

LA DIRECCION ESTRATEGICA DE LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA: PROPUESTA DE UN MARCO TEORICO INTEGRADOR

*Enrique Claver Cortés**
*Diego Quer Ramón**

Gran parte del éxito de la internacionalización empresarial pasa por un enfoque directivo que ajuste las decisiones estratégicas a las condiciones del entorno, al tiempo que se disponen los medios organizativos adecuados para su correcta puesta en marcha. Para ello resulta útil el marco conceptual de la dirección estratégica, que permite contemplar la internacionalización como un proceso integrado por tres etapas: análisis de factores de competitividad (país, sector y recursos y capacidades de la empresa), formulación de estrategias (de entrada, competitivas y funcionales) e implantación (diseño organizativo y mecanismos de control).

Palabras clave: *internacionalización de la economía, empresas multinacionales, estrategia empresarial, dirección de empresas, organización de la empresa, planificación empresarial, planificación estratégica.*

Clasificación JEL: *F23, M13.*

1. Introducción

La justificación para este trabajo se encuentra recogida en los dos conceptos que integran su propio título: dirección estratégica e internacionalización de la empresa. El primero adquiere una vital importancia debido a que el entorno se encuentra inmerso en una serie de cambios substanciales que condicionan en gran medida la actuación de las empresas, exigiendo su dirección estratégica. El segundo resulta especialmente destacable ante el, cada vez mayor, cariz internacional que presenta ese entorno en que habitan las empresas. Estas, para ser competitivas, deben ampliar su foco de atención más allá de sus

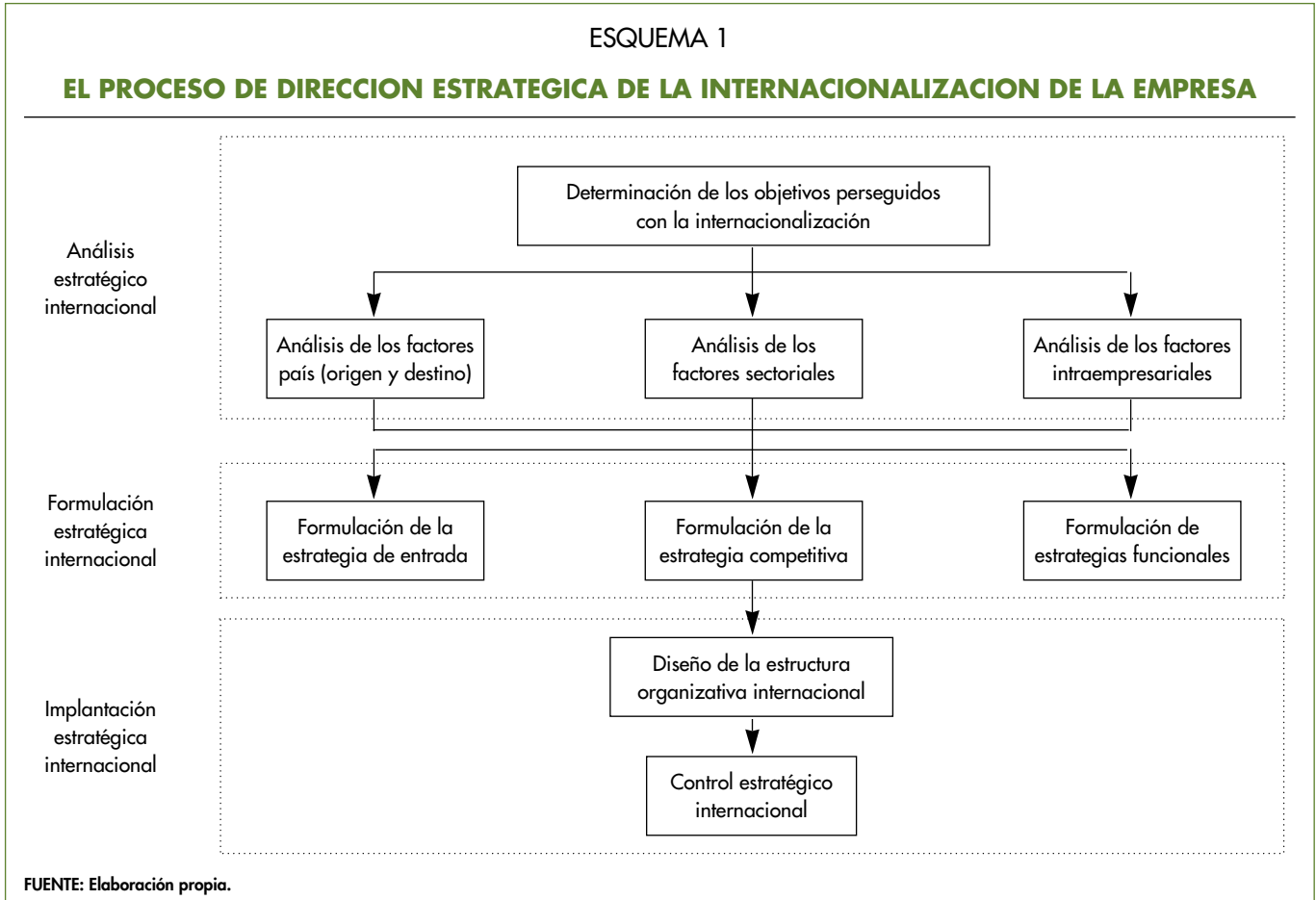
fronteras nacionales, ante lo que se ha denominado la era de la globalización.

La internacionalización de la empresa puede contemplarse como una decisión que, siguiendo el proceso de la dirección estratégica, comenzaría con un análisis estratégico, continuaría con una formulación de estrategias a distintos niveles para, finalmente, ponerlas en práctica. Con este marco de referencia, el objetivo del trabajo es aplicar el marco teórico de la dirección estratégica al caso particular de la internacionalización, tratando de señalar cuáles son las dimensiones principales que deben ser consideradas para dirigir estratégicamente la aventura internacional de la empresa. Para ello pretendemos integrar, en cada una de esas fases, distintas aportaciones que la literatura sobre internacionalización empresarial ha efectuado desde diversos puntos

* Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Alicante.

ESQUEMA 1

EL PROCESO DE DIRECCION ESTRATEGICA DE LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA



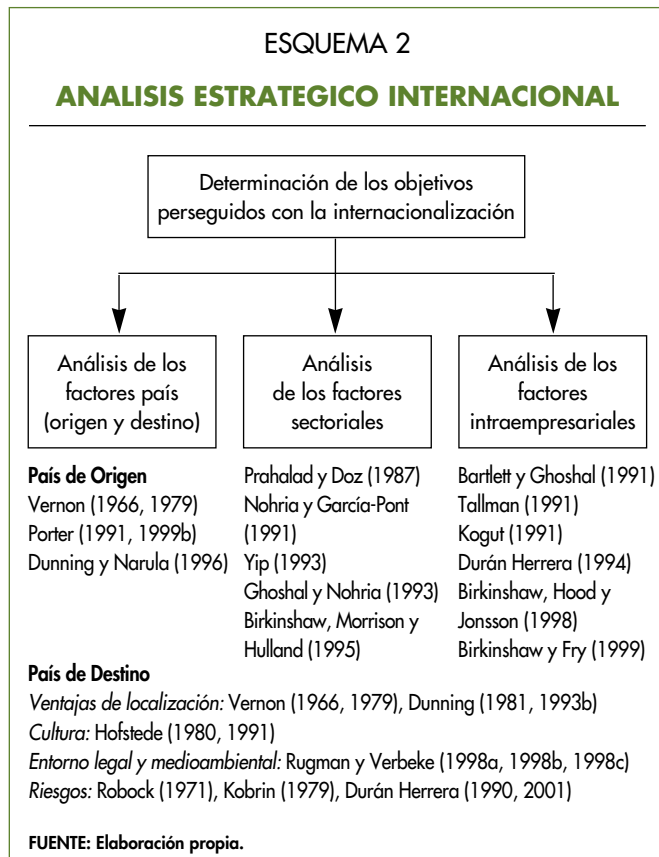
de vista. Con tal finalidad, nuestra exposición se estructura en tres apartados centrales, destinados a cada una de las etapas que constituirían el proceso de dirección estratégica de la internacionalización de la empresa. En el Esquema 1 se recoge de forma sintética el hilo conductor de dicho marco teórico integrador.

2. Análisis estratégico internacional

El punto de partida del proceso es determinar qué objetivo se persigue. La decisión de internacionalizarse puede estar motivada por pretensiones diversas: superar la madurez del mercado doméstico; aprovechar el crecimiento de la demanda exterior; buscar una demanda de mayor calidad en el extranjero; aprove-

char alguna ventaja de localización para aminorar los costes o situarse cerca del consumidor; reducir esos costes buscando economías de escala, de alcance o de experiencia; seguir a un competidor nacional que se ha internacionalizado o contrarrestar el ataque de uno extranjero; localizarse cerca de los proveedores o los clientes; dotar a la empresa de un carácter internacional en virtud de la visión de su alta dirección; diversificar el riesgo mediante la presencia en varios mercados geográficos; o, de un modo más general, tratar de adaptarse a una realidad incuestionable del entorno actual como es la globalización.

Una vez que la empresa ha determinado los objetivos pretendidos, se enfrenta a la necesidad de analizar las tres dimensiones en que se va a sustentar su competitividad internacional: el



país, el sector y sus propias características internas. El Esquema 2 recoge algunas de las aportaciones más relevantes de la literatura en torno a cada una de ellas.

Como se puede observar, el primer elemento del modelo no sólo incluye los factores relacionados con el país de origen (que facilitan a las empresas allí radicadas desarrollar algún tipo de ventaja internacional), sino también los relativos al país de destino (que condicionan la ubicación exterior de empresas que ya disfrutaban de determinadas ventajas).

Análisis externo: los factores del país de origen

El fenómeno de la globalización puede hacer pensar que los factores de localización están perdiendo relevancia. Sin embargo, nos encontramos con empresas líderes internacionales concentradas en lugares determinados. Por ello, el entorno territorial en

el que está inmersa la empresa debe influir de manera significativa en su competitividad internacional. De hecho, «las ventajas competitivas sostenibles en una economía descansan cada vez más en aspectos locales (conocimiento, relaciones, motivación) que los rivales distantes no pueden igualar» (Porter, 1998: 78)¹.

Las insuficiencias del coste de los factores para justificar el comercio internacional han llevado a superar el concepto tradicional de la ventaja comparativa y proponer el de la ventaja competitiva de las naciones para aludir a «las características decisivas de una nación que permiten a sus empresas crear y mantener una ventaja competitiva en determinados campos» (Porter, 1991: 44)². En este sentido, cuatro atributos constituyen el póquer o diamante de la ventaja nacional (Porter, 1991: 110-183; 1999b: 205-219): condiciones de los factores; condiciones de la demanda; sectores conexos y auxiliares; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Por tanto, la empresa deberá analizar si estos determinantes están presentes en su localización de origen.

Este planteamiento ha generado importantes contribuciones (Grant, 1991: 539-546). Respecto a la teoría del comercio y la inversión internacional, gracias a la superación de la ficción clásica (dos países, dos bienes...), se puede explorar con mayor profundidad la influencia de las naciones sobre los resultados competitivos de las empresas. En cuanto a la estrategia competitiva, representa una extensión del análisis estratégico a un entorno internacional y una concepción dinámica donde la innovación juega un papel esencial.

El estudio del diamante debe completarse con el análisis del impacto que tienen las empresas multinacionales. Estas no sólo influyen sobre los cuatro componentes, sino que, a través de la internacionalización de las transacciones entre países, han promovido redes de diamantes nacionales (Dunning, 1992: 146-165;

¹ En una línea similar, FLADMOE-LINDQUIST y TALLMAN (1994: 47-67) sugieren que una fuente clave de recursos específicos de las empresas multinacionales es precisamente el propio entorno competitivo de su país sede.

² Los máximos exponentes de la visión tradicional son las teorías de la ventaja absoluta (SMITH, 1958) y de la ventaja comparativa (RICARDO, 1959).

1993a: 12-14). Dos argumentos sugieren la necesidad de considerar más de un diamante como fuente de ventaja competitiva (Rugman y Verbeke, 1993: 72-83): la utilización de un diamante individual no es válida en el caso de empresas de países pequeños, que tienen que depender de otros países para sostener su competitividad internacional; y el planteamiento original asume que una empresa multinacional requiere una base local desde la que transferir sus productos y servicios, no considerando la posible existencia de vínculos entre subsidiarias, con los consiguientes múltiples puntos con similar importancia.

