que impulsan una mayor *adaptación local*, que permiten reforzar las ventajas domésticas de los negocios (Huault, 1998)³³.

Entre las *fuerzas de integración* se encuentran las *economías de escala* creadas por los sistemas de producción centralizada, los esfuerzos inversores que realizan las grandes corporaciones en *Investigación y Desarrollo*, la *presión sobre los costos*, especialmente los derivados de las fuentes de aprovisionamiento en la producción de bienes industriales y la *existencia de consumidores internacionales* que requieren homogeneidad en los productos y servicios que les ofertan.

Como *fuerzas de adaptación local* se encuentran la *heterogeneidad de gustos y necesidades* por parte de la clientela de cada país o espacio geográfico y la *existencia de barreras aduaneras*.

³² Solberg, C. A.: "Respuesta al reto de la globalización. Sugerencia de un esquema para el análisis y toma de decisiones". Información comercial española. Abril 1991, número 692. Págs. 9 a 24.

³³ Huault, I.: Le management international...(ob. citada), 1998. Pág. 30.

Según M. Porter (1986)³⁴., la empresa, al internacionalizar su gestión, puede responder a estas fuerzas del entorno con dos modelos de gestión opuestos.

- *Empresa multidoméstica*: aquella que está presente en varios países, pero donde la competencia más importante es de carácter local. La empresa internacional obtendrá ventajas en la transferencia de *know how*, pero la posición relativa de cada país no afecta necesariamente al resto. *La presión de las fuerzas locales es elevada.*
- *Empresa global*: aquella que está presente en varios países y donde la posición competitiva en un país afecta al resto. En su versión más simple, la empresa procura *concentrar* al máximo algunas actividades desde algún país, con gran estandarización y fabricación al mínimo coste posible.

Porter³⁵ extiende las opciones estratégicas de internacionalización empresarial al combinar dos dimensiones clave en su actuación: el grado de *concentración* en la localización de sus actividades, que subdivide en *dispersa* o *concentrada* y el grado de *coordinación* necesaria para llevar a cabo los procesos empresariales desde sus diferentes centros operativos, que puede ser *baja* cuando existe gran autonomía y *alta* cuando precisa armonización en los sistemas componentes o modos de gestión entre ellas.

Concentración / Coordinación	DISPERSA	CONCENTRADA
	ALTA	Estrategia compleja · Coordinación extensiva · Subsidiarias (Ej.: Nestlé, ABB, etc.)
BAJA	Estrategia multidoméstica · País a país (Ej.: auditoría, seguros, etc.)	Exportación y comercialización descentralizada

(Fuente: adaptado de M. Porter, 1998)

Figura 6: Elección estratégica: *coordinación-concentración*

En la matriz propuesta y junto a las estrategias *global* y *multidoméstica*, ya mencionadas, aparecen otras dos posiciones intermedias, tales como la estrategia *compleja* y el caso de estrategia centrada en la *exportación*.

³⁴ Porter, M.E.: "La competencia en las industrias globales. Un marco conceptual". Información comercial española, junio 1988. Págs. 71 a 99. (v.o.e. inglesa, 1986).

³⁵ Porter, M.E.: "Competir en varias ubicaciones". Cap. 9 Ser competitivo. Ed. Deusto. Bilbao, 1998 (v. Original, 1995). Págs. 309 a 346.

En el primer caso, *estrategia compleja*, la empresa precisa alta coordinación entre sus centros, que a la vez se encuentran distribuidos en el mundo, practicando la coordinación extensiva entre sus subsidiarias. Para ello explota sus competencias nucleares en el mercado internacional, así como practica la economía de escala global. Cada uno de sus negocios busca la competitividad mundial, actuando localmente para responder con eficacia a las necesidades domésticas en un proceso complejo de aprendizaje mutuo. Este sería el caso de las compañías que operan en gran cantidad de países y basan su competitividad en la coordinación internacional de los negocios.

Por último, el cuadro nos conduce al caso de la *empresa exportadora*, que concentra su producción en pocos países y se basa en redes de marketing descentralizadas. Porter incluyen en este grupo el caso de la entidad norteamericana Coca Cola, que mantiene centralizada su competencia de desarrollo del producto y utiliza mecanismos y operadores locales para el envasado y distribución de sus productos.

La empresa multinacional encuentra sus opciones estratégicas tanto en el *entorno* que afecta a los mercados, facilitando las operaciones de inversiones y transacción comercial, como en sus propios *factores internos* que representan potenciales básicos para la internacionalización:

- Dominio de costes por las economías de escala y por la división internacional de la producción.
- Cuota de mercado mundial, permitiendo rentabilizar sus inversiones y sostener sus posiciones competitivas.
- Estrategias de diferenciación que permiten una especialización a escala global. Esta orientación podrá ser de enfoque múltiple, para aquellas empresas que practican una política mixta nacional/internacional.

Para terminar este apartado, nos referiremos a los distintos niveles de estrategias que la empresa podrá practicar en un ámbito internacional.

En primer lugar, la empresa ha de seleccionar sus *estrategias corporativas*, aquellas orientaciones directivas que afectan al conglomerado empresarial y que se refieren a la *elección de los países en los que operará*, a los *negocios que abordará*, a la *política de fusiones y adquisiciones* y a las *bases tecnológicas o financieras sobre las que se soportará* como corporación empresarial.

En segundo término, la empresa podrá optar por discriminar *estrategias regionales*, cuando el ámbito geoestratégico lo exija e incluso, sus oportunidades futuras lo determinen, afectando a los *negocios localizados en su ámbito*, a su política de asignación de recursos, etc.

En tercer lugar, cuando la empresa opera en el mundo a través de diferentes unidades de negocios, podrá optar por diversas *estrategias de negocio* referidas, esta vez, a su *crecimiento por países, localización, diversificación, competitividad*, etc. (figura 7)³⁶.

ESTRATEGIAS INTERNACIONALES	
NIVEL	CLASE
estrategias corporativas	Crecimiento: <ul style="list-style-type: none"> - Volumen - Expansión - Localización - Cooperación y alianzas
estrategias regionales	Diversificación: <ul style="list-style-type: none"> - Negocios - Mercados - Productos
estrategias de negocio	Eficiencia competitiva: <ul style="list-style-type: none"> - Costos - Calidad Asignación de recursos: <ul style="list-style-type: none"> - Directivos - Finanzas

Figura 5. Estrategias Internacionales

³⁶ Martínez Martínez, M.A.: Casos prácticos de management estratégico. Díaz de Santos. Madrid, 1995.

7. Alianzas y cooperación internacional

Al estudiar el grado de internacionalización de la empresa, ya nos hemos referido a los *acuerdos de colaboración interempresarial* como una fórmula de avance exterior de la misma. Aunque en el mundo del comercio internacional siempre han existido convenios de cooperación basados en contratos mercantiles de muy diversa índole, es en los últimos treinta años cuando los grupos empresariales han permeabilizado sus fronteras a través de numerosos mecanismos de ayuda mutua, tanto en su forma jurídica: contrato de distribución, subcontratación, de fabricación conjunta, etc.³⁷, como en el ámbito de la cooperación: transferencia tecnológica, investigación y desarrollo (I+D), servicios comunes, etc.

La *colaboración interempresarial* permite un desarrollo alternativo a las adquisiciones y fusiones o al crecimiento interno. Su creciente multiplicación se debe a diversos factores, entre los que destaca la rapidez actual en los cambios tecnológicos, que fuerza al empresario a compromisos de menor riesgo en sus inversiones, y al veloz crecimiento de la competitividad, que obliga a las compañías a concentrarse en la realización de sus competencias esenciales, dejando para otros socios las funciones para las que tengan mayores ventajas³⁸.

*Una alianza estratégica podría definirse como una asociación de intereses entre dos o más empresas para mejorar la competitividad del conjunto y que se lleva a cabo coordinando sus recursos y capacidades, en un proceso de cooperación con aprendizaje mutuo*³⁹.

Esta forma de competencia permite a las empresas (Huault, 1998), en primer lugar, ampliar la capacidad de su oferta, al intercambiar actividades con otras compañías extranjeras; en segundo lugar, *gestionar funciones comunes*, tales como la investigación, la distribución, etc. en un proceso de optimización de costos y, finalmente, *coordinar negocios complementarios*, diversificando su gestión.

Según R.J. Mockler (1999)⁴⁰, la colaboración en forma de alianza estratégica ha de reunir tres características distintivas:

³⁷ Urban, S. y Vendemini, S.: *Alliances stratégiques et cooperatives européennes*. De Book Université. Paris, 1994.

³⁸ Casos empresariales muy conocidos son los de las firmas de confección Benetton o Nike, que reservan para su entidad, como actividad central, la relativa al marketing y subcontratan otras actividades no esenciales.

³⁹ Véase:

- Prahalad, C.K. y Hamel, G.: "The core competence of the corporation". *Havard Business Review*. Mayo-Junio 1990.
- Durán, J.J.: *Multinacionales españolas en Iberoamérica...* (ob. Citada), 1999. Pág. 31.
- Canals, J.: *La internacionalización de la empresa...* (ob. Citada), 1996. Pág. 165.

⁴⁰ Mockler, R. J.: *Multinational strategic alliances*. John Wiley and Sons, Ltd. Chichester (England), 1999.

Características de las alianzas

- Las entidades que participan en la alianza permanecen con suficiente independencia tras la misma.
- Los miembros de la alianza comparten los resultados de la misma y controlan las áreas asignadas a cada uno de ellos.
- Los socios contribuyen a la alianza en una o más áreas estratégicas (por ejemplo, tecnología, desarrollo de productos o negocios especializados).

Las razones por las que nacen las alianzas estratégicas son variadas, entre las que destacan⁴¹:

- Acceso a nuevos mercados, sin elevadas inversiones y con cierta rapidez, reduciendo los riesgos de adaptación a nuevos entornos.
- Expansión de las redes de distribución comercial.
- Acceso estable a los mercados de recursos de la empresa.
- Desarrollar y mejorar la gestión interna y los procesos industriales.
- Acceder a nuevas tecnologías y a los resultados de la investigación.
- Reducir la competencia en los mercados.
- Crear nuevas oportunidades frente al aumento de la competencia internacional.
- Provisión de recursos financieros para abordar nuevos proyectos.

