

# De oruga a mariposa:

## ¿Qué pueden aprender las empresas mexicanas de las estructuras organizacionales de las corporaciones transnacionales?

*In this article, the author discuss about the different models of organizational structure as options for the mexican entrepreneurs in order to be competitive in the global economy.*

Por:  
Verónica Ilián Baños Monroy

*Investigadora del departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales de la U...de G.*

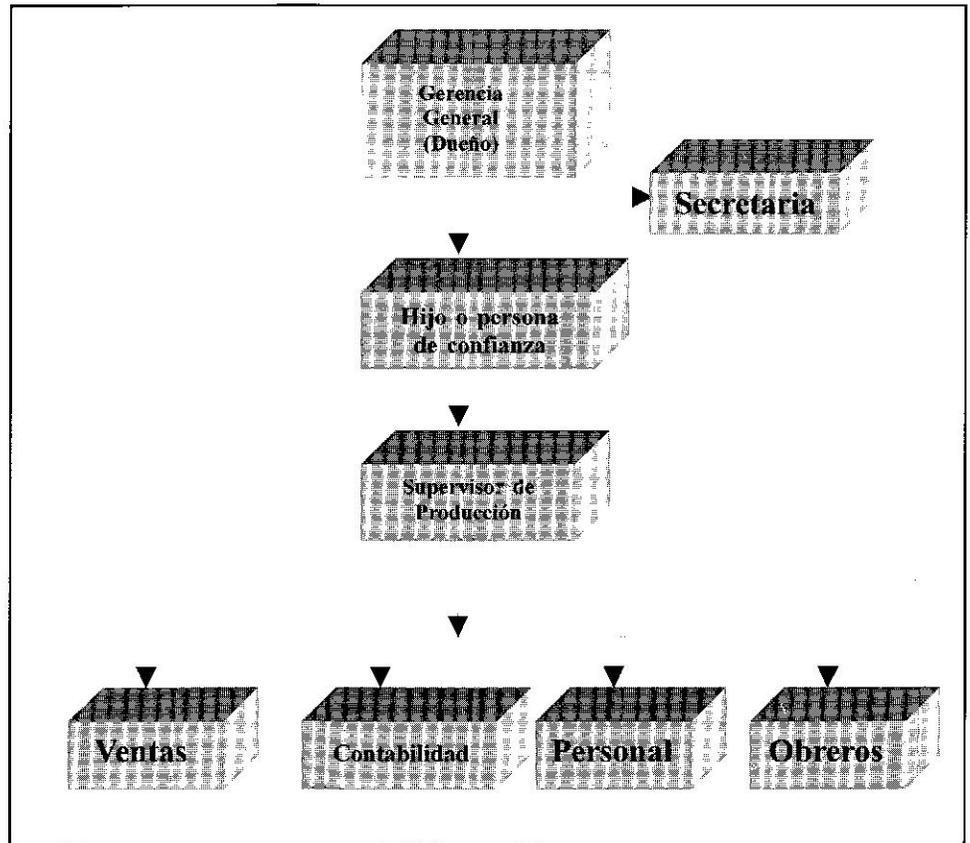
### Introducción.

En los últimos años, cada vez nos resulta más común encontrarnos con las palabras: empresa transnacional. Se ha vuelto de uso común en periódicos, revistas, noticieros y en charlas de café. Hablamos sobre sus ventajas y desventajas, sobre el daño o beneficio que trae a nuestra economía, sin embargo no nos detenemos a preguntarnos: ¿cómo están organizadas?, y lo más importante, por más utópico que suene: ¿cómo podemos convertir una pequeña o mediana empresa mexicana en una corporación transnacional?.

En el presente artículo pretendemos analizar la estructura de las empresas transnacionales actuales, como una manera de iniciar dicho proceso de globalización para nuestras pequeñas y medianas empresas.

Normalmente la forma de definir un organigrama u organizar una empresa hablando de las pequeñas y medianas, se da como se explica en el siguiente diagrama.