Por otra parte, la ventaja competitiva de una zona geográfica presenta un carácter dinámico, vinculado a las transformaciones estructurales implícitas en el desarrollo económico, lo que incidirá de forma significativa en la competitividad internacional de la empresa (Durán Herrera, 2001: 137). En este contexto, destacan dos aportaciones que han tratado de relacionar la competitividad de una economía con los flujos comerciales y de inversión directa que mantiene con el exterior. En primer lugar, el Modelo del Ciclo de Vida del Producto (Vernon, 1966, 1979), que propone una evolución en función de las ventajas de localización de los países: desde una primera etapa, donde se produce una innovación en un país avanzado que trata de explotarse mediante exportaciones, hasta una última fase de estandarización del producto, donde surge un incentivo para localizarse en países de bajo coste (normalmente menos desarrollados), que abastecerían al país inicialmente innovador, convertido así en importador.

La segunda aproximación destacable es la del Ciclo de Desarrollo de la Inversión Directa en el Exterior (Dunning, 1993b: 88-89 y 272-274; Dunning y Narula, 1996), que relaciona las inversiones recibidas y realizadas por un país con su nivel de desarrollo económico, mediante una serie de fases. Cada una de ellas está liderada por un tipo determinado de sector coherente con la combinación de factores naturales y creados por dicha economía, lo cual dota al ciclo de desarrollo de una dimensión mesoeconómica (Durán Herrera, 2001: 147). En la primera etapa, el país se encuentra en la fase inicial de su desarrollo, no realiza inversiones y carece de ventajas para atraer inversiones extranjeras (con excepción de las que exploten sus recursos

naturales). En etapas posteriores se convierte en un receptor neto de inversiones (por su mercado potencial o por su necesidad de desarrollar infraestructuras), aunque empieza a desarrollar capacidades tecnológicas y a efectuar inversiones. Estas se consolidan en una siguiente fase, en la que la ventaja competitiva del país se basa en factores creados (fundamentalmente en I+D). Finalmente, en una última etapa, se produce un equilibrio en la posición neta de la inversión recibida y realizada (países más desarrollados económicamente). En definitiva, este modelo nos conduce a los planteamientos evolutivos de la economía donde la innovación juega un papel fundamental (Nelson y Winter, 1982).

Análisis externo: los factores del país de destino

Como ya se ha vislumbrado en el Modelo del Ciclo de Vida del Producto (Vernon, 1966, 1979), el estudio de los factores de localización debe incluir también los principales aspectos vinculados al país de destino. En este contexto, se situarían algunos factores clásicos que pueden constituir ventajas de localización (Dunning, 1981: 81; 1993b: 81): tamaño del mercado potencial, disponibilidad y coste de los *inputs* (humanos, energéticos, tecnológicos, etcétera) o infraestructuras con que cuenta el país. No obstante, además de éstos, deben tenerse en cuenta otros aspectos, algunos de los cuales ya fueron apuntados por el propio Dunning: la cultura nacional, el entorno legal y medioambiental, el riesgo de cambio y el riesgo país.

Por un lado, la empresa debe analizar el grado en que su cultura puede chocar frontalmente o resultar compatible con la de los países de destino, ya que el proceso de dirección internacional está fuertemente afectado por las diferencias culturales entre los países (Franke, Hofstede y Bond, 1991: 165-166). En este contexto, resulta obligada la referencia a Hofstede (1980: 92-311; 1991: 164-166 y 260-263), quien señala cinco dimensiones de la cultura nacional que influyen en la transferencia de métodos de trabajo de un país a otro: distancia al poder (aceptación de desigualdades entre subordinados y superiores); evitación de la incertidumbre (disposición a convivir con la incerti-

dumbre futura); individualismo (valoración de comportamientos individualistas o colectivos); masculinidad (predominio de valores sociales considerados tradicionalmente como masculinos o enérgicos —ascensos, ganancias económicas, etcétera— o de valores femeninos —relaciones interpersonales, servicio, importancia de las condiciones físicas, etcétera—); y orientación al largo plazo frente a orientación al corto plazo (dimensión que encuentra sus raíces en las culturas orientales).

Por otra parte, el éxito de una estrategia internacional depende, en gran medida, del dominio del marco legal de cada país, que puede ofrecer un panorama diferenciado en cuanto a formas legales de entrada, normas sobre seguridad, necesidad de transparencia informativa, regulaciones laborales, etcétera (Pincus y Belohlav, 1996: 52-60). Todo ello hace que dos cuestiones requieran una atención especial: las interacciones con los gobiernos y la normativa medioambiental.

En cuanto a la primera, destaca el marco conceptual desarrollado por Rugman y Verbeke (1998c: 116-123), que recoge tres aspectos: consistencia entre objetivos de empresas y gobiernos; características institucionales que determinan las interacciones (dispersión de ventajas específicas en la empresa y simetría entre inversiones recibidas y efectuadas por el país); y enfoque estratégico de la empresa hacia las políticas gubernamentales (tratar de alterar la política gubernamental en su favor o ajustarse a las reglas vigentes). Respecto a la segunda cuestión, uno de los problemas críticos con los que se enfrenta la empresa es el de conseguir una legitimidad o aceptación por parte del entorno institucional de cada país (Kostova y Zaheer, 1999: 65). En este contexto, está adquiriendo cada vez mayor importancia toda la problemática concerniente al medioambiente y el desarrollo sostenible. El diseño de estrategias para manejar las regulaciones medioambientales es importante por dos razones fundamentales (Rugman y Verbeke, 1998a: 369-370): una estricta normativa medioambiental puede influir sobre las ventajas de localización de un país concreto; y las normativas medioambientales pueden exigir que la empresa desarrolle recursos y capacidades «verdes». Partiendo de esta idea, Rugman y Verbeke (1998b: 821-831) han establecido un nuevo marco conceptual

para analizar los vínculos entre las regulaciones medioambientales y las estrategias empresariales, integrado en este caso por dos componentes³: perspectiva directiva sobre el cumplimiento (mejora de resultados o evitar sanciones); y elección estratégica en respuesta a las presiones medioambientales (tratar de desarrollar capacidades «verdes» como fuente de una ventaja competitiva sostenible o limitarse a cumplir las normativas).

Adicionalmente, desde una óptica financiera, la empresa debe analizar las posibles fluctuaciones en el precio de las monedas. Existen tres formas de exposición de la empresa a este riesgo de cambio (Durán Herrera, 1990: 122-123): contable (derivada de la conversión de los estados financieros de las filiales); transaccional (asociada a la incertidumbre sobre el tipo de cambio existente en el momento de realizarse un cobro o pago aplazado); y económica (variaciones del tipo de cambio que pueden alterar los flujos de caja esperados y, por tanto, el valor actual de una inversión).

Los efectos de la decisión de internacionalización se van a producir en una determinada localización que, como ya hemos apuntado, tendrá su correspondiente marco social, legal y, lógicamente, también económico y político. Es en este contexto donde surge el denominado riesgo país, que puede ser definido como «el posible efecto negativo que la situación política, social, legal y cultural de un país puede tener sobre el valor de la inversión directa en el exterior localizada en dicha economía» (Durán Herrera, 2001: 429). Dada la amplitud de esta definición, podemos desagregar el riesgo país en una serie de riesgos específicos interrelacionados.

En primer lugar, el riesgo económico, que «procede de la incertidumbre sobre la demanda, los competidores, los costes y otras condiciones de mercado» (Root, 1994: 592). En segundo lugar, el riesgo soberano, que se refiere a la solvencia financiera del país (Lamothe, 1985: 78). Finalmente, la empresa puede enfrentarse a un riesgo político, considerado como cualquier

³ Es preciso advertir que este modelo consta de un tercer componente que no hemos considerado al estar más relacionado con el país de origen, ya que persigue comprobar si una estricta normativa medioambiental en origen puede conducir a ventajas competitivas internacionales.

influencia externa que afecte a sus operaciones, bien haga referencia a la posibilidad de expropiación o nacionalización de la inversión realizada, o se refiera a otro tipo de acciones gubernamentales o cambios en la situación política o social que influyan negativamente sobre la actividad económica (Robock, 1971: 9-10; Kobrin, 1979: 67-68). Dicho riesgo político, a su vez, puede afectar a todas las empresas extranjeras (macro riesgo) o sólo a determinados sectores o empresas (micro riesgo).

Una vez hemos conceptualizado el riesgo país en sus tres vertientes, se hace necesario plantear posibles herramientas que se pueden emplear para su adecuada evaluación. La literatura nos ha aportado una serie de métodos, unos de índole cuantitativa y otros con un matiz más cualitativo. Los más destacados son los siguientes: índices de medición (selección de un conjunto de variables a las que se asigna una serie de pesos o ponderaciones)⁴; árboles de decisión (estimación de cambios futuros, asignación de probabilidades, y actualización de flujos de caja esperados en función de cada posibilidad)⁵; perfil riesgo-país (agrupación de variables alrededor de unas dimensiones y elaboración de un perfil, similar al empleado en el análisis estratégico tradicional)⁶; y método de los escenarios (técnica prospectiva que trata de imaginar posibles futuros alternativos con el fin de tener estrategias preparadas para cada uno)⁷.

Análisis externo: los factores sectoriales

El análisis externo encuentra una segunda vertiente en el sector o entorno específico. En este sentido, la empresa deberá identificar las presiones relevantes que afronta a la hora de competir, y analizar en qué grado está presente en su sector el fenómeno de la globalización.

Podemos considerar que «un sector es de ámbito internacional si, desde el punto de vista de la demanda, los compradores tienen la posibilidad de sustituir fácilmente productos nacionales por productos importados y, desde el punto de vista de la oferta, si los fabricantes pueden dirigir con facilidad su oferta desde los mercados nacionales hacia los exteriores» (Grant, 1996: 398). Aunque encontramos aportaciones de distintos autores (Solberg, 1991; Porter, 1986b), una de las tipologías más extendidas parte de considerar que los sectores pueden abarcar dos tipos de presiones en el terreno internacional (Prahalad y Doz, 1987: 13-24): para la coordinación e integración global de actividades y para el logro de sensibilidad local ante los distintos mercados nacionales.

Las presiones para la coordinación e integración global pueden ser agrupadas en cuatro categorías (Yip, 1993: 33-72; Prahalad y Doz, 1987: 18-20): de mercado (como la homogeneidad de necesidades); de coste (como el potencial para economías de escala); gubernamentales (como una política comercial favorable); y competitivas (por ejemplo, la existencia de competidores que siguen estrategias globales, creando interdependencias entre países).

Las presiones de signo contrario que obligan a buscar adaptación local pueden ser provocadas por distintos factores (Prahalad y Doz, 1987: 20-21): divergencias en las necesidades de los clientes; diferencias en los canales de distribución; presencia de productos locales sustitutos; necesidad de adaptación a la infraestructura o prácticas tradicionales del país; estructura de mercado donde los competidores locales ostentan una significativa cuota y/o no están concentrados; o requerimientos de los gobiernos anfitriones.

A partir de este doble conjunto de exigencias, se pueden plantear cuatro tipos de sectores (Ghoshal y Nohria, 1993: 26-27): multidomésticos (que presentan fuertes presiones nacionales), globales (donde prima la integración global); internacionales (que presentan débiles fuerzas en ambos sentidos); y transnacionales (en los que coexisten simultáneamente ambos tipos de presión)⁸.

⁴ Aunque el más destacado es el índice BERI (*Business Environment Risk Index*), aportado por HANER (1980: 195-201), para una descripción detallada de varios de estos índices, nos remitimos a los trabajos de SIMON (1982: 65-66) y DURAN HERRERA (2001: 441-446).

⁵ Este método fue propuesto inicialmente por STOBAUGH (1969: 108).

⁶ En este caso puede consultarse el trabajo de CANALS (1994: 119).

⁷ En el ámbito internacional destaca la aplicación de este método llevada a cabo por OVERHOLT (1982: 71-77).

⁸ BARTLETT y GHOSHAL (1991: 22-32) establecen una tipología similar a partir de los requerimientos dominantes en cada sector. La nota distintiva es la inclusión de una tercera dimensión: el desarrollo de innovaciones y su

A la hora de plantear un análisis del sector, encontramos algunas dimensiones tradicionales independientes de si se compite a nivel internacional o en un ámbito puramente doméstico: nivel de concentración, tamaño e importancia, grado de madurez, fuerzas competitivas o grupos estratégicos. Si ampliamos la perspectiva, situándonos en una competencia internacional, será preciso considerar una dimensión adicional: el grado de globalización del sector. Una herramienta útil para evaluarlo puede ser la elaboración de un perfil que determine el carácter más o menos global que presentan diversas dimensiones (Canals, 1994: 97-102): mercado, variables económicas o estrategias empresariales.