Pese a estas razones, muchos son los fracasos encontrados en estas fórmulas de cooperación (según algunos estudios, hasta el 50% de las alianzas formuladas en el mundo occidental), lo que obliga a subrayar algunos de los inconvenientes encontrados en la colaboración interempresarial⁴² como son *los conflictos que puedan surgir entre los socios, los defectos contractuales no previstos en la negociación inicial e, incluso, la falta de recursos o dedicados por las empresas al proyecto común.*

⁴¹ Adaptadas de:

- Mockler, R. J.: *Multinational Strategic Alliances...* (ob. Citada) 1999. Págs. 6 y 7.

⁴² Canals, J. : *La internacionalización de la empresa...* (Ob. Citada), 1996. Págs. 170 y 171.

La *tipología* con la que pueden presentarse las alianzas se puede subdividir en dos grandes grupos, según se trate de *relaciones contractuales* o mediante *pactos de capital* (figura 8).

TIPOS DE ALIANZAS	
Primer grupo CONTRACTUALES o sin PACTOS DE CAPITAL	Licencias, acuerdos de franquicia, contratos de tecnología, desarrollo de producción conjunta, contratos de comercialización y distribución, redes proveedor-cliente e investigación y desarrollo (I+D).
Segundo grupo Con PACTOS DE CAPITAL	Intercambio de acciones, creación de "joint-ventures" y consorcios.

Figura 8. Tipos de alianzas estratégicas

En el primer grupo, caben distintas posibilidades de colaboración mediante pactos para realizar actividades conjuntamente, con o sin contrato de por medio, pero sin establecer una actividad jurídica independiente o participar en otra. Es el caso de pactos para *intercambiar tecnología* y para *compartir establecimientos productivos o redes de distribución comercial*.

En el segundo grupo enmarcamos los pactos que incluyen asignación de recursos de capital, participando en *sociedades ya existentes*, *intercambiando acciones*, a través de fórmulas de *sociedades de riesgo común* "joint-venture" (cuando nace una nueva entidad con capital de todos los socios y cuyos resultados se reparten entre ellos) y, finalmente, a través de *consorcios* o agrupaciones de entidades con fines específicos.

Algunos autores⁴³, reconociendo la gran versatilidad de esta fórmula organizativa, explican el aumento de su influencia futura en los mercados internacionales en razón de su flexibilidad ante los cambios en la competencia mundial; se trata del progreso de un nuevo tipo de *oligopolio empresarial* en un contexto internacional y que ha afectado principalmente a grandes sectores económicos, tales como las *telecomunicaciones* (acuerdo europeo "Unisource", acuerdo asiático "Worldsource", o los convenios europeo/norteamericanos como "Global One" o "World Communications") y el *transporte aéreo* (acuerdo mundial "One World" con seis compañías y 130 países de destino, así como otros convenios para la emisión de billetes, tal y como el pacto comercial internacional "Amadeus").

⁴³ Dunning, J. H.: *Multinational enterprise and the global economy....* (Ob. Citada) 1993.

8. Dirección estratégica internacional

Seguindo a S. G. Echevarría (1994)⁴⁴, se puede indicar que un sistema directivo tiene carácter estratégico cuando las decisiones empresariales más significativas se orientan a la consecución de las *estrategias* empresariales planificadas⁴⁵.

La estrategia empresarial guía la asignación de recursos en la empresa internacional en varios planos de su actuación:

- *Corporativo* para el grupo empresarial.
- *Negocios* en los que, en su caso, se divide la entidad.
- *Doméstico*, para cada país en el que opera.
- *Funcional*, para un conjunto de actividades homogéneas.

El ejercicio de la dirección en cada uno de los estos ámbitos debe armonizarse con las necesidades corporativas del grupo, tal y como ya hemos tenido ocasión de analizar en otro lugar de este capítulo.

El modelo de *dirección estratégica internacional* puede estudiarse a tres niveles de gestión empresarial (figura 9): *institucional*, *táctico* e *instrumental*.



Figura 9. Modelo de dirección estratégica empresarial.

Fuente: adaptado de S.García Echevarría (1994)

⁴⁴ García Echevarría, S.: Introducción a la economía de empresa. Díaz de Santos. Madrid, 1994. Pág. 20.

⁴⁵ Véase:

- Pümpin, C. y García Echevarría, S.: Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa. Díaz de Santos. Madrid, 1993.

En el *primer nivel* (INSTITUCIONAL) situamos los elementos que orientan el comportamiento de la institución, como son la *filosofía empresarial*⁴⁶, que incluye los valores y objetivos supremos comunes a la corporación internacional y a sus filiales, así como la *cultura empresarial*, que representa la orientación preferente de la actuación de las entidades de que consta. Ambos factores determinarán en su conjunción armoniosa, una mayor eficiencia en la actuación de la empresa y, por tanto, menores costos de organización interna. Para ello debe lograrse la convergencia de valores deseados por el grupo empresarial y el comportamiento real de sus directivos internacionales y de las gestiones de cada unidad en particular.

En este nivel institucional situamos también las estrategias, ya sean *corporativas*, de *negocio* o *locales*, que orientan los planes de futuro, los objetivos empresariales y las decisiones de toda la organización. Del éxito en la implantación de estas estrategias depende la futura posición competitiva internacional de la empresa.

En el *segundo nivel* (TÁCTICO), los directivos empresariales –en cada uno de sus planos de acción- toman las decisiones relativas a la *gestión de sus recursos humanos, financieros y materiales*, buscando la *optimización* de su combinación, así como la consecución de las metas determinadas por las estrategias.

La dirección corporativa, de negocio o local, se apoyará en los instrumentos directivos que incluimos en el *tercer nivel* (INSTRUMENTAL): la *planificación* como proceso que permite configurar el futuro deseado, diseñar e implantar las estrategias, la *organización empresarial*, de cuyo diseño dependerá la división del trabajo internacional, el *controlling* y los *sistemas de información* en los que se apoyará la dirección.

En los próximos apartados dedicaremos una atención especial a estas herramientas de la gestión directiva internacional.

⁴⁶ Es muy frecuente encontrar corporaciones multinacionales que hacen explícito su "código de valores" en un documento que incluye sus principales orientaciones y que sirve de guía en la gestión interna o externa para todos los centros de trabajo de la entidad en el mundo, equilibrando su visión global de la entidad con la diversidad local. Véase:
- Prohalad, C.K. y Doz, Y.: *The multinational mission: balancing local demands and global vision*. Free Press, Nueva York, 1987.

9. El proceso de planificación estratégica en la empresa multinacional

La empresa persigue una variedad de objetivos, cuya fijación, mantenimiento y equilibrio exige una actitud cooperadora en sus diferentes niveles. *Planear el futuro deseado*, teniendo en cuenta la experiencia del presente, obliga a los directivos a plantearse el futuro de sus negocios a través de un proceso secuencial que constituye uno de los instrumentos clave de cualquier sistema de dirección⁴⁷.

La *planificación* ayuda a identificar las oportunidades del entorno, a dirigir la atención hacia la asignación de recursos internos y a orientar las capacidades directivas para intentar conseguir los resultados o posiciones competitivas deseadas. Todo ello en un proceso de reflexión "ex - ante" que posee características bien definidas⁴⁸:

- a) La planificación puede ayudar a los directivos. Nunca el proceso sustituirá al decisor, sino que tratará de reducir los riesgos de las decisiones.
- b) La planificación es un factor directivo que implica a todos los niveles, centros o filiales del grupo empresarial.
- c) El proceso implica una actitud crítica respecto a las prácticas directivas de hoy y a las estrategias escogidas, que pueden verse afectadas por variaciones imprevistas del entorno o la competencia.
- d) Planificar implica el cálculo económico de diversas alternativas de acción.
- e) Las estrategias y los objetivos escogidos como resultado del plan, tienen que ser claros, conocidos y comprometidos por los responsables de cada parcela empresarial para que estos se impliquen en su consecución.
- f) La planificación precisa de un soporte informativo, de un proceso de "controlling" y de una adaptación en su metodología a la organización local y corporativa.

La empresa internacional a la hora de planificar su futuro, ha de conjugar sus diversos niveles de gestión:

- *Global o corporativo* para el conjunto de la entidad.
- *Unidad de negocio* para su ámbito específico, con referencia a los productos y mercados que abarca.

⁴⁷ Martínez Martínez, M. A.: Casos prácticos de management estratégico... (ob. citada) 1996. Pág. 148.

⁴⁸ Martínez Martínez, M. A.: Casos prácticos de management estratégico... (ob. Citada) 1996. Pág. 149.

- País o área geográfica donde se instalan los negocios ⁴⁹, teniendo presente las características locales que los afectan.

La planificación debe armonizar intereses de diversos negocios en un proceso complejo, con mayor o menor intervención de los órganos de gobierno central de la entidad multinacional.