En la figura anterior podemos observar que la pequeña y mediana empresa tienen como prioridad el que sus dueños no estén directamente relacionados (en su mayoría) con lo que llamamos "la administración general". Esto significa que deben nombrar a personas muy allegadas a ellos, (usualmente sus hijos), que en muchas ocasiones no conocen a detalle las operaciones de la empresa o bien, a algún miembro de la familia que conozca de manera general la forma de operar de la misma. Posteriormente, y como se muestra en la figura, se localiza la gerencia de



producción que es en la cual recaerá todo el peso de llevar la compañía o bien de coordinar todas sus actividades y diversos departamentos hacia llegar a una meta de unidades producidas, ya sea por semana, por mes o por semestre. Se piensa, al menos por la mayoría de los dueños de las empresas, que, si se nombra a una persona eficiente y honesta como supervisor de producción (aún cuando no tenga estudios ni conocimiento formal de administración de empresas), se podrá garantizar en un buen porcentaje que el negocio funcione bien. Finalmente, se colocan las direcciones de

ventas, contabilidad, personal (que se refiere, en el mejor de los casos a contratación y pagos a todo el personal de la empresa), y al resto de los obreros u operarios.

El organigrama anterior muchas veces no se da a conocer a los trabajadores de las empresas dado que no se cuenta con el mismo. Como se comentó en párrafos anteriores, no es prioridad para muchos de los empresarios mexicanos el comunicar a las personas que laboran en sus empresas acerca de sus decisiones de organización

de las mismas. Esto genera confusión y por supuesto una falta de visión y de planeación a corto, mediano y largo plazo con miras hacia la exportación.

Desafortunadamente, son muchas ocasiones en las que los dueños, no concientes de la situación real de sus negocios, hacen planes de exportación sin pedir ningún consentimiento por parte de los realmente involucrados en el proceso, quienes, a marchas forzadas y sin comprender exactamente de lo que se trata, lograrán obtener las unidades que se requieren para cumplir los compromisos que sus patrones han hecho con empresas del extranjero.

Esta forma de hacer negocios es la que muchas veces es confundida con el término "globalización". El empresario mexicano, no conoce bien a bien muchos términos administrativos y la forma en la cual en la práctica real operan, por lo que se cree, erróneamente que con el hecho de exportar unos cuantos miles de unidades al extranjero una sola vez, automáticamente llegarán pedidos multimillonarios a sus escritorios para lograr colocarse como empresas "pioneras" y formar así parte el selecto grupo de las empresas "transnacionales" que ya son parte de la tan mencionada "globalización".

### ¿Qué es una empresa transnacional?

Cuando hablamos de empresas transnacionales mexicanas, de inmediato pensamos en Bimbo, Cemex, Televisa, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma y Grupo Modelo, entre otras. Pero, ¿es necesario ser un gigante dueño de empresas en varias partes del mundo para ser considerado empresa transnacional?. Empecemos por aclarar nuestro concepto clave. Peter Dicken nos ofrece una definición de corporación o empresa transnacional:

... Es la empresa que tiene el poder de coordinar y controlar operaciones en más de un país, aún si no son de su propiedad (Dicken, 1998:177)

Debemos resaltar que en esta definición claramente se señala que no necesariamente la empresa debe ser propietaria de todas las unidades establecidas en el extranjero, sino que resalta la importancia del control sobre las mismas. Resulta claro que una pequeña o mediana empresa mexicana al realizar una alianza estratégica por ejemplo, con una comercializadora en el extranjero donde tenga el poder para controlar las operaciones en aquel país, ya sería considerada una empresa transnacional.

Las alianzas estratégicas como opción para competir internacionalmente.

Las alianzas estratégicas son quizás la manera más rápida y efectiva en que una pequeña o mediana empresa pueda involucrarse en el comercio internacional. Las alianzas típicas incluyen las licencias, los joint ventures y los consorcios (Daft, 1998). Los acuerdos de explotación de licencias generalmente los utilizan empresas como laboratorios farmacéuticos de donde se otorgan mutuamente las licencias de explotación de sus nuevos productos y así disminuir los costos de investigación y distribución. Los acuerdos de licencias también se conocen como acuerdos de asistencia tecnológica entre el licenciatario y la entidad creada en el país huésped (Vernon y Wells, 1991: 22).

El joint venture, normalmente se confunde con la alianza estratégica cuando es tan solo un tipo de esta última, consiste en la creación de una empresa nueva a partir de la unión de dos o más empresas que actúan como patrocinadores de la misma. Esta es otra forma de reducir costos de producción y penetrar nuevos mercados. Esta forma de organización ha crecido en los Estados Unidos aproximadamente un 27% anual desde 1985 hasta la actualidad (Daft, 1998:260). El joint venture se puede realizar incluso entre competidores, lo cual representa una oportunidad poco explorada por los empresarios mexicanos.