La globalización provoca mayores oportunidades para las empresas y, por consiguiente, un lógico aumento de la intensidad de la competencia. En este sentido, la competencia internacional impacta sobre tres de las fuerzas competitivas básicas, provocando más amenaza de entrada de nuevos competidores, mayor rivalidad entre las empresas existentes y mayor poder negociador de los grandes compradores (Grant, 1996: 395-398)⁹.

Descendiendo a un nivel inferior del análisis sectorial, Nohria y García-Pont (1991: 105-107) señalan que la estructura de un sector global puede estar integrada por grupos estratégicos y bloques estratégicos. La correcta identificación de los primeros es fundamental para la posterior elaboración de una estrategia competitiva internacional. No obstante, la clave frente a la globalización del sector está en los segundos, ya que las empresas afrontan dos retos fundamentales (determinar si su posición competitiva es sostenible con sus capacidades existentes y manejar la incertidumbre). Dichos retos pueden ser abordados mediante fusiones, adquisiciones, *joint ventures* y otros acuer-

dos que dividen el sector en bloques estratégicos, cada uno integrado por empresas unidas entre sí de forma más intensa.

Este análisis sectorial le puede servir a la empresa como marco de referencia para formular una estrategia competitiva. En este sentido, Birkinshaw, Morrison y Hulland (1995: 638-642) plantean que en aquellos sectores donde las estrategias competitivas de la mayoría de empresas del sector coinciden con las características estructurales, los imperativos para un negocio individual son claros. Sin embargo, en sectores donde no ocurre así, la determinación de una estrategia de negocio apropiada es mucho más difícil. Cabe suponer que un negocio cuya integración global relativa esté más equiparada con las presiones de su entorno, conseguirá mejores resultados.

Análisis interno: los factores intraempresariales

Dentro de un determinado país, e incluso de un mismo sector, encontramos empresas que obtienen distinta rentabilidad, por lo que se hace necesario analizar un tercer elemento: los factores internos de la empresa. Esta visión hacia dentro en busca de las raíces de la competitividad ha hecho adquirir gran importancia, en los últimos años, a la Teoría de Recursos y Capacidades, cuyo énfasis recae en destacar la influencia que tienen las diferencias en los recursos y capacidades que poseen las empresas para explicar la obtención de resultados distintos a lo largo del tiempo¹⁰.

Una de las implicaciones estratégicas de esta teoría es que permite ofrecer una base explicativa para la estrategia de internacionalización. En este sentido, «la base para justificar la expansión de las actividades de la empresa hacia nuevos productos y/o mercados radica en el exceso de recursos y capacidades susceptibles de múltiples usos y para los cuales el mercado muestra importantes imperfecciones» (Ventura, 1994: 274). Por otra parte, la empresa podrá iniciar su proceso de internacionalización si posee

transferencia a todo el mundo. Fuertes demandas en cada una de las tres dimensiones (eficiencia, adaptación e innovación) caracterizan, respectivamente, a los sectores globales, multidomésticos e internacionales, mientras que una industria transnacional es aquella donde aparecen fuertes presiones simultáneas en las tres direcciones.

⁹ En este contexto, BUENO (1993: 81-84) amplía el modelo de las cinco fuerzas de PORTER (1982: 23-49), presentando su «modelo de las diez fuerzas» integradas en tres dimensiones: competencia actual, amenazas competitivas y agentes frontera.

¹⁰ En este sentido, el estudio de casos efectuado por COLLIS (1991) destaca la contribución de la Teoría de Recursos y Capacidades como complemento del análisis industrial para el estudio de la competencia global. Ello se basa en tres conceptos fundamentales: las competencias esenciales, la capacidad organizativa y el patrimonio administrativo.

capacidades y recursos distintivos (activos inmateriales) que, adecuadamente combinados con capitales físicos, se materializan en una cierta ventaja competitiva (Durán Herrera, 1996: 21)¹¹.

En este contexto, la adaptación al sector, la eficiencia global, la sensibilidad nacional, el desarrollo y transferencia de tecnología, y las habilidades directivas y organizativas se suelen considerar como las capacidades básicas para competir a nivel internacional (Canals, 1991: 221-227; Bartlett y Ghoshal, 1991: 32; Doz y Prahalad, 1988: 353-367). Por consiguiente, la ventaja competitiva internacional no puede descansar en una capacidad distintiva única, ya que el desarrollo de múltiples capacidades proporciona diversas ventajas sobre los competidores (Masca-renhas, Baveja y Jamil, 1998: 130): dificultad para la imitación, obtención de un efecto interactivo superior al de cada capacidad por separado, y mejor adaptación y supervivencia a largo plazo.

Otra relación entre la Teoría de Recursos y Capacidades y la competencia internacional se centra en la transferencia de conocimientos. En algunos casos, decisiones estratégicas, como la inversión directa, se adoptan de acuerdo a los recursos y capacidades de la empresa y la capacidad de absorción por parte de cada país; de hecho, la entrada en nuevos países puede implicar la explotación no sólo de las capacidades existentes, sino, frecuentemente, el desarrollo de otras nuevas (Durán Herrera, 1994: 28-30). Por tanto, determinados conocimientos poseídos por la empresa pueden ser susceptibles de ser transferidos y adaptados a nuevos entornos, mientras que otros son específicos de cada contexto y no son movilizables a escala global (Tallman, 1991: 71). Además, a la hora de transferir capacidades tecnológicas u organizativas, las fronteras de los países son menos permeables que las de las empresas (Kogut, 1991: 40-42); dicho conocimiento se difunde de manera más rápida dentro de un

mismo país que entre países, debido a las relaciones establecidas con clientes, suministradores, etcétera¹².

Para completar el estudio de los factores intraempresariales, cabría destacar una reciente línea de investigación que enfatiza la importancia de las subsidiarias exteriores en el desarrollo de ventajas específicas para la empresa, no sólo como meras contribuidoras, sino incluso como conductoras del proceso. En este sentido, la iniciativa de la filial se considera «la búsqueda consciente y proactiva de una nueva oportunidad de negocio por parte de una empresa filial, emprendida con la idea de ampliar su ámbito de responsabilidad de manera coherente con los objetivos estratégicos de la empresa multinacional» (Birkinshaw y Fry, 1999: 51-57). Dicha iniciativa permite aprovechar nuevas oportunidades en todo el mundo y mejorar la eficacia operativa mediante la competencia interna entre las diversas unidades.

Encontramos tres criterios para que el potencial de dichos recursos de la subsidiaria se materialice en una ventaja específica (Birkinshaw, Hood y Jonsson, 1998: 224-225): valor de los recursos (deben ser especializados o superiores a aquéllos disponibles en cualquier otra parte de la empresa); reconocimiento por parte de la alta dirección corporativa (la subsidiaria debe tener un rol contribuidor reconocido); y transferencia efectiva y/o influencia de los recursos (deben ser efectivamente utilizados por toda la empresa).

3. Formulación de estrategias internacionales

Partiendo del análisis estratégico en su triple vertiente (país, sector y factores internos), la empresa debe adoptar tres decisiones esenciales: modalidad de entrada, forma de competir y manejo de las áreas funcionales. Al igual que antes, recogemos

¹¹ Otro de los trabajos donde podemos detectar una justificación de la internacionalización a partir de los recursos, es el de PENROSE (1956: 225) cuando, al estudiar el crecimiento continuado de la empresa vía inversiones en el extranjero, afirma que «la oportunidad productiva que invita a la expansión no es exclusivamente externa. Está en gran parte determinada por los recursos internos de la empresa».

¹² En este sentido, KOSTOVA (1999: 308-319) indica que el éxito en la transferencia transnacional de prácticas organizativas entre unidades de la misma empresa está influido por tres contextos: 1) social (distancia institucional entre los países implicados); 2) organizativo (cultura de la unidad receptora); y 3) relacional (percepción por parte de los miembros de la unidad receptora sobre las relaciones pasadas entre las unidades implicadas).

ESQUEMA 3

FORMULACION ESTRATEGICA INTERNACIONAL

Formulación de la estrategia de entrada	Formulación de la estrategia competitiva	Formulación de las estrategias funcionales
Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) Johanson y Vahlne (1977, 1990) Dunning (1981, 1993b) Root (1982) Anderson y Gatignon (1986) Hill y Kim (1988) Hill, Hwang y Kim (1990) Madhok (1997)	Wind, Douglas y Perlmutter (1973) Levitt (1983) Hamel y Prahalad (1986, 1988) Porter (1986a, 1986b, 1999a) Ghoshal (1987) Bartlett y Ghoshai (1991) Yip (1993)	Ohmae (1990a) Newman y Nollen (1996) Gómez Mejía, Balkin y Cardy (1997) Rugman y Hodgetts (1997) Black y Gregersen (1999) Durán Herrera (2001)
FUENTE: Elaboración propia.		

de forma sintética algunas de las aportaciones más relevantes en este ámbito (Esquema 3).

Estrategias de entrada en los mercados exteriores

Las distintas alternativas para abordar la entrada en el exterior pueden ser agrupadas en tres grandes bloques: exportación, acuerdos contractuales e inversión directa en el exterior o IDE (Kefalas, 1990: 227-241; Jarillo y Martínez, 1991: 83-90; Root, 1998: 53-158). La interacción de la empresa con el país anfitrión adopta distintas formas debido a la diferente naturaleza del flujo de intercambios en cada caso: bienes y servicios (en la exportación); a los que se añaden conocimientos (en los acuerdos contractuales); y a todo lo cual se añade capital (con la IDE). A raíz de ello, resulta evidente que la alternativa inversora es la más comprometida, por lo que el riesgo asumido es también mayor. No obstante, los beneficios potenciales y el grado de control sobre las operaciones exteriores serán también superiores.

En la elección de la estrategia de entrada influyen diversos factores, tanto de índole interna como externa. De todos ellos, los costes de transacción han recibido tradicionalmente una mayor atención con la idea de que eran minimizados mediante

la internalización de transacciones que conlleva una IDE (Anderson y Gatignon, 1986: 1-21; Hill y Kim, 1988: 95-102; Reid, 1983: 45-51). No obstante, el recurso exclusivo a esos costes a la hora de elegir la estrategia de entrada ha sido también centro de algunas críticas (Madhok, 1997: 39-44): además de los costes de transacción, hay que valorar la compatibilidad entre las rutinas existentes en la empresa y aquéllas que son necesarias para tener éxito en un mercado determinado; y el planteamiento de costes de transacción se enfoca en una transacción particular, asumiendo implícitamente la existencia de las capacidades requeridas para manejar la transacción internalizada.

Por su parte, Hill, Hwang y Kim (1990: 118-126) opinan que las explicaciones basadas en estos costes consideran cada modo de entrada de manera aislada, cuando, en la práctica, su selección depende de las relaciones estratégicas que afronta la empresa entre sus operaciones en diferentes países. Estos autores elaboran una teoría ecléctica para la elección de la estrategia de entrada en función de los diferentes niveles de control, compromiso de recursos y riesgo de diseminación que comportan cada una. Basándose en esos conceptos, identifican tres grupos de variables que pueden influir: estratégicas (ya que diferentes estrategias competitivas requerirán distintos grados de control sobre las filiales extranjeras); del entorno (que influirán sobre el

nivel apropiado de recursos comprometidos); y de transacción (que afectarán tanto al riesgo de diseminación como al nivel adecuado de control)¹³.

Para la selección definitiva pueden ser utilizadas distintas reglas de decisión (Root, 1982: 179-188): ingenua (considerar sólo un modo de entrada, lo que resulta ser un criterio poco consistente); pragmática (comenzar con estrategias de entrada que supongan bajo riesgo y coste y, conforme se vaya adquiriendo experiencia, ir trasladándose a modos más complejos como la IDE)¹⁴; y estratégica (buscar las opciones factibles en función de las condiciones del país de destino y de la propia empresa, efectuar un análisis comparativo y, tras elegir el método apropiado, implementarlo). Esta última regla supone una elección siguiendo el marco de la dirección estratégica, es decir, considerando objetivos de la empresa, fortalezas y debilidades internas y restricciones del entorno (Kefalas, 1990: 245).

En la regla pragmática subyace la idea del proceso gradual de internacionalización, uno de cuyos principales exponentes es el Modelo de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990). Este enfoque propone una profundización en el proceso, optando por estrategias de entrada más comprometidas, conforme se acumula experiencia. Ello complementa a la justificación de la decisión de invertir en el exterior propuesta por el Paradigma Ecléctico (Dunning, 1981, 1993b). En este caso, el calificativo de «ecléctico» tiene un matiz diferente respecto al apuntado anteriormente, ya que se refiere a la confluencia de ventajas en propiedad, de localización y de internalización, cada una de las cuales había sido defendida por distintas teorías precedentes.