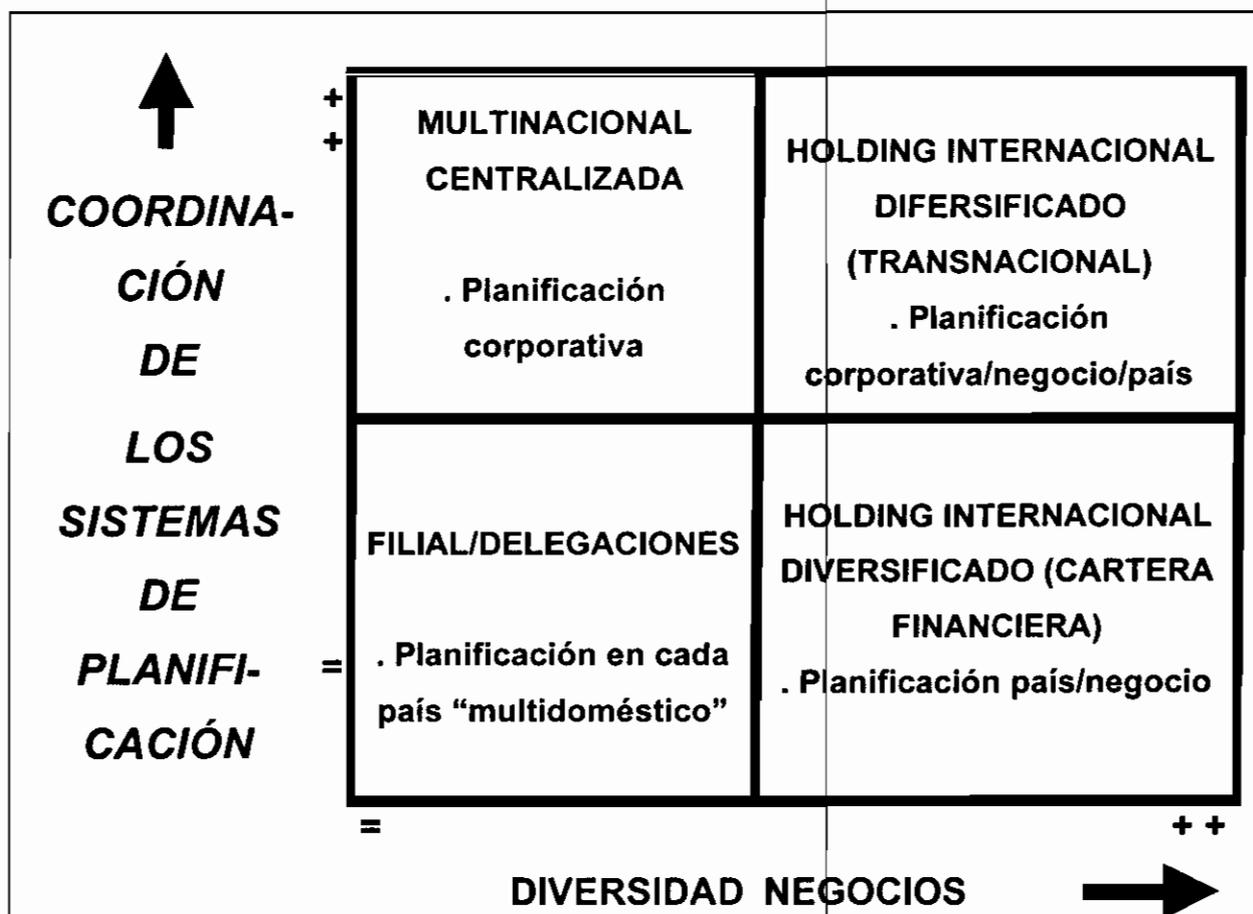


Figura 10: Grado de coordinación internacional de los sistemas de planificación

En la figura 10, se representa este grado de *coordinación internacional* de los sistemas de planificación, relacionándolo con la *diversidad de los negocios* que abarca la empresa multinacional.

En la matriz se han seleccionado cuatro posibilidades. Dos alternativas para el caso de las empresas con gran diversidad de negocios: primero con *autonomía* en el desarrollo de la *planificación local*, pero con directrices centrales comunes, es el

⁴⁹ La dimensión espacial internacional podría analizarse a su vez, en varios niveles:

- como *espacio geográfico*: América del Sur, Centroamérica, etc.
- como *espacio geoestratégico* para la empresa: Oriente próximo, Mediterráneo, etc.
- como *áreas de mercado* de carácter supranacional: Unión Europea, Mercosur R. etc.,
- como *país* en particular.

modelo transnacional y, en segundo lugar, aquel conjunto de entidades que pertenecen a una *misma cartera societaria*, pero cuyas compañías locales se gestionan con gran libertad en cuanto a la planificación de su actividad.

Las dos alternativas restantes las encontramos en el caso de entidades que posean un bajo grado de diversificación de sus negocios: en primer lugar, con empresas que prefieren imponer un modelo común de *planificación corporativa multinacional*, que se repite para cada área geográfica y, en segundo lugar, aquellas compañías emergentes en su internacionalización que aún no han definido un modelo único, optando por la *opción multidoméstica*.

El fin esencial de la planificación estratégica será configurar *estrategias* así como diseñar planes para su implantación eficaz. Este objetivo requiere tener presente aspectos *metodológicos* y *temporales*, así como buscar el enlace entre el análisis estratégico y la *acción organizativa* que pueda conducir a la consecución de los resultados (figura 11). Dedicaremos un cierto detalle a cada uno de estos elementos:

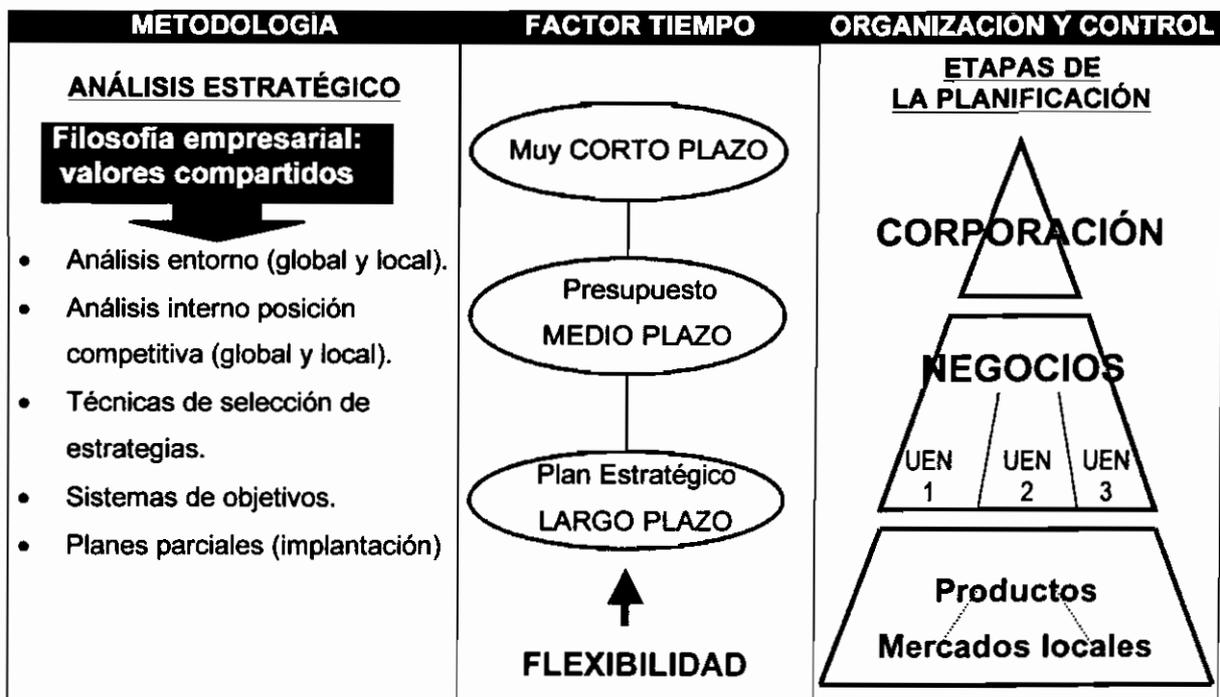


Figura 11: Elementos del proceso de planificación estratégica

A) METODOLOGÍA

Respecto al método de la planificación estratégica su procedimiento genérico más conocido (Hax y Majluf, 1984)⁵⁰, parte del marco común de los objetivos supremos que vienen recogidos en la *Filosofía empresarial* de cada sociedad, lleva a cabo el *análisis externo* de la empresa (corporación o filial local de un negocio), revisando y valorando los potenciales de competitividad que podrán encontrar en el entorno (sus oportunidades y amenazas) y continua con el *Análisis interno*, que evalúa los recursos y capacidades propias, comparando su potencial frente a las empresas competidoras en los mercados.

Combinando el resultado de los potenciales examinados, el directivo a través de técnicas de diagnóstico, selecciona cada *estrategia* (figura 12) y valora su posible impacto en el área objeto de la planificación. Las estrategias, a su vez, se articulan en la práctica basándose en planes parciales de acción, fijando *objetivos* concretos para cada posición estratégica buscada.

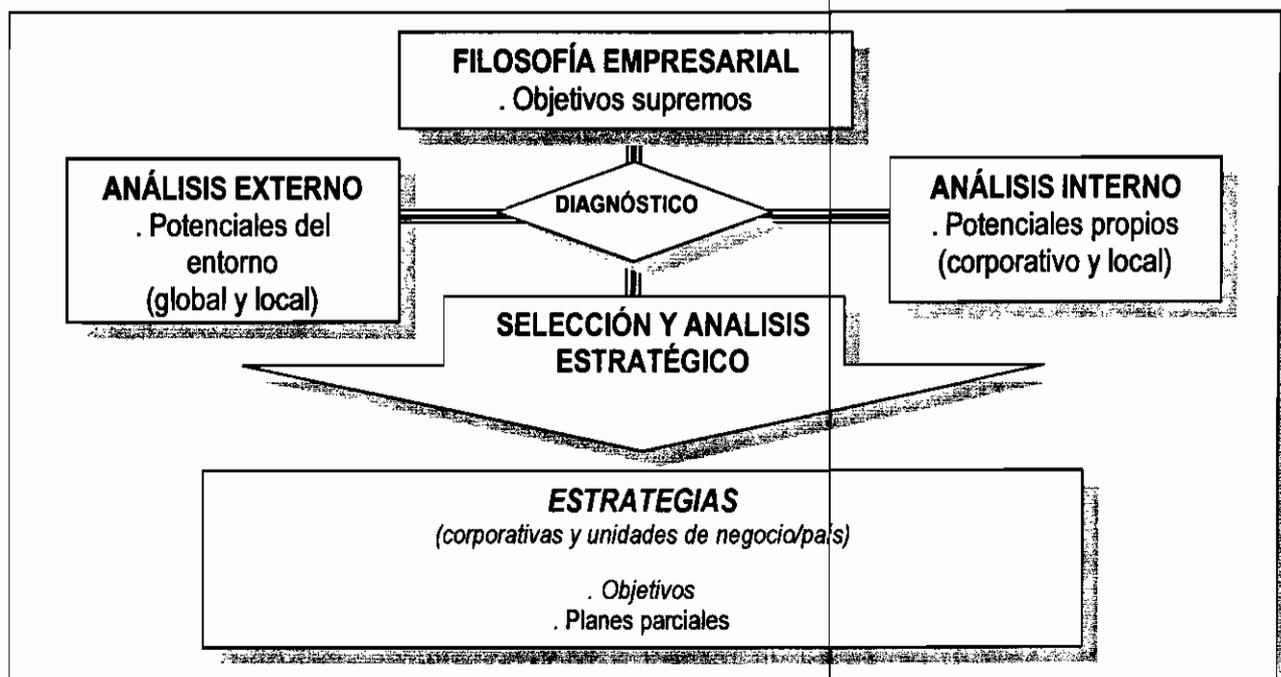


Figura 12: Esquema general del Análisis Estratégico en la Planificación

El *análisis estratégico* se ha extendido en la práctica de la planificación a través del uso de herramientas de diagnóstico, la mayoría basadas en el empleo de las *matrices de portafolio*⁵¹. El instrumento se centra en el empleo de matrices gráficas combinando las características y valores más representativos del análisis interno, las *ventajas competitivas* de la compañía y aquellas que proceden del análisis externo, el *atractivo sectorial* del entorno estudiado (figura 13).