Finalmente el consorcio representa el último tipo de alianza estratégica y consiste en la unión de las habilidades y recursos de

empresas, muchas veces competidores en el mercado doméstico, o cadenas productivas, para atacar mercados en el extranjero. Este tipo de alianza es una de las principales tendencias y está hecho a la medida para nuestras pequeñas y medianas empresas. Como prerrequisito de este tipo de alianza, los gerentes y dueños de empresa, deben aprender a cooperar más que a competir. Un ejemplo es el consorcio de empresas europeas (Alemania, Francia, Inglaterra y España) para crear Industrias Airbus, compañía que manufactura aviones comerciales. A nivel de empresas macro un ejemplo de consorcio lo pueden constituir los choebol coreanos, los keiretsu japoneses o las familias chinas; sobre estos dos últimos tipos de organización haremos unos breves comentarios.

De acuerdo a Gerlach (Dicken, 1998:224) el Keiretsu tiene cinco características típicas:

- Ø Las transacciones se hacen a través de alianzas de compañías afiliadas.
- Ø Las relaciones entre las empresas tienden a ser estables y de largo plazo, basadas en obligaciones mutuas
- Ø Las relaciones entre empresas se manifiestan de múltiples maneras, a través de contactos interpersonales así como transacciones financieras y comerciales.
- Ø Las relaciones bilaterales entre empresas se hacen siempre con otras empresas relacionadas parte de la misma familia.
- Ø Las relaciones entre los grupos de empresas se caracterizan por tener un significado simbólico que ayuda a mantener los lazos aún cuando no hay contratos formales.

La importancia del Keiretsu en el Japón es inmensa. Por ejemplo, los siete principales grupos (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo, DKB, Sanwa y Tokai) controlan de manera directa 900 empresas independientes, pero de manera indirecta, estos grupos tienen el control sobre 12,000 empresas. (Dicken, 1998:226)

En el caso de las familias chinas, Redding (Ibid.) nos dice que la esencia de este tipo de consorcio radica en que se trata de organizaciones débiles con lazos fuertes. Este autor identifica 5 características de estos negocios:

- Ø El control de la empresa debe mantenerse de acuerdo a los intereses a largo plazo de las familias chinas.
- Ø Los activos de la familia deben ser protegidos de cualquier riesgo
- Ø La toma de decisiones clave se encuentra estrictamente reservada a un círculo interior.
- Ø La dependencia con los extranjeros, o la empresa que no pertenecen a estas familias, en cuanto a recursos clave, debe ser limitada.
- Ø Las transacciones entre las empresas deben basarse en términos de obligaciones interpersonales. El sistema de tratos personales sustituye a los contratos legales.

Los agrupamientos empresariales de la industria del calzado en el estado de Jalisco, constituyen un ejemplo exitoso de lo que se puede lograr con este tipo de alianzas estratégicas. A partir de 1998 un grupo de empresas afiliadas a la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco retomaron un modelo desarrollado por el Banco Mundial denominado Clusters y, pasando por alto sus diferencias se han unido en proyectos de capacitación y comercialización en forma conjunta. Para el año 2000, 60 pequeñas y medianas empresas se han involucrado en este modelo denominado agrupamiento, y se espera que para el 2001 se realice un esfuerzo de comercialización conjunto en los Estados Unidos y Centroamérica.

Un tipo de consorcio denominado organización virtual se encuentra actualmente en una etapa de alto crecimiento. Un grupo de empresas unen sus esfuerzos, sobre todo explotando la tecnología de comunicación actual, y una vez lograda sus metas, disuelven dicha unión; de esta manera, una empresa puede ser parte de varias alianzas al mismo tiempo.