Una vez abordada toda la problemática relativa a la modalidad de entrada, vamos a continuar con el estudio del segundo com-

ponente esencial de la formulación estratégica internacional: la determinación de la forma de competir.

Estrategias competitivas internacionales

Dentro de este segundo escalón hay que comenzar preguntándose por las variables a considerar para el diseño de una estrategia competitiva internacional. Dos dimensiones han sido consideradas habitualmente como básicas, en evidente conexión con las presiones sectoriales antes apuntadas: eficiencia global (fundamentada en la coordinación entre operaciones dispersas, las economías de escala y la estandarización); y sensibilidad nacional (o adaptación a las particularidades de cada país).

Tomando como punto de referencia esta distinción, puede afirmarse que la dirección estratégica internacional de la empresa ha de caracterizarse por un proceso y estructura de organización que coordine la diversidad e interdependencia de sus operaciones (Durán y Lamothe, 1984: 35). Según la importancia relativa que tenga cada una se adoptará un enfoque estratégico distinto: adaptado o integrado. Ambos son recogidos explícita o implícitamente por las principales tipologías que abordaremos en este apartado. Antes de ello, vamos a efectuar una revisión de las aportaciones que distintos autores, desde múltiples perspectivas, han efectuado en torno a este tema.

Las primeras propuestas provenían del marketing y, debido a la homogeneización mundial de las necesidades, abogaban por la estandarización: «ofrecer idénticas líneas de productos a idénticos precios a través de idénticos sistemas de distribución, sustentado en idénticos programas de promoción, en varios países diferentes» (Buzzell, 1968: 103), o vender «las mismas cosas, de la misma forma y en todos los sitios» (Levitt, 1983: 50)¹⁵.

Ya en el ámbito de la estrategia competitiva, no circunscrita a la parcela del marketing, Hout, Porter y Rudden (1982: 98-106) plantean que, para tener éxito, la empresa debe dejar de ser un

¹³ Este enfoque ecléctico para la elección del modo de entrada ha sido adaptado por AULAKH y KOTABE (1997: 145-146) a la decisión sobre integración del canal de distribución de empresas exportadoras.

¹⁴ PADMANABHAN y CHO (1999: 37) han encontrado evidencia empírica acerca de que las empresas tienden a seleccionar formas de propiedad y modos de establecimiento basados en su experiencia con similares modalidades en el pasado.

¹⁵ Estos argumentos sobre la estandarización han sido cuestionados por DOUGLAS y WIND (1987: 24-29) y BADEN-FULLER y STOPFORD (1991: 495-496).

competidor multidoméstico, permitiendo a las subsidiarias actuar independientemente, para convertirse en un competidor global, formulando una estrategia coordinada para todas ellas. Por su parte, Hamel y Prahalad (1986: 80-90; 1988: 12-18) establecen un marco de análisis para la estrategia global a partir de dos dimensiones: el tipo de ventaja competitiva internacional y el propósito estratégico que persigue la empresa. Una de sus propuestas más destacables es la denominada estrategia de subsidio cruzado, que supone utilizar recursos financieros acumulados en un país para competir en otro. Por otro lado, Kogut (1985a: 25-26; 1985b: 27-37) plantea que la competencia internacional se basa en la existencia separada o simultánea, tanto de ventajas competitivas de la empresa como de ventajas comparativas de los países. La decisión de dónde invertir a lo largo de la cadena de valor es una cuestión de ventaja competitiva mientras que la decisión de dónde localizar esas actividades es una cuestión de ventaja comparativa.

La propuesta de Ghoshal (1987: 427-428) es un marco organizador para la estrategia competitiva en el que recoge los objetivos estratégicos que puede perseguir la empresa (eficiencia, manejo de riesgos y aprendizaje) y las herramientas que posee para lograrlos o fuentes de ventaja competitiva (diferencias nacionales, economías de escala y de alcance). La empresa debe usar las tres fuentes de ventaja (medios) para optimizar simultáneamente los tres objetivos (fines). Otro de los autores destacados es Ohmae (1990b: 27-38; 1991: 13-24). Para él, la empresa debe desarrollar un punto de vista equidistante respecto a sus clientes; es decir, no tratar de reproducir sin más los planteamientos competitivos del país de origen, que son los que conoce mejor. Una nueva aportación interesante viene de la mano de Yip (1993: 1-26), quien plantea que el desarrollo de una estrategia global se apoya en la consideración de cinco dimensiones o «palancas» que presentan una naturaleza distinta respecto a la de una estrategia multidoméstica: significativa participación en los mercados, oferta estandarizada de productos, concentración de actividades, marketing uniforme y acciones competitivas integradas. Finalmente, destaca la síntesis de Porter (1999a: 330-345), quien aglutina, en una concepción integrada de la

estrategia competitiva internacional, las ventajas competitivas de las ubicaciones (consecuencia del modelo del diamante) con las derivadas de las redes mundiales. Según este planteamiento, la ubicación de la base de operaciones es la raíz de la ventaja competitiva.

A la hora de clasificar las estrategias competitivas, también encontramos múltiples aportaciones, aunque tres han sido las más influyentes¹⁶. La primera tipología proviene del marketing y se apoya en la clásica distinción de Perlmutter (1969: 11-14) entre tres tipos de orientación internacional: etnocentrismo (hacia el país de origen), policentrismo (hacia los países huéspedes) y geocentrismo (orientación mundial). Partiendo de esta idea, Wind, Douglas y Perlmutter (1973: 14-23) plantean el marco EPRG (etnocentrismo, policentrismo, regiocentrismo y geocentrismo).

La segunda clasificación es la que propone Porter (1986a: 11-22; 1986b: 17-33), quien considera dos dimensiones: configuración (localización donde se desarrolla cada actividad de la cadena de valor) y coordinación (manera de conectar las actividades efectuadas en varios países). Con ello, surgen distintas alternativas estratégicas. Por un lado, la estrategia centrada en un país, donde existe una configuración muy dispersa, situando la cadena de valor completa en cada país, con poca o ninguna coordinación entre ellos. Por otro, la estrategia global, donde se busca una ventaja competitiva a través de una configuración concentrada, de una coordinación entre las actividades dispersas, o de ambas. En este segundo caso aparecen tres opciones: estrategia global simple (concentrar tantas actividades como sea posible en un país, servir al mundo desde allí y coordinar fuertemente aquéllas a realizar cerca de los clientes); estrategia de alta inversión extranjera con coordinación extensa entre subsidiarias (actividades dispersas pero con una fuerte coordinación); y estrategia basada en la exportación con marketing descentrali-

¹⁶ Otras tipologías destacables son las siguientes: DOZ (1986: 246-248), PRAHALAD y DOZ (1987: 90-95), Boston Consulting Group (SAIAS, 1989: 121-122), SOLBERG (1991: 17-22), MORRISON y ROTH (1992: 400-412), CARPANO, CHRISMAN y ROTH (1994: 639-645) o LEMAK y ARUNTHANES (1997: 26-36).

zado (configuración concentrada, aunque existen filiales comerciales dotadas de cierta autonomía).

El tercer planteamiento supone un seguimiento del paradigma entorno-estrategia-estructura, en virtud del cual los resultados superiores son consecuencia de un adecuado ajuste entre las demandas del entorno y la estrategia empresarial, y entre ésta y la estructura organizativa. La propuesta en este caso corresponde a Bartlett y Ghoshal (1991: 3-78), quienes distinguen cuatro opciones: estrategia multinacional (constituir filiales nacionales sensibles localmente, concediéndoles bastante autonomía); estrategia global (tratar al mercado mundial como un todo, buscando explotar economías asociadas a la estandarización y a la escala global, y siguiendo una estrategia formulada y controlada por la sede central); estrategia internacional (desarrollo de nuevos productos y procesos en un país, y transferencia de tecnologías y habilidades de marketing al resto de países); y estrategia transnacional (desarrollo de capacidades multidimensionales, aglutinando las de los modelos anteriores: sensibilidad nacional, eficiencia e innovación)¹⁷.

Para finalizar con este segundo escalón de la formulación estratégica internacional hay que destacar que la adopción de un enfoque competitivo u otro no sólo afecta a las distintas áreas funcionales de la empresa, sino también a otras decisiones, como la estrategia de entrada o la estructura de propiedad de las filiales (Durán y Lamothe, 1984: 38-39).

Estrategias funcionales en el ámbito internacional

En un tercer nivel de decisión, la empresa debe prestar especial atención a los criterios para localizar y coordinar las actividades funcionales y a las implicaciones que sobre éstas tiene el enfoque competitivo elegido. Por ello, deben diseñarse estrategias de producción, marketing, I+D, finanzas y recursos humanos. Esta última resulta especialmente destacable en el terreno

¹⁷ RUGMAN y VERBEKE (1992: 762-766) interpretan esta tipología desde el punto de vista de los costes de transacción, para lo que identifican dos tipos de ventaja competitiva: las específicas de la empresa y las específicas del país o de localización.

internacional, ya que incorpora elementos adicionales de sustancial relevancia¹⁸. Así, en alguno de los estadios por los que puede atravesar la internacionalización, la empresa seguramente deberá trasladar alguna de sus actividades al exterior. Llegaría entonces el momento de decidir un aspecto fundamental: ¿qué personas van a ocupar esos puestos en el extranjero? En principio, se puede plantear una doble opción: trasladar personas del país de origen (expatriados) o emplear a personas nativas del país de destino.

El índice de fracasos puede aumentar si se utilizan expatriados, debido a factores tales como: consideración por parte del expatriado de que su carrera profesional ha quedado estancada por el traslado, choque cultural, problemas familiares, etcétera (Gómez Mejía, Balkin y Cardy, 1997: 502-511). De ahí que la empresa deba instrumentar políticas de recursos humanos que eviten la aparición de toda esa problemática¹⁹.

Además de la expatriación, aparece otro aspecto de gran importancia, íntimamente relacionado con las personas, que ya fue avanzado anteriormente: el posible choque cultural entre la empresa y el país de destino. Ello nos conduce de nuevo al dilema estandarización-adaptación. El principio general es que «cuanto más opuesta sea una práctica de gestión de los recursos humanos a las normas sociales predominantes en un país, mayor será la probabilidad de que ésta fracase»; por ello, «en lugar de transferir al país anfitrión las prácticas de gestión de recursos humanos basadas en los valores culturales y sociales del país de origen, los directores deben adaptar dichas prácticas a las características culturales del país en el que esté ubicada la filial» (Gómez Mejía, Balkin y Cardy, 1997: 518-521)²⁰. En rela-

¹⁸ Para el resto de estrategias funcionales pueden consultarse los trabajos de CRUZ y FERNANDEZ (1984: 65), DURAN HERRERA (2001: 395-420 y 505-531), DURAN y LAMOTHE (1984: 37-38), RUGMAN y HODGETTS (1997: 298-459), SANCHEZ MUÑOZ (1984: 29-31) y TAKEUCHI y PORTER (1986: 111-112).

¹⁹ GOMEZ MEJIA, BALKIN y CARDY (1997: 511-517), RUGMAN y HODGETTS (1997: 369-373) y BLACK y GREGERSEN (1999: 54) señalan algunas recomendaciones interesantes en este sentido.

²⁰ NEWMAN y NOLLEN (1996: 753-762) también sostienen que no hay un único método que se considere mejor para dirigir un negocio, ya que las divergencias culturales exigen distintas prácticas directivas.

ción con este tema, Ohmae (1990a: 35-38) considera que la fortaleza de una empresa reside en su capacidad para comprender las necesidades de sus clientes desde un punto de vista universal, pero formando parte del mercado local. Para él, la cuestión importante «es cómo combinar unidades de negocio dispares configurando unidades culturalmente coherentes que proporcionen un suelo común sobre el cual puedan florecer los negocios».