⁵⁰ Hax, A. y Majluf, N.S.: Strategic management. Prentice Hall Int. Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1984.

⁵¹ Martínez Martínez, M.A.: Casos prácticos de management estratégico. (ob. citada) 1996. Págs. 207 a 225.

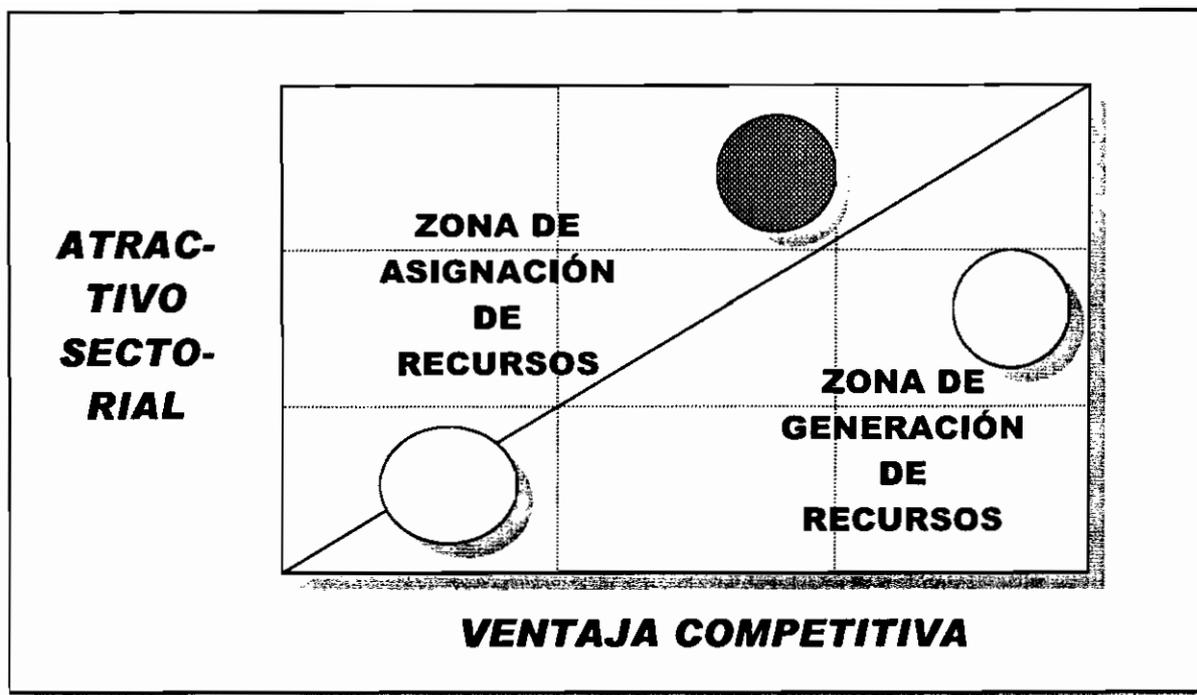


Figura 13: Estructura convencional de una matriz de portafolio: el modelo representado es el presupuesto por la consultora McKinsey (adaptado de S. G. Echevarría, 1994).

Como puede revisarse en cualquier manual especializado, la posición de cada unidad de negocio en la matriz y su evolución en el tiempo, determina estrategias de carácter ofensivo y defensivo, y por tanto compromete la asignación de recursos en aquellos negocios de mejores perspectivas en el grupo empresarial. La técnica puede usarse para analizar la cartera de negocios de la multinacional (su equilibrio y riesgos) así como para analizar la posición competitiva de una unidad de negocio/país frente a la competencia⁵².

Los objetivos en los que se apoya la planificación estratégica se cifrarán con:

- *Resultados estratégicos*: posición de mercado, nivel de calidad alcanzado, rentabilidad, etc.
- *Resultados operativos*: costos, márgenes, productividad, etc.

para cuya consecución se asignarán los recursos financieros, directivos y materiales que procedan.

En la empresa internacional, un elemento de gran transcendencia y que suma diversidad al modelo, es el *análisis del entorno-país*, tanto desde la perspectiva de la

⁵² Las matrices se prestan al análisis más cuantitativo, tras evaluar la posición competitiva interna o externa. Para valoraciones cualitativas es frecuente el uso de la técnica DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que permite la reflexión en grupo acerca de las posibles respuestas estratégicas que la empresa puede adoptar.

entidad que contempla la posibilidad de entrar a competir en el mismo, como desde la posición de la empresa que ya tiene inversiones directa en el propio país y busca balancear sus oportunidades en aquellos mercados con mayores expectativas.

Entre los factores externos, que diferentes autores⁵³ encuentran como determinantes del potencial competitivo de un cierto *entorno-país*⁵⁴, se reconocen como más significativos los siguientes:

Potenciales del entorno-país

- *Riesgo político* o de inseguridad del marco social, institucional y normativo de cada país. Políticas gubernamentales en relación con las empresas.
- *Riesgo económico* o de inestabilidad de los factores financieros y económicos que modelan el desarrollo de un país y sus sectores público y privado.
- *Expectativas de crecimiento* que afectan al negocio objeto del análisis. Estructura y desarrollo de la clientela potencial.
- *Aspectos legales-normativos* del país. Apertura o proteccionismo ante el comercio y las inversiones exteriores.
- *Red de recursos locales y proveedores* necesarios para el negocio.
- *Existencia y cualificación de los recursos humanos* y sus capacidades.

Una adecuada valoración de estos factores, ponderando su importancia para la empresa, servirá como punto de partida del *análisis externo* en la planificación empresarial.

Por lo que se refiere al *análisis interno* de la empresa internacional, se ha de considerar:

⁵³ Véanse:

- Urban, S.: *Stratégies d'internationalisation*. Encyclopédie du management. Vuibert 1992.
- Canals, J.: *La internacionalización de la empresa...* (ob. Citada) 1996.

⁵⁴ El "riesgo país" es medido a través de indicadores que elaboran instituciones especializadas y que buscan evaluar su mayor o menor atractivo para la entrada de inversionistas (riesgo de nacionalizaciones, de cambio monetario, de insolvencia de los sistemas financiero, etc.), basándose en criterios objetivos. I. Huault (1998) cita ejemplos tales como los índices "Business Environmet Risk Information", "World Political Risk Forecast", etc.

Potenciales internos empresa internacional

- La gama de *productos/mercados* que caracteriza la oferta de la empresa y que permitirá su adaptación a los nuevos clientes en el ámbito internacional.
- Las *ventajas competitivas* que se deduzcan de su experiencia internacional, de sus recursos y capacidades en la entidad matriz o en otras filiales del grupo empresarial.
- La potencialidad de su *organización*, -su agilidad en la respuesta a los cambios de los mercados- y de su management internacional –capaces de captar las oportunidades en los nuevos entornos.

Estos potenciales, adecuadamente identificados y valorados, serán los criterios centrales para fijar la posición competitiva de la entidad y poder abordar, con sus resultados, el diagnóstico cuyas técnicas han sido ya citadas al comentar la metodología del análisis estratégico.

La metodología descrita conduce a la *selección básica de estrategias* por parte de la dirección corporativa y que serán aplicadas tanto a nivel corporativo como local⁵⁵.

Pümpin (1993) propone que la empresa documente las estrategias seleccionadas a través de una estructura decisional (*estrategia básica*) articulada en una idea directriz central y en el detalle de los potenciales competitivos en que se apoya la estrategia en cada caso. En una empresa internacional esta estructura deberá extenderse tanto al ámbito corporativo como de negocio y local, para que se pueda conseguir una integración consolidada de todos los procesos de planificación estratégica empresarial.

B) FACTOR TIEMPO

Otro de los elementos básicos del proceso de la Planificación Estratégica es el horizonte temporal con el que se aborda.

Por razones contingenciales debidas a la evolución de la tecnología, el desarrollo de los mercados, etc., la consideración de *corto, medio y largo* plazo no puede ser uniforme para todas las empresas y sectores. Además, la turbulencia de algunos mercados y la incertidumbre de otros factores relevantes del entorno (crecimiento,

⁵⁵ La gama posible de estrategias ya fue citada al estudiar las alternativas en la internacionalización de la empresa. Véanse figuras 6 y 7 del capítulo.

económico, tasas de cambio, inflación, etc.) afectan a los plazos con los que la empresa plantea el horizonte de su planificación, convirtiéndola a veces en un ejercicio cuya sistemática es de carácter muy dinámico, sin fronteras temporales definidas.

No obstante lo anterior, en general la empresa multinacional plantea sus procesos de planificación con tres proyecciones relacionadas entre sí:

- *Muy corto plazo*: semanas o meses, incluyendo la *previsión actualizada* de la variación de las principales magnitudes que caracterizan este horizonte: demanda de los mercados, ventas, costos, recursos patrimoniales, etc. y que permiten seguir el pulso diario de los negocios, así como tomar decisiones a corto plazo.
- *Presupuesto anual*: período que constituye una referencia generalizada para la *planificación detallada* de la gestión de cada entidad local y del agregado "negocio" o "corporación". Sus magnitudes se integran en los procesos de "controlling", permitiendo contrastar los resultados obtenidos, aquellos previsibles y sus repercusiones para los planes empresariales a largo plazo.
- *Plan estratégico*: horizonte de mayor nivel en la planificación y que permite orientar a la compañía a largo plazo a través de la *configuración de estrategias*, asignando recursos, tomando hoy decisiones que afectarán a la empresa en años posteriores. El plan estratégico afectará a cada negocio, a cada país, así como también a la corporación global como si se tratara de una entidad diferente que, en este último caso, busca sus oportunidades competitivas en un ámbito internacional.

Estas proyecciones económicas y estratégicas, presentes en la mayoría de las empresas internacionales han de reunir algunas cualidades, no siempre bien cubiertas sin dificultades prácticas:

- a) La entidad local ha de aprovechar las *oportunidades de su entorno-país* sin perder de vista la *dirección global del negocio* en la corporación internacional: *políticas de productos, de precios, de distribución, etc.*
- b) Las decisiones a corto y a largo plazo *han de ser armónicas* y, por tanto, los sistemas de información de la empresa debieran soportar el sistema de planificación y permitir el análisis de sensibilidad correspondiente a la

fluctuación de las variables esenciales del negocio: productos, precios, inversiones, etc.