Diseño de estructuras organizacionales para competir con ventaja

Una de las leyes básicas de crecimiento es que en la medida en que crece la empresa, su estructura interna debe cambiar. De manera particular, sus diferentes partes o funciones tienden a especializarse, y las relaciones entre dichas partes tienden a ser más complejas. Ya que por definición, una empresa transnacional opera en una amplia extensión geográfica del mundo, su estructura debe ajustarse a las nuevas necesidades tomando en cuenta:

- Ø La historia de la empresa que incluye las características derivadas de su país de origen, su cultura y su herencia administrativa, por lo que Heenan y Perlmutter (Dicken, 1998: 202) llaman la predisposición estratégica de la empresa.
- Ø La naturaleza y la complejidad del medio ambiente industrial donde la empresa opera, incluyendo la naturaleza de la competencia, la tecnología, las regulaciones estructurales, la legislación internacional, etc.

Por su parte, Plunkett y Attner (1994:237-243) consideran cinco factores que afectan el diseño organizacional además de los factores expuestos en los párrafos anteriores. Dichos factores son: la estrategia de crecimiento; el tamaño de la organización, la antigüedad de la organización; el medio ambiente y la tecnología con la que opera la empresa.

De acuerdo a Richard Daft (1998), las empresas pasan por un ciclo en su proceso de globalización, que está caracterizado por cuatro etapas:

1. Etapa doméstica. La empresa está orientada hacia el mercado interno aunque los dueños o gerentes están concientes del medio ambiente global y lo consideran como una oportunidad de crecimiento.
2. Etapa internacional. La empresa toma la exportación seriamente y ya piensa

de manera multidoméstica; esto significa que la empresa debe considerar a cada país al cual quiera extender sus operaciones, de manera independiente, ya que cada mercado representa diferentes retos.

3. Etapa multinacional. Se considera que una empresa ha llegado a esta etapa cuando más de una tercera parte de sus ventas provienen de mercados extranjeros. La empresa tiene unidades de negocios en diversas partes del mundo así como proveedores y distribuidores.
4. Etapa global. Esto significa que la empresa trasciende a cualquier país; el negocio no solo se compone de una colección de empresas en diferentes partes del mundo sino que las subsidiarias están de tal manera ligadas hasta el punto en que la posición competitiva en un país influye de manera significativa en sus operaciones en otros países. Las verdaderas compañías globales no piensan en sí mismas como provenientes de un solo país, sino que se llaman a sí mismas corporaciones sin estado. Su mercado es todo el mundo.

La forma tradicional de diseño estructural parte del modelo occidental de organización jerárquica. Un diseño tradicional de empresa transnacional sería el utilizar un formato funcional, donde la empresa se subdivide en sus principales unidades funcionales (producción, finanzas, mercadotecnia, etc.), o bien en un formato divisional (basados en el producto o en el área geográfica). Cada división es responsable en forma separada de sus propias funciones, particularmente del área de producción y mercadotecnia, aunque algunas funciones (especialmente finanzas), tienden a ser centralizadas. Cada división normalmente actúa como un centro de utilidades independiente. Este tipo de estructura fue adoptado por las empresas norteamericanas que empezaron a diversificar sus operaciones durante la década de los 50's y 60's

Muchas veces, con base en prueba y error,

as empresas han ido transformando su estructura para adaptarse al medio ambiente global. Normalmente cuando una empresa inicia operaciones internacionales, se limita a establecer un área o división responsable de estos asuntos, en otras palabras, simplemente se añade una "división internacional" al organigrama existente.. Esta es la solución más rápida y útil cuando las operaciones en el extranjero un porcentaje muy alto en las ganancias de la empresa. Esto corresponde a la etapa doméstica de Daft vista líneas arriba. Cuando la empresa crece normalmente convierte la división internacional en un departamento de exportación; en este punto se contratan especialistas para manejar las ventas, el servicio y la logística internacional