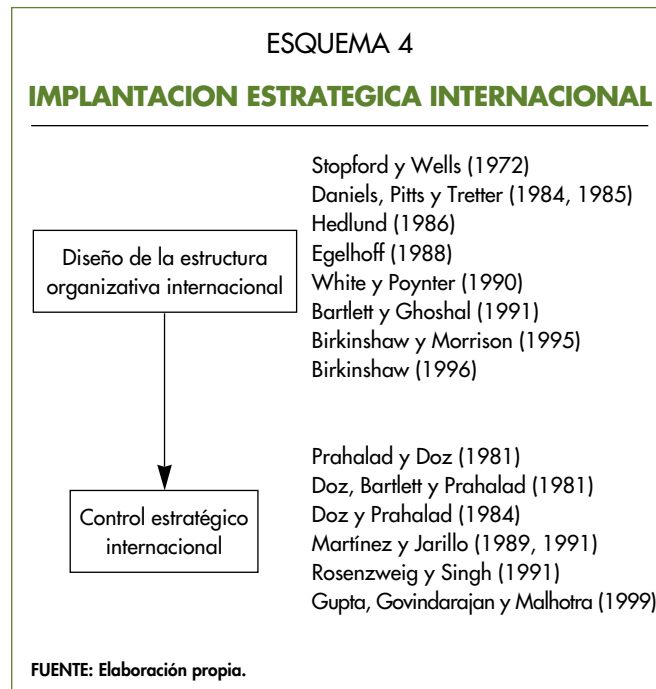
4. Implantación estratégica internacional

Siguiendo nuestro hilo conductor, tras haber expuesto las principales estrategias que se deben formular en el proceso de internacionalización, llegaría el momento de ponerlo en marcha. Con ello, estaríamos situados en la fase de implantación, donde sobresalen dos componentes esenciales: el diseño de la estructura organizativa y el control estratégico. En el Esquema 4 recogemos algunos de los trabajos que han abordado estos aspectos.

El diseño de la estructura organizativa internacional

Este primer aspecto se sitúa dentro de un enfoque claramente contingente, ya que no existe una forma única de organizar las actividades internacionales. De hecho, la estructura organizativa elegida depende de diversos factores (Dunning, 1993b: 211): estructura de propiedad y forma jurídica de la empresa; edad y tamaño; número y carácter de las actividades; relaciones con otras empresas; alcance geográfico; y estrategias planteadas.

El comienzo de la actividad exportadora exige a la empresa una «adaptación de su estructura a las necesidades de la gestión comercial internacional, fruto de la estrategia que se adopte en función del tipo de producto que se vaya a comercializar, de los objetivos a alcanzar y de los medios que se pueden movilizar para la consecución de éstos» (De la Rosa, 1996: 10). En los inicios del proceso, las actividades suelen ser canalizadas por un departamento de exportación o de comercio exterior, que puede considerarse el germen de una configuración estructural con la mirada



puesta en el extranjero. En esta etapa el director general normalmente conserva el control total de las operaciones internacionales.

Existen distintas alternativas para ubicar este departamento en la jerarquía, que pueden ser contempladas como fases sucesivas de una evolución. En este sentido, consideramos interesante la propuesta de Terry y Le Pan de Ligny (1992: 145-147), ya que puede representar la antesala del modelo de estructuras organizativas internacionales que veremos posteriormente. Este planteamiento identifica cuatro etapas: a) departamento de exportación dependiente del empresario-propietario; b) departamento de exportación situado dentro del área funcional de marketing; c) estructura divisional productos-mercados donde las funciones del departamento de exportación se organizan por divisiones; y d) división internacional con un director y una categoría organizativa similar a la del resto de divisiones de la empresa.

Una vez determinada la localización del departamento de exportación en el organigrama, una segunda cuestión esencial de diseño se centra en la forma en que se organiza internamente. En este sentido, se pueden establecer dos opciones generales (Enet, 1977: 24-28; Minervini, 1996: 240-242; Alonso y Dono-

so, 1994: 65): por áreas de responsabilidad (por ejemplo: comercial y administrativa); y por zonas geográficas.

El departamento de exportación puede ser sólo un primer paso, ya que conforme la empresa se comprometa más con el exterior, puede ir reorganizándose hasta configurar un organigrama concebido, desde los niveles jerárquicos superiores, para el mercado internacional. Las transformaciones estructurales seguramente no serán radicales sino que estarán impregnadas de un carácter gradual, adquiriendo cada vez un mayor empaque, conforme la empresa se adentre en la aventura internacional. En este contexto, una de las tipologías estructurales más influyente se centra en dos dimensiones: la importancia de las ventas exteriores sobre las totales y la diversidad de productos ofrecidos en el exterior. Sus artífices son Stopford y Wells (1972: 7-95), quienes distinguen las siguientes estructuras: división internacional (cuando existe tanto una baja diversidad de productos como un bajo porcentaje de ventas exteriores); divisiones mundiales de producto (cuando existe una alta diversidad y no hay una elevada proporción de ventas exteriores); divisiones de áreas geográficas (cuando la diversidad es baja pero el porcentaje de ventas exteriores es alto); y estructura matricial (cuando son elevadas ambas dimensiones)²¹.

Esta tipología ha sido referenciada en numerosos trabajos posteriores. Por ejemplo, Egelhoff (1988: 10-12) incorpora una tercera dimensión no considerada en el modelo original (el porcentaje de fabricación exterior); y Daniels, Pitts y Tretter (1984: 304-305; 1985: 236) incluyen una estructura no contemplada inicialmente: la estructura funcional mundial (en la que aparecen directivos con responsabilidad mundial para cada función)²².

Abordamos a continuación una de las piedras angulares de la investigación en el campo de la dirección estratégica: la relación entre estrategia y estructura. En base a la tesis de Chandler (1962: 14), deberíamos admitir que la forma o armazón que posee la empresa tiene su razón de ser en la estrategia que sigue. Sin embargo, dicha estructura se ve influida también por otros factores, como los relativos al entorno. Además, en muchas ocasiones, se parte de una organización que constriñe las posibles elecciones estratégicas, con lo que la estructura también puede condicionar la estrategia. Por todo ello, resulta interesante buscar las relaciones recíprocas entre una y otra.

Siguiendo los planteamientos de Jones (1995: 322-335), es posible conectar las estructuras organizativas del modelo de Stopford y Wells (1972) con las estrategias competitivas propuestas por Bartlett y Ghoshal (1991). Conforme la empresa se desplaza sucesivamente de una estrategia multidoméstica a una internacional, luego a una global y finalmente a una transnacional, se incrementa la necesidad de coordinación e integración de actividades y, en consecuencia, los costes burocráticos. Por tanto, se precisará una combinación distinta de los dos ingredientes fundamentales del diseño organizativo: la diferenciación (vertical y horizontal) y la integración. De acuerdo a las características ya comentadas, las relaciones entre las estrategias competitivas y estos mecanismos podrían quedar representadas del siguiente modo: estrategia multidoméstica (divisiones por áreas geográficas), estrategia global (divisiones de producto), estrategia internacional (división internacional o divisiones de producto) y estrategia transnacional (estructura matricial).

Además de las estructuras primarias que hemos expuesto, encontramos otras configuraciones que, desmarcándose en cierta medida de los planteamientos convencionales, ponen su énfasis en los aspectos informales de la organización. El punto de partida de todas ellas es que, cada vez más, las empresas se desplazan hacia modelos multidimensionales que combinan elementos de diferentes estrategias y estructuras clásicas. A pesar de las diferencias terminológicas (transnacional, heterarquía, etcétera), estos modelos comparten características comunes

²¹ Otras tipologías estructurales pueden encontrarse en los trabajos de DAVIS y LAWRENCE (1981: 213-221), BROOKE y REMMERS (1981: 29-45), HERBERT (1984: 261-267) y LEMAK y BRACKER (1988: 522-525).

²² En este contexto, HABIB y VICTOR (1991: 602) detectaron las siguientes relaciones: una baja diversidad de productos y un bajo porcentaje de ventas exteriores se correspondían con una estructura de división internacional o funcional; incrementos en la diversidad conducían a una estructura con divisiones de producto; incrementos en el porcentaje de ventas exteriores llevaban a una estructura geográfica; e incrementos simultáneos en ambas dimensiones generaban una estructura matricial o mixta.

(Ghoshal y Westney, 1993: 4-5): dispersión, interdependencia, estrecha conexión entre subunidades, aprendizaje organizativo y flexibilidad.

Comenzamos el repaso de estas configuraciones menos convencionales completando el último eslabón del planteamiento entorno-estrategia-estructura de Bartlett y Ghoshal (1991: 63-78). Frente a los nuevos retos estratégicos multidimensionales, las limitaciones inherentes en cada modelo tradicional (multinacional, internacional y global), conducen a la organización transnacional, que presenta tres atributos entrelazados: configuración como una red integrada; roles y responsabilidades organizativas diferenciadas; y gestión de procesos organizativos múltiples. Otro enfoque alternativo a la jerarquía convencional es la «heterarquía» de Hedlund (1986), que «implica una difusión geográfica de las actividades estratégicas esenciales y de los roles de coordinación, una ruptura con la noción de una jerarquía uniforme para la toma de decisiones así como de las posiciones organizativas y un creciente foco de interés en los mecanismos normativos de control» (Hedlund y Rolander, 1990: 15). Finalmente, destaca la organización horizontal, ya apuntada por Porter (1987: 398-420), y extrapolada por White y Poynter (1990: 96-111) al ámbito internacional. En este caso, en lugar de remitir los problemas hacia arriba en la jerarquía, las decisiones se toman a través de procesos laterales con la aportación y acuerdo de aquellos miembros de la organización que representan las actividades clave afectadas. Aunque la sede central puede participar activamente, la existencia de una red horizontal impide que domine el proceso decisorio, el cual se ve facilitado por unas premisas de decisión compartidas.

La problemática del diseño de la organización engloba otro asunto que merece una atención especial, vinculado, en este caso, a la estructura operativa: la forma en que se relacionan la matriz y las filiales dentro de una empresa multinacional. El papel desempeñado por las subsidiarias ha sido categorizado por distintos autores a partir de diversas dimensiones: estrategia desplegada; alcance de mercado y autonomía; importancia del entorno y competencia de la filial; localización e integración;

flujos de conocimientos suministrados y recibidos; o nivel de responsabilidad²³.

Tratando de integrar los seis modelos que surgen de esas dimensiones, Birkinshaw y Morrison (1995: 733-735) establecen una tipología donde plantean tres roles para las subsidiarias: implantador local (con un limitado ámbito geográfico y un alcance restringido en productos o valor añadido, su rol consiste en adaptar los productos globales a las necesidades del mercado local); contribuidor especializado (desempeña funciones específicas, en estrecha coordinación con las de otras subsidiarias); y mandato mundial (tiene responsabilidad mundial o regional para un negocio o línea de productos y no tiene restringido el alcance de sus productos o de sus actividades).

Existen otros trabajos que, sin proporcionar una tipología explícita de roles, señalan recomendaciones para manejar las relaciones entre matriz y filiales. En este contexto, destacan Kim y Mauborgne (1991: 127-139; 1993: 420-422), quienes consideran que si los directivos de las subsidiarias perciben que el proceso de toma de decisiones sigue un procedimiento justo, se generará compromiso, confianza y satisfacción por los resultados. Otro planteamiento en esta línea es el de Stewart (1995: 63-68), quien parte de la idea de que, proporcionando a las subsidiarias un elevado grado de poder y autogestión, se consigue liberar su iniciativa y dinamismo.

Dada la multitud de tipologías existentes, resulta conveniente efectuar algunas matizaciones. En primer lugar, los distintos modelos deben considerarse complementarios, ya que «depender de un único modelo “favorito” es probable que conduzca a problemas» (Taggart, 1998: 584). En segundo lugar, el papel desempeñado por las subsidiarias no es estático, sino que cambia a lo largo del tiempo, dando lugar a lo que Birkinshaw y

²³ Estas dimensiones son utilizadas en los trabajos de WHITE y POYNTER (1984: 59-61), D'CRUZ (1986: 80-87), BARTLETT y GHOSHAL (1986: 90-92), JARILLO y MARTINEZ (1990: 502-503), GUPTA y GOVINDARAJAN (1991: 770-775) y ROTH y MORRISON (1992: 716-718). También se han efectuado otras clasificaciones con dimensiones alternativas (GHOSHAL y NOHRIA, 1989: 323-325; RUGMAN y VERBEKE, 1993: 79-82; DURAN HERRERA, 1995: 19).

Hood (1998: 781-783) denominan evolución de la subsidiaria, referida a la mejora o agotamiento de sus capacidades y al establecimiento o pérdida de su *charter* o «mandato» (negocio, o elementos de éste, en los que participa la subsidiaria y para el que se le ha reconocido responsabilidad dentro de la empresa multinacional).

En este sentido, los mandatos de la subsidiaria pueden representar un ciclo de vida a través de tres etapas (Birkinshaw, 1996: 472): obtención, desarrollo y pérdida del mandato. Ese proceso evolutivo se ve influido por distintos factores que pueden agruparse en tres grandes bloques (Birkinshaw y Hood, 1998: 775-785; Birkinshaw, Hood y Jonsson, 1998: 222-223): factores de la sede central (decisiones sobre las actividades a desempeñar por la subsidiaria); factores de la subsidiaria (decisiones de sus directivos concernientes a las actividades que lleva a cabo); y factores del entorno local (importancia estratégica del país, dinamismo de los negocios, coste de los factores, presiones para la integración global o la sensibilidad local, etcétera)²⁴.