- c) La planificación internacional ha de reunir suficiente grado de *flexibilidad* en su diseño, permitiendo *tomas de decisiones oportunistas* respecto a *estrategias no planeadas* y de las que, sin embargo, permita albergarse razonables expectativas de éxito⁵⁶.

C) ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN Y NIVELES DE CONTROL

Por último, dentro de este apartado dedicado a la Planificación Estratégica de la empresa internacional, nos referiremos a las etapas del proceso mismo.

En el modelo, representado en la figura 14, hemos simbolizado dos niveles de planificación adaptados a la estructura organizativa internacional: *corporativo* y *unidad estratégica de negocio (UEN)*. La representación del proceso para un negocio-país concreto sería comparable a la segunda expuesta.

⁵⁶ De esta manera, la burocracia del proceso de planificación no anulará la capacidad innovadora del empresario.

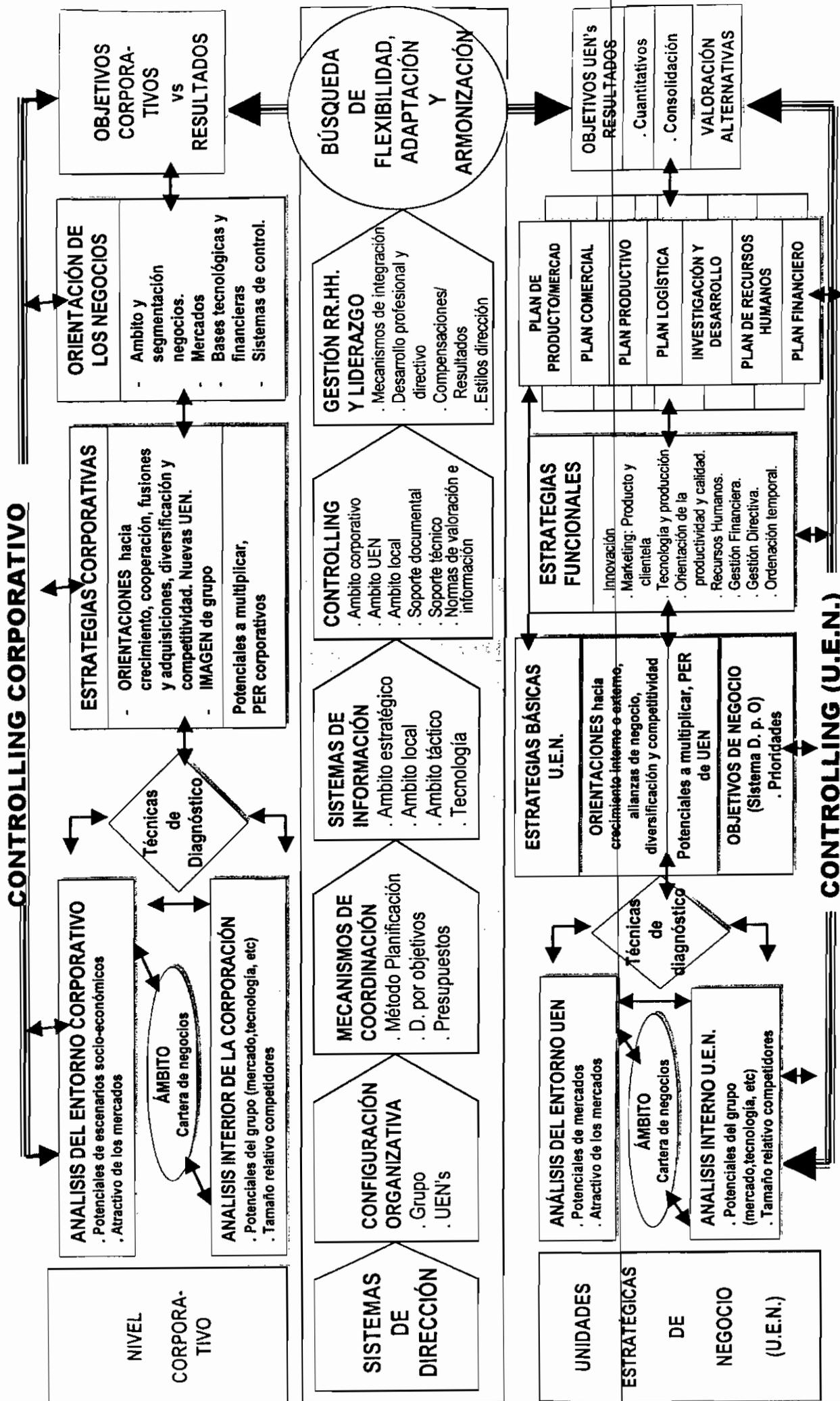


Figura 14: Etapas del proceso general de planificación estratégica empresarial

El proceso de planificación, como parte del *sistema de dirección*, se apoya en los diferentes elementos de que consta: *organización empresarial, sistemas de información y "controlling"*, así como debe adaptarse a las características del *estilo directivo* propio de la corporación central y de los negocios o filiales que integra.

En lo que se refiere al proceso de *planificación corporativa*, hemos de indicar que el análisis y la configuración de sus estrategias no es un agregado de las diferentes unidades de negocio de que consta la empresa multinacional, sino un proceso independiente que permite a la corporación *asignar recursos entre negocios alternativos*⁵⁷, explorando sus potenciales internos como grupo empresarial: sus recursos financieros, de investigación y desarrollo (I+D), de gestión directiva, etc., y la mejor adaptación al potencial que representará un escenario económico en particular. A este nivel se tomarán decisiones respecto a las *futuras Unidades Estratégicas de negocios (UEN)*, al *equilibrio mundial* de los negocios, a las *fusiones, adquisiciones y alianzas* de la empresa multinacional, etc.

Siguiendo el lenguaje de C. Pümpin, estas estrategias se basarán en las posiciones estratégicas de resultados (PER)⁵⁸, como capacidades superiores a la competencia y que van a permitir a la empresa multinacional sostener mejores resultados durante largo tiempo. En ocasiones se tratará de su *imagen institucional*, en otras de su capacidad de *investigación tecnológica*, o de su *fortaleza financiera*. Estas capacidades deberán sostenerse y multiplicarse en el tiempo, trasladándose a otros entornos del ámbito internacional.

En el sistema de planificación de cada unidad de *negocio*, se analizarán los potenciales de utilidad de cada mercado concreto, *sus oportunidades y amenazas*, combinándolo con los recursos y capacidades que determinan los puntos *fuertes y débiles* de cada negocio. Las ideas estratégicas se referirán a la *política de productos*, su *diversificación*, *posición competitiva* y a la capacidad *diferencial* de la oferta frente a los mercados competidores concretos de cada mercado.

Las estrategias de cada negocio se articularán con sistemas de Dirección por Objetivos (D.P.O.) que comprometan a cada entidad y país en particular, a sus directivos y que sirven para asignar prioridades en los resultados esperados.

El plan estratégico de cada negocio se desarrolla a través de las *estrategias funcionales* de cada área, actividad o proceso que compone un negocio: *Marketing, Producción, Tecnología, Recursos Humanos*, etc. como orientaciones especializadas

⁵⁷ Leontiades, J.C.; *Multinational Corporate Strategy. Planning for world markets....* (ob. Citada) 1985.

⁵⁸ Pümpin, C. y García Echevarría, S.: *Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia de la empresa...* (ob. citada) 1993. Págs. 16 y siguientes.

de cada función, para plasmarse finalmente en *planes parciales* de desarrollo de las áreas mencionadas.

El proceso de planificación deberá ser completado con un adecuado control de la gestión empresarial (*controlling*) para cada nivel y al que nos referiremos en el último apartado de este capítulo.

10. La organización empresarial en la internacionalización

La aplicación práctica de concepto de *organización empresarial* ha sido objeto de numerosos estudios científicos, formando uno de los ejes más importantes de la investigación de la economía de la empresa⁵⁹. Son múltiples los puntos de vista de estudio del paradigma organizativo: *conjunto de personas, división de trabajo, distribución de responsabilidades, sistema social eficiente*, etc.

A nuestros efectos, la organización se puede definir como *la configuración de estructuras y procesos en la empresa, que relacionan entidades, personas y responsabilidades y sobre la que la dirección se apoya para obtener resultados económicos y sociales*⁶⁰.

La *empresa internacional* ordenada como un sistema de ámbito múltiple, tanto en sus negocios como en los espacios geográficos donde actúa, se caracterizará por diversos factores relevantes, tal y como representamos en el cuadro de la figura 15:



Figura 15: Factores relevantes en la organización internacional de la empresa

⁵⁹ Véase:

- Pfeffer, J.: *New directions for organization theory*. Oxford Univ. Press. New York, 1997.
- Robbins, S.P.: *Organization theory. Structure, design and applications*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, N.J. 1990.
- Chiavenato, I.: *Introducción a la teoría general de la administración*. 4ª Ed., Bogotá, 1995 (4ª ed. Lengua portuguesa, 1993).

⁶⁰ Rodríguez de Rivera, J. y Martínez Martínez, M.A.: *Organización I. Conceptos generales y escuelas clásicas*. IDOE. Universidad de Alcalá, 1990.

➔ Comenzamos su examen por las relaciones que existen entre la *estrategia* y la *organización*. Es bien conocido el trabajo de A. Chandler (1962)⁶¹, donde, tras estudiar una muestra de grandes empresas norteamericanas, llega a la conclusión de que la estructura organizativa se adapta dinámicamente a las estrategias que las compañías van adoptando en el tiempo. En este estudio (y en otros posteriores)⁶² las estrategias de *diversificación* nacional o internacional, están acompañadas por formas organizativas *multidivisionales*, que se adaptan bien a este nuevo ámbito al dar mayor autonomía y mayor grado de especialización a cada negocio en particular: la empresa se estructura segmentada en *divisiones* como centros parciales de resultados, agrupados en base a criterios relacionados con la naturaleza de los productos, de las áreas geográficas o de los grupos de clientes de su ámbito.