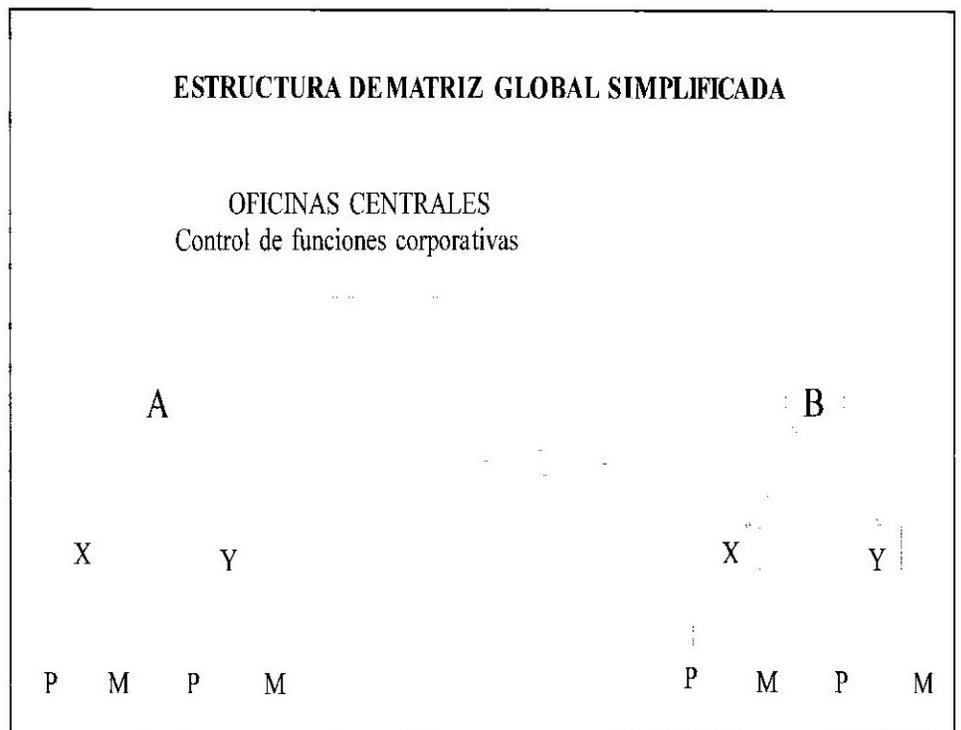
Cuando la empresa aumenta sus actividades fuera de sus fronteras tiene dos posibilidades obvias: uno es optar por un diseño organizacional con base en el producto y otra opción es organizar la empresa con base en las áreas geográficas en las cuales opera.

Finalmente, algunas empresas han adoptado una estructura más sofisticada denominada matriz global que combina los elementos de las estructuras basadas tanto en el producto como en el área geográfica. Esto corresponde a la etapa global en el modelo de Daft (1998).

Fuente: Dicken, 1998: 203

Las empresas transnacionales no son todas iguales, al contrario, son altamente diferenciadas no solo en tamaño y extensión geográfica, sino también en las formas en que operan y la manera en que están organizadas. Bartrett y Ghoshal (Dicken, 1998) han sugerido una tipología de los tres tipos ideales de TNC, y han añadido una cuarta que, según ellos, está en proceso de surgimiento. Estos cuatro tipos son:

El modelo de organización multinacional. Surgió particularmente entre la primera y segunda guerra mundial. Las empresas fueron estimuladas por una combinación de fuerzas económicas, políticas y sociales



En el diagrama siguiente ejemplificamos una organización organizada de manera matricial donde se combina tanto las funciones propias de la empresa, como los lugares donde se ha establecido o donde tiene intereses la empresa. A esto se le llama Estructura de Matriz Global Simplificada:

para que descentralizaran sus operaciones en respuesta a mercados nacionales diferentes. Este modelo se caracteriza por una federación descentralizada de unidades en el extranjero, así como de sistemas de control financiero simples sobre una base de coordinación personal informal. Las operaciones de la empresa se organizan como un portafolio de negocios nacionales. Este es el tipo de estructura organizacional usado de manera extensiva por las empresas europeas. Cada una de las unidades nacionales tiene un considerable grado de autonomía y orientación predominantemente local.

El modelo de organización internacional. Surge hacia la década de los 50's y 60's principalmente entre las grandes corporaciones norteamericanas que empezaban a expandir su dominio en el mundo. Este modelo involucra más control y coordinación formal por parte de las

oficinas centrales sobre las subsidiarias extranjeras. Las organizaciones multinacionales contemplan sus operaciones en el extranjero como apéndices dependientes de un control doméstico. La corporación internacional aprovecha de manera adecuada el conocimiento y las capacidades de la empresa matriz pero esta configuración tiende a ser menos interesante que el modelo multinacional y es menos eficiente que el modelo que veremos a continuación.