Siguiendo nuestro hilo conductor, la puesta en marcha de la estrategia de internacionalización sólo podrá considerarse válida o eficaz si conduce a la obtención de los resultados perseguidos. Ello nos introduce de lleno en el segundo componente esencial de la implantación: el control estratégico.

El control estratégico internacional

A pesar de que existen elementos comunes a todo sistema de control, encontramos algunos aspectos únicos en el caso internacional (Robinson, 1978: 635-636): diferencias de cambio; menor control del directivo de una subsidiaria sobre algunas decisiones; escasez de datos históricos sobre el país; falta de familiaridad de los directivos de la subsidiaria con los sistemas contables centrales; o mayor dependencia respecto a sistemas formales (debido a que la comunicación informal con

una filial exterior suele ser menos frecuente que en el caso doméstico).

Cuando se trata de una empresa multinacional, con filiales expuestas a normas, culturas, mercados y costumbres distintas en cada país, el problema de asegurar que las distintas partes actúen de acuerdo a la política general de la empresa, se torna más acusado. En esa integración se pueden distinguir dos componentes (Cray, 1984: 85-87): la coordinación (proceso que permite un adecuado vínculo entre las diversas tareas que realizan las unidades) y el control (proceso que persigue la adhesión a un objetivo a través del ejercicio del poder)²⁵.

Por otra parte, las características del entorno nacional de cada filial condicionan fuertemente el método de control a emplear (Hamilton y Kashlak, 1999: 183-184): control del *output* (o de los resultados); control del comportamiento (o de los procesos de trabajo); y control del *input* (o de las condiciones que preceden a los resultados). Estos tres sistemas alternativos pueden ser considerados como característicos de las distintas etapas de desarrollo por las que atraviesa una subsidiaria, a la que sucesivamente se le aplicaría un control del *output*, posteriormente un control del comportamiento y finalmente un control del *input* (Muralidharan y Hamilton, 1999: 353-359).

De todo lo expuesto hasta el momento, se deduce que un tema ha sido objeto de especial atención: el grado en que la oficina central de una empresa multinacional puede efectuar un control estratégico sobre sus unidades exteriores, definido por Prahalad y Doz (1981: 5) como «el alcance de la influencia que la oficina central tiene sobre una subsidiaria con respecto a las decisiones que afectan a su estrategia». La importancia de controlar estratégicamente las filiales extranjeras viene originada por la doble presión a la que se enfrentan (Rosenzweig y Singh, 1991: 344-348): conseguir un isomorfismo con el entorno local (es decir, adoptar las características de otras organizacio-

²⁴ GARNIER (1982: 906) y TAGGART y HOOD (1999: 233) concretan algunas situaciones que favorecen una mayor autonomía de la subsidiaria.

²⁵ Hay que advertir que adoptaremos una perspectiva amplia del concepto de control, abarcando las dos ideas que recoge esta delimitación conceptual: vínculo entre actividades dispersas (coordinación) y alineación con los objetivos corporativos (control propiamente dicho).

nes locales) y buscar una consistencia interna (tratando de parecerse a otras unidades de la empresa).

Dos de los autores que han abordado con mayor profundidad este tema son Prahalad y Doz (1981: 5-12), quienes plantean que, conforme las subsidiarias maduran y se convierten en autónomas respecto a recursos estratégicos, se deben identificar enfoques distintos al de la «dependencia de la subsidiaria» como base para el control estratégico. Así, la alternativa a ese control basado en la restricción del flujo de recursos estratégicos es la creación de un contexto organizacional que facilite la relación entre las subsidiarias y la central, al tiempo que permita que esta última pueda seguir influyendo y controlando a aquéllas. Según estos autores, la tarea de crear un apropiado contexto organizacional se basa en las cuatro orientaciones que integran una organización: cognitiva (distinta percepción del entorno que tienen los diferentes directivos); estratégica (distintas posturas competitivas que diferentes grupos de directivos querrán adoptar); orientación del poder (localización de éste entre los distintos directivos); y administrativa (sistemas de soporte, como el contable o el de personal).

En una organización puramente jerárquica las cuatro orientaciones suelen ir en la misma dirección; sin embargo, en una organización compleja, no necesariamente será así, por lo que la obtención y mantenimiento del control estratégico precisa de una influencia sobre las cuatro. En este caso es posible utilizar tres tipos de mecanismos (Doz y Prahalad, 1984: 60-61): mecanismos de administración de datos (para controlar la información); mecanismos de administración de directivos (para establecer normas y estándares de comportamiento así como objetivos personales consistentes con la estrategia); y mecanismos de resolución de conflictos (que proporcionan los medios necesarios para hacer frente a las necesidades percibidas de integración global y de sensibilidad nacional).

Una de las tareas más críticas se centra en conseguir un equilibrio entre estos dos últimos requerimientos que fundamentan la competencia internacional. De hecho, el reto más difícil al que se enfrenta la dirección es «la estructuración del proceso interno de toma de decisiones para permitir a la organización

sentir, interpretar y responder a las tensiones, y resolver las frecuentes demandas contradictorias para la competitividad global y la sensibilidad nacional» (Doz, Bartlett y Prahalad, 1981: 63). La clave está en permitir la suficiente asimetría para evitar la paralización de las decisiones y, al mismo tiempo, mantener un equilibrio estable para que tanto las prioridades de sensibilidad, como de integración, estén presentes en cada decisión (Doz y Prahalad, 1984: 58-62).

Encontramos otros trabajos que, complementando lo ya apuntado acerca de las relaciones entre matriz y filiales, plantean distintas alternativas para el control estratégico²⁶. De ellos, resulta especialmente interesante el de Martínez y Jarillo (1991: 431-441), quienes distinguen tres subsidiarias: autónomas (que realizan muchas actividades de forma independiente); receptivas (que desempeñan pocas funciones de manera coordinada); y activas (que llevan a cabo muchas actividades en estrecha interdependencia con el resto de la empresa). Esta clasificación permite establecer una nueva conexión con las estrategias competitivas de Bartlett y Ghoshal (1991). Así, las subsidiarias autónomas son típicas del enfoque multidoméstico, por lo que suelen ser controladas simplemente por resultados financieros; en las receptivas, características de la estrategia global, suele haber un fuerte control central; mientras que las activas, vinculadas al planteamiento transnacional, suelen compartir la toma de decisiones con la matriz.

Finalizamos el estudio del control estratégico abordando la habitual distinción entre mecanismos formales e informales. Con el paso del tiempo, «los investigadores se han ido concentrando más en mecanismos de coordinación más sutiles e informales, abandonando su atención unidimensional sobre las cuestiones estructurales» (Martínez y Jarillo, 1989: 489-491). Recientemente, Gupta, Govindarajan y Malhotra (1999: 205-219) han dado un paso más en este sentido al plantear que un control basado sólo en mecanismos exógenos a la subsidiaria resulta incompleto por

²⁶ En este contexto, destacan los de GHOSHAL y NOHRIA (1989: 325-329), NOHRIA y GHOSHAL (1994: 491-500) y GUPTA y GOVINDARAJAN (1991: 775-787).

dos razones: la discrecionalidad con que habitualmente están dotados sus directivos; y la distancia geográfica entre central y subsidiaria, que provoca asimetrías de información. Por ello resultan importantes los mecanismos de autorregulación articulados internamente por el propio directivo de la subsidiaria. Uno de los principales es que dichos directivos traten de descubrir por sí mismos hasta qué punto están desempeñando bien su trabajo (comparándose con otros directivos, observando qué comportamientos recompensan más sus superiores, etcétera).

5. Conclusiones

Tratando de sintetizar las principales ideas expuestas a lo largo del trabajo, cabría señalar que, para hacer frente a las amenazas y oportunidades que supone el imparable fenómeno de la globalización, las empresas en muchas ocasiones se ven impulsadas a traspasar las fronteras de su país de origen. La internacionalización es una decisión de carácter estratégico para la empresa que, como tal, exige la consideración por parte de su dirección de una serie de cuestiones que contribuyan a que el país de destino elegido, el modo de entrada, la forma de competir, la organización interna, etcétera, sean los más adecuados. Para ello, un interesante marco de reflexión es el proceso de dirección estratégica, según el cual cualquier decisión empresarial que merezca ese calificativo debe transcurrir por tres etapas principales: análisis, formulación e implantación. Evidentemente, el seguimiento de este proceso no debe interpretarse con un carácter prescriptivo, haciendo atravesar cualquier decisión estratégica de forma secuencial por esas fases, sino más bien como un intento de sistematizar el conjunto de factores que han de ser tenidos en cuenta para un correcto diseño y posterior puesta en marcha de una estrategia empresarial, de forma que se puedan tener mayores garantías de éxito.

Tal vez la principal aportación del trabajo haya sido, precisamente, ese intento de ofrecer una visión de la internacionalización de la empresa desde el prisma de su dirección estratégica, integrando aportaciones de la literatura procedentes de diferentes perspectivas, dentro de esa secuencia análisis-formu-

lación-implantación. No obstante, quedan pendientes algunos aspectos que no han sido abordados por este trabajo, dado su carácter eminentemente conceptual. Por ejemplo, comprobar si las empresas verdaderamente consideran relevantes para su toma de decisiones internacionales todas las cuestiones expuestas, si se ha quedado alguna variable importante en el tintero, o también detectar si la adopción de un enfoque racional y secuencial para dirigir estratégicamente la internacionalización contribuye a obtener mejores resultados que seguir un proceso implícito o emergente. Por estas vías la investigación empírica podría encontrar un camino interesante a recorrer.

Referencias bibliográficas

- [1] ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, Madrid, ICEX.
- [2] ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986): «Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions», *Journal of International Business Studies*, otoño, páginas 1-26.
- [3] AULAKH, P.S. y KOTABE, M. (1997): «Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets», *Journal of International Business Studies*, primer trimestre, páginas 145-175.
- [4] BADEN-FULLER, C. y STOPFORD, J.M. (1991): «Globalization Frustrated: The Case of White Goods», *Strategic Management Journal*, volumen 12 (7), páginas 493-507.
- [5] BARTLETT, C. y GHOSHAL, S. (1986): «Tap Your Subsidiaries for Global Reach», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, páginas 87-94.
- [6] BARTLETT, C. y GHOSHAL, S. (1991): *La empresa sin fronteras: la solución transnacional*, Madrid, Mc Graw-Hill.
- [7] BIRKINSHAW, J.M. (1996): «How Multinational Subsidiary Mandates Are Gained and Lost», *Journal of International Business Studies*, volumen 27 (3), páginas 467-495.
- [8] BIRKINSHAW, J.M. y FRY, N. (1999): «Iniciativas de las filiales para desarrollar nuevos mercados», *Harvard Deusto Business Review*, número 89, páginas 50-61.
- [9] BIRKINSHAW, J.M. y HOOD, N. (1998): «Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies», *Academy of Management Review*, volumen 23 (4), páginas 773-795.
- [10] BIRKINSHAW, J.M. y MORRISON, A.J. (1995): «Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations», *Journal of International Business Studies*, cuarto trimestre, páginas 729-753.