Entre los estudios que sucedieron a A. Chandler, destacamos las investigaciones de J. Stopford y L.T. Wells (1972)⁶³, que analizaron las estrategias internacionales de las empresas americanas mejor clasificadas en los "ranking's" mundiales, combinando el grado de diversidad de sus productos y la proporción exterior de sus ingresos totales (figura 16).

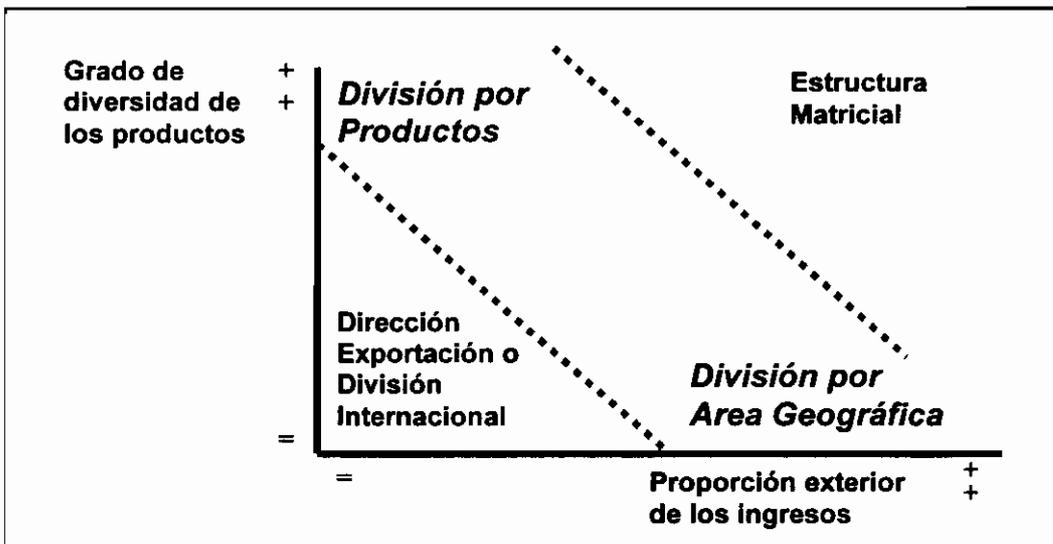


Figura 16: Resultados del modelo de estrategia-organización de Stopford y Wells (1972)

Con este análisis se tipifican cuatro formas organizativas, obtenidas como mejor respuesta a las estrategias elegidas en cada caso:

⁶¹ Chandler, A.: *Strategy and structure*. Ed. M.I.T. Press. Ma. 1962 (reimp. 1991).

⁶² Pooley-Dias, G. (1972); Channon, D. (1973) y Scott, B.R. (1973).

⁶³ Stopford, J. y Wells, L.T.: *Managing the multinational enterprise*. Basic Books. New York, 1972

- 1ª: Empresa que basa su internacionalización en *direcciones de exportación o de negocios exteriores* gobernadas desde la casa matriz. Esta forma organizativa se presenta cuando existe una estrategia incipiente de internacionalización.
- 2ª: Empresa configurada a través de *divisiones de producto*, al predominar su diversidad.
- 3ª Empresa configurada a través de divisiones *por área geográfica*, cuando predomina la dimensión espacial de la empresa.
- 4ª Modelo global, que da respuesta *matricialmente* a su complejidad espacial y de producto.

En este contexto las *divisiones* son unidades organizativas con cierto grado de autonomía, incluso configuradas a veces como empresas filiales, cuyos resultados parciales son medidos por la aportación al conjunto de la corporación internacional.

La ordenación *matricial* es una forma de dividir el trabajo donde cada unidad puede depender de dos o más niveles de control empresarial: producto y espacio geográfico, por ejemplo; ello permite analizar el grupo empresarial desde diversas perspectivas, resultados de sus negocios agrupados por productos, espacios geográficos, etc. William G. Egelhoff (1984)⁶⁴ añade a estos estudios sobre formas organizativas una revisión de los modelos aplicados a la industria según la *localización* de sus centros productivos en el exterior.

Según I. Ansoff (1990) (1990)⁶⁵, la evolución de las formas organizativas constituye un proceso dinámico de aprendizaje, en el que la empresa va dando respuesta cronológicamente según sus necesidades de expansión: primero con modelos *divisionales o matriciales* de carácter internacional, condicionados por el *crecimiento*, más tarde con el nacimiento de las *unidades estratégicas de negocio*, como respuesta al reto tecnológico y, finalmente, con la *aparición de redes de empresas*, como respuesta flexible a la competencia global.

- ➔ El segundo factor relevante para estudiar la organización internacional es la *configuración de su management*. Bajo esta denominación genérica, incluiremos diversos elementos esenciales para la estructura organizativa, que determina los

⁶⁴ Egelhoff, W.G.: "Strategy and structure in multinational corporations: a revision of the Stopford and Wells models". Strategic Management Journal. Vol. 8, 1988 (PP 1-14, artículo entregado en 1984).

costes de su organización interna, así como facilitan o perturban la agilidad en la toma de decisiones empresariales:

- Orientación hacia la gestión *centralizada* o *descentralizada* (en la matriz y en las filiales).
- Orientación de sus directivos hacia una *gestión internacional*.
- Niveles de *control* o *gobierno* de la empresa internacional (figura 17): *corporativo*, *Negocios de la entidad*, *Dispersión espacial* y *ámbito funcional*.

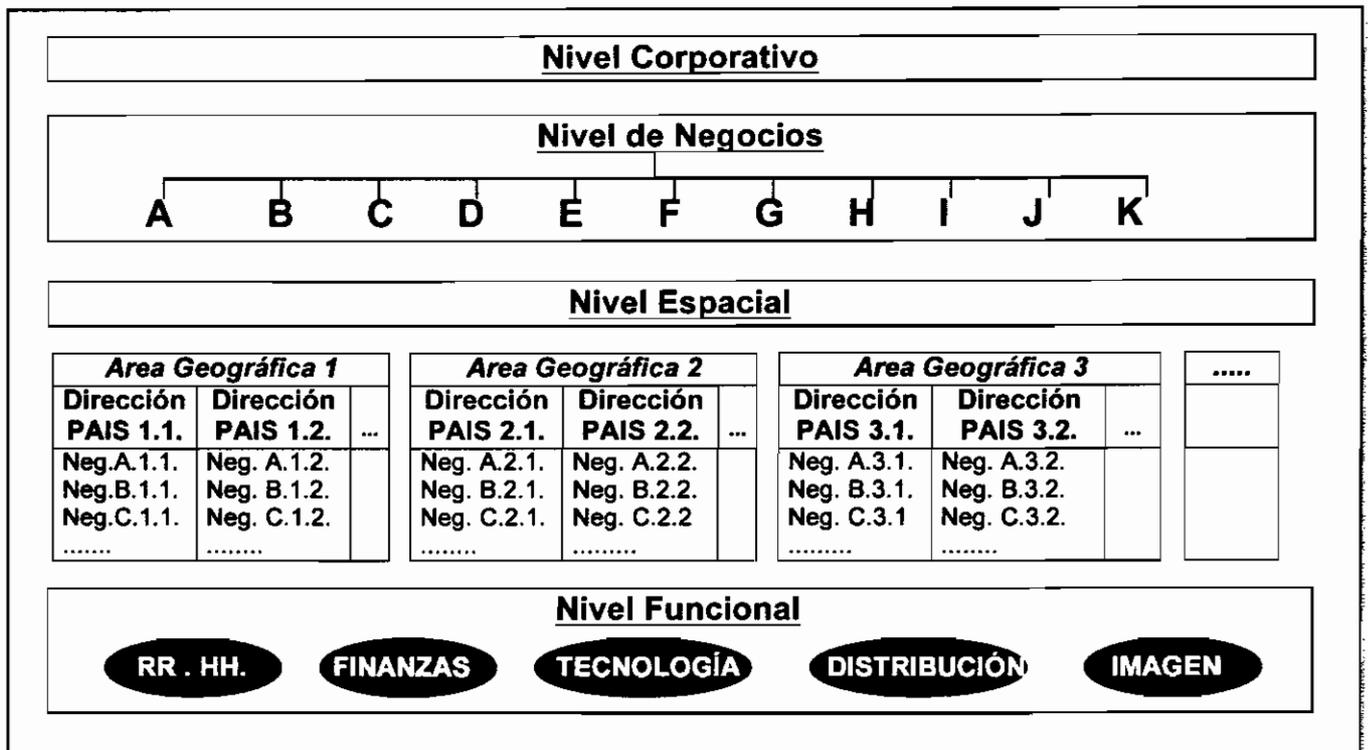


Figura 17: Niveles de control y gobierno de la empresa internacional

- Grado de especialización exigido a cada negocio o función, según su tecnología de acuerdo a la singularidad de los servicios prestados por la empresa.
- ➔ El tercer factor que debemos considerar entre aquellos que son factores relevantes para la organización internacional es el *tamaño* de la entidad, que ha de responder a la necesidad de su implantación en forma de establecimientos, oficinas y sociedades en el exterior, con modelos estructurales adecuados a la autonomía de cada unidad.

Una empresa doméstica líder en su país que internacionaliza su gestión, iniciará su andadura en pequeñas estructuras internacionales adaptadas al *tamaño*

⁶⁵ Ansoff, I. y McDonnell, E.: *Implanting strategic management...* (ob. Citada) 1990.

relativo del negocio externo para el conjunto de la compañía. El crecimiento de la actividad internacional y su peso relativo en la totalidad de los negocios, será el detonante de los cambios organizativos en la empresa que deberá buscar un modelo corporativo común, con orientación y estructura propia, que apoye la gestión geográfica y la de cada negocio en particular. Hoy día, con el desarrollo de las modernas tecnologías de los sistemas de información y comunicación, este problema de control en organizaciones dispersas puede ser resuelto con mayor eficiencia sin crear superestructuras para la entidad multinacional⁶⁶.