El modelo de organización global clásico. Esta fue una de las formas más tempranas de organización internacional, utilizada por ejemplo por Ford y Rockefeller a principios de 1900's, así como por las empresas japonesas durante su internacionalización en los años 70's y 80's. El modelo se basa en una alta centralización de las responsabilidades en donde la función de las unidades locales se reduce a ensamblar y vender

productos y a poner en marcha los planes y políticas desarrollados en las oficinas centrales.. En este modelo, las subsidiarias extranjeras, tienen muy poca libertad para crear nuevos productos o estrategias, o modificar las existentes. La empresa global clásica se fundamenta en economías de escala así como en la experiencia y el conocimiento surgidos en las oficinas centrales; pero esto implica que las condiciones de los mercados locales tienden a ser ignoradas así como la posibilidad de generar aprendizaje en las subsidiarias.

Aunque estos tres modelos de empresa se desarrollaron en periodos específicos de tiempo, no queremos sugerir que uno reemplazó a otro, de hecho, cada modelo sobrevive, de alguna manera pura o combinada hasta la actualidad. Cada uno de estos modelos tiene fuerzas específicas pero también tiene debilidades; el dilema de las empresas transnacionales de hoy consiste en que, en un medio ambiente turbulento y competitivo, necesitan reunir las mejores características de cada uno de estos tres tipos ideales para hacer globalmente eficientes. Las empresas deben ser flexibles y capaces de aprovechar los beneficios del aprendizaje en el mundo entero.

Bartrett y Ghoshal (Dicken, 1998) nos señalan el surgimiento de un cuarto tipo ideal de empresa transnacional:

- El modelo de organización global complejo. Este modelo se caracteriza por una configuración de red integrada y una capacidad para desarrollar procesos flexibles. Este tipo de empresa está sustituyendo el poder jerárquico en sus relaciones internas, mientras que al exterior la empresa forma parte de una red de relaciones interempresariales.

### **Tipos y características de la Subcontratación**

Uno de los más recientes enfoques en la organización de las empresas lo constituye el llamado outsourcing o subcontratación que consiste en buscar opciones de procesos fundamentales en la labor cotidiana de la empresa, que puedan ser obtenidos de una fuente externa y no elaborados por la misma. Se pueden subcontratar procesos, componentes o productos completos.

La subcontratación puede ocurrir tanto en la esfera industrial como en la comercial. La subcontratación comercial involucra la manufactura de producto terminado por un subcontratista de acuerdo a las especificaciones de la empresa que lo contrata. El subcontratista no toma decisiones en el área de mercadotecnia ya que es vendida bajo la marca y mediante los canales de distribución de la empresa contratante.

La subcontratación industrial puede subdividirse en tres tipos de acuerdo a las intenciones de la empresa contratante (Dicken, 1998: 230-231):

- ∅ Subcontratación de especialidad: Involucra la ejecución de determinadas funciones especializadas que la empresa contratante decide no realizar por sí misma sino otorgarla al subcontratista que ha demostrado tener habilidades y equipo especial. Esta relación es de largo plazo o incluso permanente. Un ejemplo puede ser el manejo de la nómina, la limpieza, la vigilancia, etc.
- ∅ Subcontratación para ahorro de costos: Obviamente se busca un proveedor que sea capaz de realizar ciertas partes del proceso de fabricación a un costo inferior que si lo realizara la empresa contratante. Por ejemplo, la manufactura de cierta pieza específica, el empaque o la transportación del producto terminado.
- ∅ Subcontratación complementaria o intermitente: Como su nombre lo indica,

se establece una relación temporal con un subcontratista, por ejemplo debido a un aumento en la demanda o cualquier otra circunstancia especial por la que atravesase la empresa. Este tipo de subcontratación es el más común en la industria electrónica (muchas de las cuales están establecidas en nuestro estado) y se conocen como OEM's por ser las siglas en inglés: Original Equipment Manufacturer (Manufacturera de Equipo Electrónico). Empresas subcontratistas como estas, establecidas en Jalisco son: Solectron, Flextronics, Jabil, Vtech, On Semiconductor, entre otras. Estas compañías son contratadas por las CEM (Contract Electronic Manufacturer o Manufacturera Electrónica Contratante) tales como: IBM, HP, 3M, Motorola, Nokia, etc.