- [11] BIRKINSHAW, J.M.; HOOD, N. y JONSSON, S. (1998): «Building Firm-specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative», *Strategic Management Journal*, volumen 19, páginas 221-241.
- [12] BIRKINSHAW, J.M.; MORRISON, A. y HULLAND, J. (1995): «Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy», *Strategic Management Journal*, volumen 16, páginas 637-655.
- [13] BLACK, J.S. y GREGERSEN, H.B. (1999): «The Right Way to Manage Exports», *Harvard Business Review*, volumen 77 (2), páginas 52-64.
- [14] BROOKE, M.Z. y REMMERS, H.L. (1981): *Estrategia de la empresa multinacional*, Madrid, Aguilar.
- [15] BUENO, E. (1993): «La globalización de la actividad empresarial: de la internacionalización a la globalización de las actividades económicas», en SANCHEZ MUÑOZ, M. P. (Coord.): *Los grandes retos de la economía española en los noventa*, Madrid, Pirámide, páginas 62-99.
- [16] BUZZELL, R.D. (1968): «Can You Standardize Multinational Marketing?», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, páginas 102-113.
- [17] CANALS, J. (1991): *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*, Barcelona, Ariel.
- [18] CANALS, J. (1994): *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*, Madrid, Mc Graw Hill.
- [19] CARPANO, C.; CHRISMAN, J.J. y ROTH, K. (1994): «International Strategy and Environment: An Assessment of the Performance Relationship», *Journal of International Business Studies*, tercer trimestre, páginas 639-656.
- [20] COLLIS, D.J. (1991): «A Resource-based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry», *Strategic Management Journal*, volumen 12 (número especial), páginas 49-68.
- [21] CRAY, D. (1984): «Control and Coordination in Multinational Corporations», *Journal of International Business Studies*, otoño, páginas 85-98.
- [22] CRUZ, I. y FERNANDEZ, A. (1984): «Marketing en las empresas multinacionales», *Información Comercial Española, Revista de Economía*, número 616, diciembre, páginas 65-73.
- [23] CHANDLER, A.D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Massachusetts, MIT Press.
- [24] D'CRUZ, J.R. (1986): «Strategic Management of Subsidiaries», en ETEMAD, H. y DULUDE, L.S. (Eds.): *Managing the Multinational Subsidiary. Response to Environmental Changes and to Host Nation R&D Policies*, Londres, Croom Helm, páginas 75-89.
- [25] DANIELS, J.D.; PITTS, R.A. y TRETTER, M.J. (1984): «Strategy and Structure of U.S. Multinationals: An Exploratory Study», *Academy of Management Journal*, volumen 27 (2), páginas 292-307.
- [26] DANIELS, J.D.; PITTS, R.A. y TRETTER, M.J. (1985): «Organizing for Dual Strategies of Product Diversity and International Expansion», *Strategic Management Journal*, volumen 6 (3), páginas 223-237.
- [27] DAVIS, S.M. y LAWRENCE, P.R. (1981): *Organizaciones matriciales*, Bogotá, Fondo Educativo Interamericano.
- [28] DE LA ROSA, L. (1996): «La empresa ante el comercio internacional», *Curso de Especialistas en Comercio exterior (volumen 1, capítulo 1)*, Madrid, ICEX., páginas 1-21.
- [29] DOUGLAS, S.P. y WIND, Y. (1987): «The Myth of Globalization», *Columbia Journal of World Business*, invierno, páginas 19-29.
- [30] DOZ, Y.L. (1986): «Government Policies and Global Industries», en PORTER, M.E. (Ed.): *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press, páginas 225-266.
- [31] DOZ, Y.L. y PRAHALAD, C.K. (1984): «Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations», *Journal of International Business Studies*, otoño, páginas 55-72.
- [32] DOZ, Y.L. y PRAHALAD, C.K. (1988): «Quality of Management; An Emerging Source of Global Competitive Advantage?», en HOOD, N. y VAHLNE, J.E. (Eds.): *Strategies in Global Competition*, Londres, Croom Helm, páginas 345-369.
- [33] DOZ, Y.L.; BARTLETT, C.A. y PRAHALAD, C.K. (1981): «Global Competitive Pressures and Host Country Demands. Managing Tensions in MNC's», *California Management Review*, primavera, páginas 63-74.
- [34] DUNNING, J.H. (1981): *International Production and the Multinational Enterprise*, Londres, George Allen & Unwin.
- [35] DUNNING, J.H. (1992): «The Competitive Advantage of Countries and the Activities of Transnational Corporations», *Transnational Corporations*, volumen 1 (1), páginas 135-168.
- [36] DUNNING, J.H. (1993a): «Internationalizing Porter's Diamond», *Management International Review*, volumen 33 (número especial), páginas 7-15.
- [37] DUNNING, J.H. (1993b): *Multinational enterprises and the global economy*. 1st edition, 4th reprint, Harlow, Addison-Wesley.
- [38] DUNNING, J.H. y NARULA, R. (1996): «The Investment Development Path Revisited: Some Emerging Issues», en DUNNING, J.H. y NARULA, R. (Eds.): *Foreign Direct Investment and Governments*, Londres, Routledge, páginas 1-41.
- [39] DURAN HERRERA, J.J. (1990): *Estrategia y evaluación de inversiones directas en el exterior*, Madrid, ICEX.
- [40] DURAN HERRERA, J.J. (1994): «Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa», *Información Comercial Española, Revista de Economía*, número 635, noviembre, páginas 21-41.
- [41] DURAN HERRERA, J.J. (1995): «Estrategia de localización de la empresa multinacional española», *Economía Industrial*, número 306, páginas 15-26.

- [42] DURAN HERRERA, J.J. (1996): *Multinacionales españolas I: algunos casos relevantes*, Madrid, Pirámide.
- [43] DURAN HERRERA, J.J. (2001): *Estrategia y economía de la empresa multinacional*, Madrid, Pirámide.
- [44] DURAN, J.J. y LAMOTHE, P. (1984). «Consideraciones en torno a las estrategias competitivas de la empresa multinacional», *Información Comercial Española, Revista de Economía*, número 611, julio, páginas 33-44.
- [45] EGELHOFF, W.G. (1988): «Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model», *Strategic Management Journal*, volumen 9, páginas 1-14.
- [46] ENET, D. (1977): *La empresa y la exportación*, Madrid, Ibérico Europea de Ediciones.
- [47] FLADMÖE-LINDQUIST, K. y TALLMAN, S. (1994): «Resource-based Strategy and Competitive Advantage among Multinationals», en SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. y DUTTON, J. (eds.): *Advances in Strategic Management, volumen 10, Part A. Resource-based View of the Firm*, Jai Press Inc., páginas 45-72.
- [48] FRANKE, R.H.; HOFSTEDE, G. y BOND, M.H. (1991): «Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note», *Strategic Management Journal*, volumen 12, páginas 165-173.
- [49] GARNIER, G.H. (1982): «Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of U.S. Multinational Corporations», *Academy of Management Journal*, volumen 25 (4), páginas 893-908.
- [50] GHOSHAL, S. (1987): «Global Strategy: An Organizing Framework», *Strategic Management Journal*, volumen 8, páginas 425-440.
- [51] GHOSHAL, S. y NOHRIA, N. (1989): «Internal Differentiation within Multinational Corporations», *Strategic Management Journal*, volumen 10, páginas 323-337.
- [52] GHOSHAL, S. y NOHRIA, N. (1993): «Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations», *Sloan Management Review*, invierno, páginas 23-35.
- [53] GHOSHAL, S. y WESTNEY, D.E. (1993): «Introduction and Overview», en GHOSHAL, S. y WESTNEY, D.E. (Eds.): *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Nueva York, St. Martin's Press, páginas 1-23.
- [54] GOMEZ MEJIA, L.R.; BALKIN, D. y CARDY, R. (1997): *Gestión de Recursos Humanos*, Madrid, Prentice-Hall.
- [55] GRANT, R.M. (1991): «Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment», *Strategic Management Journal*, volumen 12, páginas 535-548.
- [56] GRANT, R.M. (1996): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, Madrid, Civitas.
- [57] GUPTA, A.K. y GOVINDARAJAN, V. (1991): «Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations», *Academy of Management Review*, volumen 16 (4), páginas 768-792.
- [58] GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. y MALHOTRA, A. (1999): «Feedback-seeking Behavior within Multinational Corporations», *Strategic Management Journal*, volumen 20 (3), páginas 205-222.
- [59] HABIB, M. y VICTOR, B. (1991): «Strategy, Structure and Performance of U.S. Manufacturing and Service MNCs: A Comparative Analysis», *Strategic Management Journal*, volumen 12 (8), páginas 589-606.
- [60] HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1986): «¿Tiene su empresa una estrategia de carácter mundial?», *Harvard Deusto Business Review*, 1.º trimestre, páginas 79-90.
- [61] HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1988): «Creating Global Strategic Capability», en HOOD, N. y VAHLNE, J.E. (Eds.): *Strategies in Global Competition*, London, Croom Helm, páginas 5-39.
- [62] HAMILTON, R.D. y KASHLAK, R.J. (1999): «National Influences on Multinational Corporation Control System Selection», *Management International Review*, volumen 39 (2), páginas 167-189.
- [63] HANER, F.T. (1980): *Global Business Strategy for the 1980's*, Nueva York, Praeger.
- [64] HEDLUND, G. (1986): «The Hypermodern MNC: A Heterarchy?», *Human Resource Management*, volumen 25 (1), páginas 9-35.
- [65] HEDLUND, G. y ROLANDER, D. (1990): «Action in Heterarchies: New Approaches to Managing the MNC», en BARTLETT, C.A., DOZ, Y. y HEDLUND, G. (Eds.): *Managing the Global Firm*, Londres Routledge, páginas 15-46.
- [66] HERBERT, T.T. (1984): «Strategy and Multinational Organization Structure: An Interorganizational Relationships Perspective», *Academy of Management Review*, volumen 9 (2), páginas 259-271.
- [67] HILL, C.W.L. y KIM, W.C. (1988): «Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model», *Strategic Management Journal*, volumen 9, páginas 93-104.
- [68] HILL, C.W.L., HWANG, P. y KIM, W.C. (1990): «An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode», *Strategic Management Journal*, volumen 11 (2), páginas 117-128.
- [69] HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's Consequences. International Differences in Work-related Values*, California, Sage Publications.
- [70] HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, Londres, Mc Graw-Hill.
- [71] HOUT, T.; PORTER, M.E. y RUDDEN, E. (1982): «How Global Companies Win Out», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, páginas 98-108.
- [72] JARILLO, J.C. y MARTINEZ, J.I. (1990): «Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain», *Strategic Management Journal*, volumen 11, páginas 501-512.
- [73] JARILLO, J.C. y MARTINEZ, J.I. (1991): *Estrategia internacional. Más allá de la exportación*, Madrid, Mc Graw-Hill.
- [74] JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): «The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and

Increasing Foreign Market Commitments», *Journal of International Business Studies*, volumen 8 (1), páginas 23-32.

[75] JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1990): «The Mechanism of Internationalization», *International Marketing Review*, volumen 7 (4), páginas 11-24.

[76] JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): «The Internationalization of the Firm. Four Swedish Cases», *The Journal of Management Studies*, octubre, páginas 305-322.

[77] JONES, G.R. (1995): *Organizational Theory. Text and Cases*, Reading, Addison-Wesley Publishing Company.

[78] KEFALAS, A.G. (1990): *Global Business Strategy. A Systems Approach*, Cincinnati, South Western Publishing Co.

[79] KIM, W.C. y MAUBORGNE, R.A. (1991): «Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice», *Strategic Management Journal*, volumen 12, páginas 125-143.

[80] KIM, W.C. y MAUBORGNE, R.A. (1993): «Effectively Conceiving and Executing Multinational's Worldwide Strategies», *Journal of International Business Studies*, tercer trimestre, páginas 419-447.

[81] KOBRIN, S.J. (1979): «Political Risk: A Review and Reconsideration», *Journal of International Business Studies*, primavera-verano, páginas 67-80.

[82] KOGUT, B. (1985a): «Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains», *Sloan Management Review*, verano, páginas 15-28.

[83] KOGUT, B. (1985b): «Designing Global Strategies: Profiting from Operational Flexibility», *Sloan Management Review*, otoño, páginas 27-38.

[84] KOGUT, B. (1991): «Country Capabilities and the Permeability of Borders», *Strategic Management Journal*, volumen 12, páginas 33-47.

[85] KOSTOVA, T. (1999): «Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective», *Academy of Management Review*, volumen 24 (2), páginas 308-324.

[86] KOSTOVA, T. y ZAHEER, S. (1999): «Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise», *Academy of Management Review*, volumen 24 (1), páginas 64-81.

[87] LAMOTHE, P. (1985): «El riesgo político. Concepto y modelos de evaluación», *Alta Dirección*, abril, páginas 77-87.

[88] LEMAK, D.J. y ARUNTHANES, W. (1997): «Global Business Strategy: A Contingency Approach», *Multinational Business Review*, invierno, páginas 26-37.

[89] LEMAK, D.J. y BRACKER, J.S. (1988): «A Strategic Contingency Model of Multinational Corporate Structure», *Strategic Management Journal*, volumen 9 (5), páginas 521-526.

[90] LEVITT, T. (1983): «La globalización de los mercados», *Harvard Deusto Business Review*, 4.º trimestre, páginas 49-64.

[91] MADHOCK, A. (1997): «Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm», *Strategic Management Journal*, volumen 18, páginas 39-61.

[92] MARTINEZ, J.I. y JARILLO, J.C. (1989): «The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations», *Journal of International Business Studies*, otoño, páginas 489-514.

[93] MARTINEZ, J.I. y JARILLO, J.C. (1991): «Coordination Demands of International Strategies», *Journal of International Business Studies*, tercer trimestre, páginas 429-444.