- ➔ El cuarto factor relevante de la organización es su *grado de diversidad* en cuanto a negocios y países atendidos y al que ya hicimos referencia en el apartado dedicado a las alternativas estratégicas a la internacionalización, modelo de M. Porter (1995), donde mencionamos que esta diversidad podría ser atendida a través de organizaciones exportadoras centrales, subsidiarias locales, multinacionales de estrategia central o entidades multidomésticas (país a país).
- ➔ El quinto factor son las *estructuras organizativas* que en la práctica se utilizan en la configuración de las empresas. Nos referiremos tan sólo a los modelos corporativos, característicos de las entidades internacionales⁶⁷, según la relación que mantiene la estructura central (matriz) con los centros situados en el exterior:

Estructuras organizativas internacionales en la práctica

- *Entidad exportadora*, aquella que mantiene un departamento internacional para llevar a cabo transacciones comerciales exteriores.
- *División internacional con filiales dependientes*, de enfoque *colonial*, centralizado, según los esquemas de gestión de la entidad matriz.
- *Entidad internacional multidoméstica* con filiales externas independientes y gran autonomía de gestión; modelo "multicultural".
- *Entidad multinacional*, basada en estructuras *dispersas* (generalmente empresas filiales), que mantienen una única perspectiva de negocio, coordinada centralmente desde la entidad matriz y que afecta a todas las sociedades y centros aunque con autonomía en la gestión local.
- *Entidad transnacional, en red*, basada en estructuras dispersas en las que predomina la gestión descentralizada. El enfoque de los negocios es integrado y flexible, pudiéndose coordinar su gestión desde cualquier punto de la red.
- *Entidad virtual*, basada en estructuras dispersas e intensas relaciones de subcontratación de actividades, que afectan a sus proveedores, socios, distribuidores comerciales e incluso a los clientes.

⁶⁶ Muchas de estas empresas multinacionales poseen un *staff corporativo* central constituido por el Chief Executive Officer (CEO) y un reducido número de directivos de apoyo y control central, estando descentralizada la gestión en cada negocio, filial o división de resultados.

- ➔ Como sexto y último factor que mencionamos en esta referencia a la organización internacional de la empresa (figura 15), citaremos la necesidad de arbitrar adecuados *mecanismos de coordinación* para armonizar las decisiones que afectan a la empresa, tanto desde la perspectiva corporativa como la local. Estos mecanismos propuestos son:

Mecanismos internacionales de coordinación

➤ **De carácter formal:**

- Sistemas de planificación estratégica.
- Presupuestos anuales por negocio/ país/ área funcional.
- Sistemas de dirección por objetivos.
- Comisiones de control por negocios y por países.
- Sistemas de información *on-line* de negocios y actividades: uso de plataformas de telecomunicaciones..

➤ **De carácter institucional-social:**

- Medios de comunicación interna del grupo.
- Rotación de directivos entre países/ negocios/ funciones.
- Programas de formación y desarrollo profesional, con un enfoque internacional.
- Fomento de una cultura empresarial adaptada a la estrategia y organización internacional, que preserve las señas de identidad comunes y que aproveche sinérgicamente los elementos del entorno local para cada establecimiento o filial.
- Otros mecanismos de coordinación informal, tales como reuniones, redes de comunicación (intranet's), etc.

Los seis factores analizados conforman los elementos constituyentes de organización internacional de la empresa, integrada dentro de la concepción investigadora de la *teoría de sistemas empresariales*⁶⁸, y que agrega los diferentes aspectos que afectan a la organización en una red de relaciones abiertas, de mutua dependencia y de cuya eficiencia depende el éxito de la institución.

⁶⁷ Martínez Martínez, M.A.: Casos prácticos de management estratégico... (ob. citada) 1996. Pág. 63.

⁶⁸ Véase:

- Khandwalla, P.N.: The design of organizations. Harcourt Brace. New York, 1977.
- Galbraith, J.: Organization design. 2ª ed. Addison Wesley Reading, Mass. 1977.

11. El *controlling* y los sistemas de información de la empresa internacional

Frente a concepciones tradicionales, basadas en el control de las variables consideradas clave en la gestión empresarial, el *controlling* moderno es *un proceso aclaratorio de los fenómenos reales que acontecen o pueden afectar a la empresa, desde una perspectiva económica*⁶⁹, que con su información apoya la toma de decisiones empresariales.

El *controlling*, como herramienta directiva en una entidad que se gestiona internacionalmente, se desarrollará para todos los niveles de la organización internacional: corporación, unidad de negocio y entidad local, relacionándose con la planificación y los sistemas de información de la empresa e implicando al *management* de la sociedad (Kupper, 1987, figura 18).

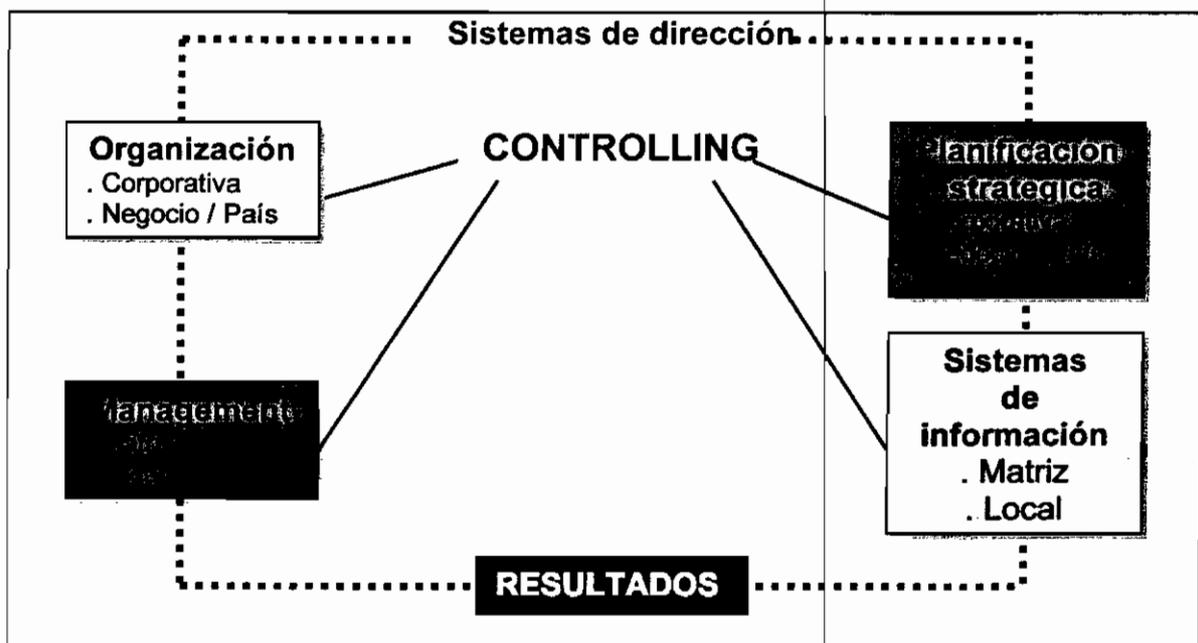


Figura 18: Relaciones del Controlling con los sistemas de dirección internacional

El ámbito de control en la empresa debe abarcar tanto a los *procesos* en marcha (A) como a las *estrategias* planificadas (B):

⁶⁹ Martínez Martínez, M.A.: "La implantación de un sistema de controlling estratégico en la empresa". Cuaderno de la Fundación, nº 8. Fundación MAPFRE Estudios. Madrid, abril 1992. Pág. 7.

Ámbito de Control (A)

Procesos en marcha

- Proyectos corporativos, desarrollo de nuevas unidades de negocios, inversiones, etc.
- Procesos de explotación de cada unidad operativa: planificación, presupuestos, resultados, etc.
- Procesos básicos de información: contabilidad, costes, etc.

Ámbito de Control (B)

Estrategias planificadas

- Factores externos (entorno) que afectan a las estrategias. Control de las ventajas comparativas de cada país para la corporación y para cada negocio.
- Dinámica de la competencia internacional y nacional. ¿Cómo afectará a la compañía?
- Control de las ventajas competitivas globales y locales: su evolución.

Este ámbito de control deberá completarse con procedimientos de *auditoría* que garanticen el cumplimiento de normas, procedimientos y principios de carácter general, que deban ser tenidos en cuenta por los directivos en la gestión de la entidad internacional.

La función de *controlling* implica la intervención directiva en los procesos configuradores de la *planificación estratégica* y de los *presupuestos*, entrando a otros niveles en el *control financiero*, *control de la posición competitiva técnica y comercial*, *control de resultados*, etc. (figura 19), ejerciendo de actividad “puente”

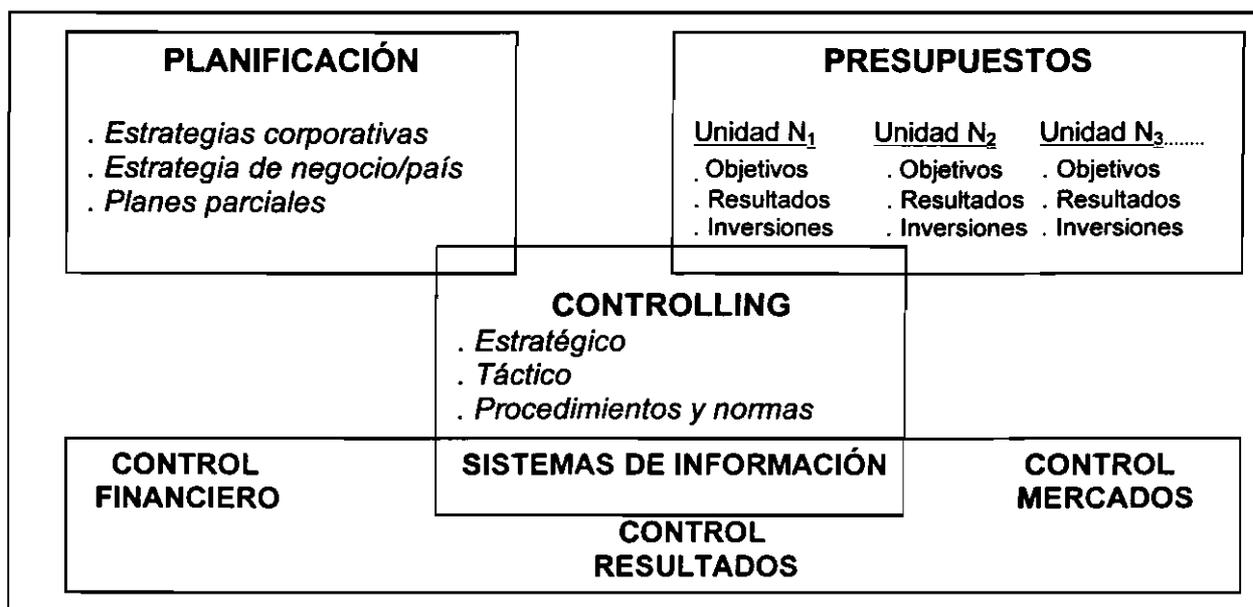


Figura 19: Segmentación de la función de *controlling* (adaptada de Martínez , 1992)

entre la gestión real –la toma de decisiones– y las expectativas plasmadas en sus planes estratégicos o en sus presupuestos a corto plazo.