Podemos mencionar entre otros, los siguientes beneficios que ofrece la subcontratación para la empresa:

- ∅ La empresa contratante puede evitar invertir en nuevo equipo o en expansión de su planta.
- ∅ La subcontratación ofrece flexibilidad en el tamaño de la producción.
- ∅ Debido a que normalmente se subcontratan procesos o parte del mismo que no son fundamentales para la empresa, se obtiene mayor control sobre la operación en general.
- ∅ Es una manera de transferir los riesgos y los costos de cierto tipo de operaciones.

### **Para el subcontratista representa los siguientes beneficios:**

- ∅ Acceso a mercados específicos mediante marcas conocidas.
- ∅ Permanencia en la demanda de pedidos, muchas veces mediante contratos de largo plazo.
- ∅ Inyección de capital y acceso a tecnología avanzada.

La opción de subcontratación es otra manera en que la pequeña y mediana empresa en México puede convertirse en una organización de carácter global.

## Conclusiones

Como se comentó en un inicio, el presente artículo no pretendía el exponer un programa o un diagrama estructurado acerca de la transformación paso a paso de una empresa pequeña o mediana mexicana a una transnacional. Sin embargo, la intención si es la de al menos pretender que los lectores se hagan la reflexión acerca de en qué era de la evolución nos encontramos, para poder entonces plasmar nuestros planes a futuro si es nuestra intención el convertirnos en empresas competitivas y parte de la "globalización".

A lo largo del artículo se mencionaron diversas formas en las cuales varias empresas pueden trabajar unidas para lograr la conversión de orugas a mariposas. Podemos aprender de la manera en la cual, se dan las alianzas estratégicas, buscando objetivos comunes aún cuando su unión, en ciertos casos, solamente sea temporal. Pudimos observar la increíble unión de las familias chinas al trabajar unidas y también podemos tratar de aspirar a una forma de unión de empresas como el keiretsu japonés. Sin embargo, todos estos esquemas no significarán nada para el empresario mexicano si no se da primero una modificación en la forma de pensar del mismo.

Este cambio cultural deberá empezar justamente "dentro de las casas" esto significa que el cambio debe gestarse desde dentro de las empresas. Lo primero que se deberá hacer es arreglar la forma en la cual se distribuyen organizacionalmente las diversas funciones que se realizan dentro de las empresas. No bastará solamente con conocer cómo se han dado las formas estructurales de empresas exitosas a nivel internacional, sino que se deberán analizar posibles "socios" dentro de los mismos ramos locales, nacionales. Habrá de

entenderse al interno de las empresas que, si se desea empezar a competir con el mundo, debemos ver a las que hasta hace muy poco se consideraban "competencia" ahora como "posibles aliados". Se debe dejar de lado la idea del "secreto familiar", es decir, si vamos ahora a tener aliados, debemos mostrarnos tal cual somos, sin ocultar información, dado que la base de toda alianza, no importando si es a nivel internacional o nacional, es justamente de lo que carece el empresario mexicano: confianza.

Como podemos observar, la unión, el cambio en las organizaciones y la estructura hacia la globalización son posibles. Esto se logrará si y solo si los empresarios mexicanos también aprendamos a modificar nuestra estructura mental para ser más compartidos, aprender a trabajar en conjunto y formar alianzas estratégicas, todo ello construido sobre la única base que nos dará impulso: confianza en nuestro país y confianza en nuestros conocimientos y experiencia.

— 0 —



***Cuando la empresa aumenta sus actividades fuera de sus fronteras tiene dos posibilidades obvias: uno es optar por un diseño organizacional con base en el producto y otra opción es organizar la empresa con base en las áreas geográficas en las cuales opera.***

## BIBLIOGRAFÍA

- Dicken, Peter (1998) Global Shift Transforming the World Economy. Paul Chapman Publishing Ltd. 3era. Edición: Londres, Inglaterra.
- Daft, Richard (1998) Organization theory and design. South Western College Publishing. 6a. Edición: Cincinnati, Ohio, USA.
- Lussier, Robert N. (1997) Management, concepts, applications, skill development. South Western College Publishing. Cincinnati, Ohio, USA.
- Plunkett, Warren R. y Attner, Raymond F. (1994) Introduction to Management. International Thomson Publishing. USA.
- Punnett, Betty Jane y Ricks, David A. (1992) International Business. PWS-KENT Publishing Company. California, USA.
- Vernon, Raymond y Well, Louis T. (1991) The manager in the International Economy. Prentice-Hall, Inc. USA.