[94] MASCARENHAS, B.; BAVEJA, A. y JAMIL, M. (1998): «Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies», *California Management Review*, volumen 40 (4), páginas 117-132.

[95] MINERVINI, N. (1996): *Manual del exportador*, México, McGraw Hill.

[96] MORRISON, A.J. y ROTH, K. (1992): «A Taxonomy of Business-level Strategies in Global Industries», *Strategic Management Journal*, volumen 13, páginas 399-418.

[97] MURALIDHARAN, R. y HAMILTON, R.D. (1999): «Aligning Multinational Control Systems», *Long Range Planning*, volumen 32 (3), páginas 352-361.

[98] NELSON, R. y WINTER, S. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Harvard University Press.

[99] NEWMAN, K.L. y NOLLEN, S.D. (1996): «Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture», *Journal of International Business Studies*, cuarto trimestre, páginas 753-779.

[100] NOHRIA, N. y GARCIA-PONT, C. (1991): «Global Strategic Linkages and Industry Structure», *Strategic Management Journal*, volumen 12, páginas 105-124.

[101] NOHRIA, N. y GHOSHAL, S. (1994): «Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-subsidiary Relations», *Strategic Management Journal*, volumen 15, páginas 491-502.

[102] OHMAE, K. (1990a): «La cosecha global», *Harvard Deusto Business Review*, 2.º trimestre, páginas 33-42.

[103] OHMAE, K. (1990b): «La dirección en un mundo sin fronteras», *Harvard Deusto Business Review*, 1.º trimestre, páginas 27-38.

[104] OHMAE, K. (1991): *El mundo sin fronteras. Poder y estrategia en la economía entrelazada*, Madrid, Mc Graw Hill.

[105] OVERHOLT, W.H. (1982): *Political risk*, Londres, Euromoney Publications.

[106] PADMANABHAN, P. y CHO, K.R. (1999): «Decision Specific Experience in Foreign Ownership and Establishment Strategies: Evidence from Japanese Firms», *Journal of International Business Studies*, volumen 30 (1), páginas 25-43.

[107] PENROSE, E.T. (1956): «Foreign Investment and the Growth of the Firm», *The Economic Journal*, junio, páginas 220-235.

- [108] PERLMUTTER, H. (1969): «The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation», *Columbia Journal of World Business*, (1), páginas 9-18.
- [109] PINCUS, L.B. y BELOHLAV, J.A. (1996): «Legal Issues in Multinational Business Strategy: To Play the Game, You Have to Know the Rules», *Academy of Management Executive*, volumen 10 (3), páginas 52-61.
- [110] PORTER, M.E. (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, 1.ª edición, 16.ª reimpresión, México, CECSA.
- [111] PORTER, M.E. (1986a): «Changing Patterns of International Competition», *California Management Review*, volumen XXVIII (2), páginas 9-40.
- [112] PORTER, M.E. (1986b): «Competition in Global Industries: A Conceptual Framework», en PORTER, M.E. (Ed.): *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press, páginas 15-60.
- [113] PORTER, M.E. (1987): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 1.ª edición, 11.ª reimpresión, México, CECSA.
- [114] PORTER, M.E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Barcelona, Plaza & Janés Editores.
- [115] PORTER, M.E. (1998): «Clusters and the New Economics of Competition», *Harvard Business Review*, volumen 76 (6), páginas 77-90.
- [116] PORTER, M.E. (1999a): «Competir en varias ubicaciones. Ampliar la ventaja competitiva mediante una estrategia mundial», en PORTER, M.E. (1999): *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Bilbao, Deusto, páginas 309-348.
- [117] PORTER, M.E. (1999b): «Cúmulos y competencia. Nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones», en PORTER, M.E. (1999): *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Bilbao, Deusto, páginas 203-288.
- [118] PRAHALAD, C.K. y DOZ, Y. (1981): «An Approach to Strategic Control in MNCs», *Sloan Management Review*, verano, páginas 5-13.
- [119] PRAHALAD, C.K. y DOZ, Y. (1987): *The Multinational Mission. Balancing Local Demands and Global Vision*, Nueva York, The Free Press.
- [120] REID, S.D. (1983): «Firm Internationalization, Transaction Costs and Choice», *International Marketing Review*, invierno, páginas 44-56.
- [121] RICARDO, D. (1959): *Principios de Economía Política y Tributación*. (1.ª edición inglesa en 1817), 1.ª edición, 2.ª reimpresión, México, Fondo de Cultura Económica.
- [122] ROBINSON, R.D. (1978): *International Business Management. A Guide to Decision Making*. 2.ª edición, Hinsdale, The Dryden Press.
- [123] ROBOCK, S.H. (1971): «Political Risk: Identification and Assessment», *Columbia Journal of World Business*, julio-agosto, páginas 6-20.
- [124] ROOT, F.R. (1982): *Foreign Market Entry Strategies*, Nueva York, ANACOM.
- [125] ROOT, F.R. (1994): *International Trade and Investment*, 7.ª edición, Cincinnati, South Western Publishing.
- [126] ROOT, F.R. (1998): *Entry Strategies for International Markets*. Educación revisada y ampliada, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- [127] ROSENZWEIGH, P.M. y SINGH, J.V. (1991): «Organizational Environments and the Multinational Enterprise», *Academy of Management Review*, volumen 16 (2), páginas 340-361.
- [128] ROTH, K. y MORRISON, A.J. (1992): «Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates», *Journal of International Business Studies*, cuarto trimestre, páginas 715-735.
- [129] RUGMAN, A.M. y HODGETTS, R.M. (1997): *Negocios internacionales. Un enfoque de Administración Estratégica*, México, McGraw Hill.
- [130] RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (1992): «A Note on the Transnational Solution and the Transaction Cost Theory of Multinational Strategic Management», *Journal of International Business Studies*, cuarto trimestre, páginas 761-771.
- [131] RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (1993): «Foreign Subsidiaries and Multinational Strategic Management: An Extension and Correction of Porter's Single Diamond Framework», *Management International Review*, volumen 33 (número especial), páginas 71-84.
- [132] RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (1998a): «Corporate Strategies and Environmental Regulations: An Organizing Framework», *Strategic Management Journal*, volumen 19, páginas 363-375.
- [133] RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (1998b): «Corporate Strategy and International Environmental Policy», *Journal of International Business Studies*, volumen 29 (4), páginas 819-833.
- [134] RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (1998c): «Multinational Enterprises and Public Policy», *Journal of International Business Studies*, volumen 29 (1), páginas 115-136.
- [135] SAIAS, M. (1989): «Compétitivité et stratégies des entreprises face à l'horizon 93», *Revue Française de Gestion*, marzo-abril-mayo, páginas 114-122.
- [136] SANCHEZ MUÑOZ, M.P. (1984): «La empresa multinacional ante los procesos de transferencia de tecnología», *Información Comercial Española, Revista de Economía*, número 616, diciembre, páginas 27-34.
- [137] SIMON, J.D. (1982): «Political Risk Assessment: Past Trends and Future Prospects», *Columbia Journal of World Business*, otoño, páginas 62-71.
- [138] SMITH, A. (1958): *Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. (1.ª edición inglesa en 1776), 1.ª edición, 1.ª reimpresión, México, Fondo de Cultura Económica.

- [139] SOLBERG, C. A. (1991): «Respuesta al reto de la globalización. Sugerencia de un esquema para el análisis y la toma de decisiones», *Información Comercial Española, Revista de Economía*, número 692, abril, páginas 9-25.
- [140] STEWART, J.M. (1995): «Empowering Multinational Subsidiaries», *Long Range Planning*, volumen 28 (4), páginas 63-73.
- [141] STOBAUGH, R. (1969): «How to Analyze Foreign Investment Climates», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, páginas 100-108.
- [142] STOPFORD, J.M. y WELLS, L.T. (1972): *Managing the Multinational Enterprise. Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, Nueva York. Basic Books, Inc., Publishers.
- [143] TAGGART, J.H. (1998): «Strategy and Control in Multinational Corporations: Too Many Recipes?», *Long Range Planning*, volumen 31 (4), páginas 571-585.
- [144] TAGGART, J.H. y HOOD, N. (1999): «Determinants of Autonomy in Multinational Corporation Subsidiaries», *European Management Journal*, volumen 17 (2), páginas 226-236.
- [145] TAKEUCHI, H. y PORTER, M.E. (1986): «Three Roles of International Marketing in Global Strategy», en PORTER, M.E. (Ed.): *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press, páginas 111-146.
- [146] TALLMAN, S.B. (1991): «Strategic Management Models and Resource-based Strategies among MNEs in a Host Market», *Strategic Management Journal*, volumen 12, páginas 69-82.
- [147] TERRY, H.E. y LE PAN DE LIGNY, G. (1992): *Estrategia y organización para el comercio internacional*. 2ª edición, Madrid, Price Waterhouse, Tecnologías de Gerencia y Producción.
- [148] VENTURA, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*, Madrid, Civitas.
- [149] VERNON, R. (1966): «International Investment and International Trade in the Product Cycle», *Quarterly Journal of Economics*, volumen 80, páginas 190-207.
- [150] VERNON, R. (1979): «The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment», *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, volumen 41 (4), páginas 255-267.
- [151] WHITE, R.E. y POYNTER, T.A. (1984): «Strategies for Foreign-owned Subsidiaries in Canada», *Business Quarterly*, verano, páginas 59-69.
- [152] WHITE, R.E. y POYNTER, T.A. (1990): «Organizing for World-wide Advantage», en BARTLETT, C.A., DOZ, Y. y HEDLUND, G. (Eds.): *Managing the Global Firm*, Londres, Routledge, páginas 95-113.
- [153] WIND, Y.; DOUGLAS, S.P. y PERLMUTTER, H.V. (1973): «Guidelines for Developing International Marketing Strategies», *Journal of Marketing*, volumen 37, abril, páginas 14-23.
- [154] YIP, G.S. (1993): *Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*, 1.ª edición, 2.ª reimpresión, Barcelona, Grupo Editorial NORMA.



BASE DE DATOS ICE

INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA ofrece un servicio de búsquedas bibliográficas sobre la información aparecida en sus publicaciones periódicas.

PRODUCTOR: Subdirección General de Estudios del Sector Exterior. Secretaría de Estado de Comercio y Turismo. Ministerio de Economía.

TIPO: Referencial (Bibliográfica).

TEMATICA: Economía general, economía española, economía internacional, teoría económica.

FUENTES: Información Comercial Española. Revista de Economía.
Boletín Económico de ICE.
Países de ICE.
Cuadernos Económicos de ICE.

COBERTURA TEMPORAL: Desde 1960 para *Información Comercial Española. Revista de Economía*. Desde 1978 para las otras publicaciones.

ACTUALIZACION: Semanal.

VOLUMEN: 15.000 referencias.

MODELO DE REGISTRO

AUTOR: DE GRAUWE, PAUL.

TITULO: PERSPECTIVAS DE UNA UNION MONETARIA REDUCIDA EN 1999 (THE PROSPECTS OF A MINI CURRENCY UNION IN 1999).

REVISTA: INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA. REVISTA DE ECONOMIA.

NUMERO (MES)/PAGINAS: 756 (AGOSTO-SEPTIEMBRE)/9-24, 30 ref.

DESCRIPTORES: INTEGRACION EUROPEA / INTEGRACION MONETARIA / UNION MONETARIA / CONVERGENCIA ECONOMICA.

IDENTIFICADORES: UEM / TRATADO DE LA UNION EUROPEA.

RESUMEN: En 1998 habrá que decidir qué países entrarán a formar parte de la Unión Monetaria y una de las hipótesis que se contempla es la de la creación de una Unión Monetaria reducida. En el presente artículo se analizan las ventajas o inconvenientes de una Unión de estas características partiendo de la teoría de las áreas monetarias óptimas. Seguidamente, se estudian diversas cuestiones de economía política del Tratado de Maastricht, finalizándose con el análisis de varios escenarios alternativos del tamaño de la futura Unión Monetaria.

AÑO DE PUBLICACION: 1996.

— Para solicitar información, dirjase a Base de Datos ICE. Biblioteca. Ministerio de Economía. P.º de la Castellana, 162, planta 1. 28071 Madrid. Teléfonos: (91) 349 35 14. Fax: (91) 349 60 75.

— Las publicaciones relativas a los documentos referenciados podrán adquirirse en el Punto de Venta de Publicaciones: P.º de la Castellana, 162, planta 0. 28071 Madrid. Teléf. (91) 349 36 47, o bien consultarse en Biblioteca, P.º de la Castellana, 162, 1.ª planta. Teléfono (91) 349 35 93.