La evolución tecnológica de los *sistemas de información* empresarial, que hace años se soportaban sobre equipos informáticos centrales con enormes problemas de complejidad en su dinámica de cambio, ahora se orienta hacia las *redes de recursos* compartidos, a través de las telecomunicaciones, permitiendo que en la empresa internacional, pueda hablarse de sistemas de *gestión de conocimiento*. Para ello, las empresas deben ser capaces de:

- Disponer de bases de datos comunes accesibles desde cualquier país a nivel global: tecnología, datos comerciales, información del entorno, etc.
- Transmitir información y datos de gestión, planificación y control a través de sistemas electrónicos, intranet's o extranet's.
- Gestionar la información con programas estadísticos de gran potencia, para la selección y discriminación de datos relevantes para la gestión empresarial, tales como los sistemas conocidos por "*Data Warehouse*" (repositorios de datos accesibles) o "*Data Mining*" (búsqueda de correlaciones y tendencias en los bancos de datos).
- Disponer de sistemas analíticos de gestión que permiten juzgar rápidamente la repercusión global de ciertos resultados parciales o locales que se generan en algún punto concreto de la red empresarial: *herramientas on-line* en un entorno de aplicaciones de uso ajustables a las necesidades de cada negocio internacional.
- Utilizar sistemas de información a la dirección (*Executive information System – EIS-*), orientados al nivel estratégico para la dirección corporativa y local en la empresa multinacional.

Terminamos esta referencia al *controlling* y a los *sistemas de información*, aplicados a la entidad que internacionaliza su gestión, destacando la necesidad de soportar sus procesos sobre *plataformas tecnológicas* flexibles. La empresa que internacionaliza su gestión ha de compatibilizar los sistemas informáticos de sus filiales y hacer posible el intercambio de datos entre sus centros, con procedimientos ágiles que permitan el autocontrol de la corporación y de sus unidades de negocio.

12. Bibliografía

- Ansoff, I y McDonnell, E. : *Implanting strategic management*. Prentice Hall. Nueva York, 1990.
- Barlett, C.A. y Ghoshal, S.: "Matrix management: not a structure, a frame of mind". *Harvard Business Review*, 68, 4, 1990. (pp.138-145).
- Bartlett, C.A. y Ghoshal, S.: *Managing across borders. The transnational solution*. Harvard Business School Press. Boston, Mas. 1989. (v. Española. *La empresa sin fronteras. La solución transnacional*. McGraw Hill. Madrid, 1991).
- Canals, J.: *El entorno económico de los negocios internacionales*. Deusto, Bilbao. 1989.
- Canals, J.: *La internacionalización de la empresa*. McGraw Hill. Madrid, 1996.
- Carretero Díaz, L. E.: "Sistemas de información y estrategia de internacionalización en la empresa" en la obra colectiva: *Cuervo Garcia, A (dir): Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Civitas. Madrid, 1995 (pág. 317 a 332).
- Chandler, A.: *Strategy and structure*. Ed. M.I.T. Press. Ma. 1962 (reimp. 1991).
- Chanon, D.: *Strategy and structure in british enterprise*. Harvard Business School. Boston, 1973.
- Chiavenato, I.: *Introducción a la teoría general de la administración*. 4ª Ed., Bogotá, 1995 (4ª ed. Lengua portuguesa, 1993).
- Coase, R.H.: *La empresa, el mercado y la ley*. Alianza ed. Madrid, 1994.
- Czinkota, M.R. y Ursic, M.L.: "An experience curve explanation of export expansion". *International Marketing Strategy*. Ed. Dryden Press. Forth Worth, 1994. (Pág. 133-141).
- Czinkota, M.R.; Ronkainen, I.A. y Moffet, M.H.: *International business*. 4ª ed. The Dryden Press. Forth Worth, 1996.
- Davidow, W. H. y Malone, M. S.: *The virtual corporation: structure and revitalizing the corporation for the 21st Century*. Harper Collins, Nueva York, 1992.
- Dunning, J.H.: "Current trends in international business research". Conferencia pronunciada en Burgos (España). IX Congreso Nacional de ACEDE, 13 de septiembre 1999.
- Dunning, J.H.: *Multinational enterprises and the global economy*. Addison Wesley. Wokinghan, England y Reading. Mass, 1993.

- Durán Herrera, J.J.: "Configuración de la economía internacional de la empresa", cap. 25 incl. en la obra colectiva: Cuervo García, A. (dir.): Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial López Moreno. Civitas. Madrid, 1995. (Págs. 475 a 502).
- Durán Herrera, J.J.: Multinacionales españolas en Iberoamérica. Valor estratégico. Pirámide, Madrid, 1999.
- Egelhoff, W.G.: "Strategy and structure in multinational corporations: a revision of the Stopford and Wells models". Strategic Management Journal. Vol. 8, 1988 (PP 1-14, artículo entregado en 1984).
- Galbraith, J.: Organization design. 2ª ed. Addison Wesley Reading, Mass. 1977.
- García Echevarría, S.: Introducción a la economía de empresa. Díaz de Santos. Madrid, 1994. Pág. 20.
- Grant, R. M.: Dirección estratégica. Conceptos. Técnicas y aplicaciones. Civitas.Madrid, 1996 (v.o. inglesa,1995).
- Hall, E.T. y Hall, M.R.: Understanding cultural differences. Intercultural Press. Yarmouth, Maine 1990.
- Hax, A. y Majluf, N.S.: Strategic management. Prentice Hall Int. Inc.. Englewood Cliffs. New Jersey 1984.
- Huault, I. :Le management internacional. Ed. La Découverte. París, 1998.
- Jarillo, J.C. ; Martínez Echezaíraga, J.: Estrategia internacional. Más allá de la explotación. McGraw Hill. Madrid, 1991.
- Khandwalla, P.N.: The design of organizations. Harcourt Brace. New York, 1977.
- Leontiades, J. C.: Multinational corporate strategy. Planning for world markets. Lexington books. Lexington (Mass.), 1985.
- Lessard, D. R.: "Finance and global competition: exploiting financial scope and coping with volatile exchange rates" en Porter, M.E.: Competition in global industries. Harvard Business School Press, Boston, 1986.
- Martínez Martínez, M.A.: "La implantación de un sistema de controlling estratégico en la empresa". Cuaderno de la Fundación, nº 8. Fundación MAPFRE Estudios. Madrid, abril 1992.
- Martínez Martínez, M.A.: Casos prácticos de management estratégico. Díaz de Santos. Madrid, 1995.
- Mockler, R. J.: Multinational strategic alliances. John Wiley and Sons, Ltd. Chichester (England), 1999.

- Morcillo Ortega, P.: Dirección estratégica de la tecnología e investigación. Un enfoque de competencias, Civitas. Madrid, 1997.
- Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A.: La Dirección estratégica en la empresa. Teoría y aplicaciones. Civitas. Madrid, 1996.
- Ohmae, K.: El mundo sin fronteras. McGraw Hill. Madrid, 1992.
- Perrin, S.: "Les théories de l'investissement direct étranger et de la firme multinationale" en Tersen D. y Bricout, J.L.: L'investissement international. Armand Colin, Coll "U" cap. 3, 1996.
- Pfeffer, J.: New directions for organizations theory. Oxford Univ. Press. New York, 1997.
- Pooley-Dias, G.: The strategy and structure of french industrial enterprise. Harvard Business School. Boston, 1972.
- Porter, M. E. (ed.): Competition in global industries. Harvard Business School Press. Boston, 1986.
- Porter, M.E.: "Competir en varias ubicaciones". Cap. 9 Ser competitivo. Ed. Deusto. Bilbao, 1998 (v. Original, 1995). Págs. 309 a 346.
- Porter, M.E.: "La competencia en las industrias globales. Un marco conceptual". Información comercial española, junio 1988. Págs. 71 a 99. (v.o.e. inglesa, 1986).
- Porter, M.E.: The competitive advantage of nations. Free Press. N. York, 1990 (versión española: La ventaja competitiva de las naciones. Plaza&Janes, 1991).
- Prahalad, C.K. y Doz, Y.: The multinational mission: balancing local demands and global vision. Free Press. Nueva York, 1987.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G.: "The core competence of the corporation". Harvard Business Review. Mayo-Junio, 1990.
- Pümpin, C. y García Echevarría, S.: Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa. Díaz de Santos. Madrid, 1993.
- Robbins, S.P.: Organization theory. Structure, design and applications. Prentice Hall. Englewood Cliffs, N.J. 1990.
- Rodríguez de Rivera, J. y Martínez Martínez, M.A.: Organización I. Conceptos generales y Escuelas clásicas. IDOE. Universidad de Alcalá, 1990.
- Rojo Duque, L.A.: "Los mercados financieros internacionales en el Mundo actual" Lección magistral leída en el acto de investidura del autor como Doctor Honoris Causa en la U. Alcalá. 10 Mayo. 1995.
- Scott, B.R.: "The industrial state: old myths and new realities". Harvard Business Review, 51, 1973 (pp. 133-148).

- Solberg, C. A.: "Respuesta al reto de la globalización. Sugerencia de un esquema para el análisis y toma de decisiones". Información comercial española. Abril 1991, número 692. Págs. 9 a 24.
- Stopford, J. M. y Wells, L. T.: Managing the multinational enterprise. Basic books. Nueva York, 1972.
- Tersen, D. y Bricout, J.L.: "L'investissement international" Armand Colin. Coll. "U". París, 1996.
- Urban, S. y Vendemini, S.: Aliances stratégiques et cooperatives européennes. De Book Université. París, 1994.
- Urban, S.: Stratégies d'internationalisation. Encyclopédie du management. Vuibert 1992.
- Vernon, R. Sovereignty at Bay: The multinational spread of United States enterprises. Basic Books. Nueva York, 1971.
- Vernon, R.: "International investment and trade in the product cycle". Quarterly Journal of Economics, Mars 1996.
- Williamson, O.; Winters, S.: (Com.): La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo. Fondo de Cultura Económica. México, 1996.

26.1.00
eg

MAP 922.12 MAR GES
32210

