

Facultad
de
Ciencias Económicas
y de
Administración



(ISSN): 0077 - 1287

Instituto de Administración

EMPRESA MULTINACIONAL

Una moderna estrategia de marketing
o un nuevo desafío a la administración

Cra. TERESITA DELGADO DE PUPPO

**Cuaderno
N.º 71**



UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
División de Publicaciones y Ediciones
MONTEVIDEO - URUGUAY
1 9 7 6

Facultad
de
Ciencias Económicas
y de
Administración



Instituto de Administración

EMPRESA MULTINACIONAL

**Una Moderna estrategia de marketing
o un nuevo desafío a la administración**

Cra. TERESITA DELGADO DE PUPPO

**Cuaderno
N.º 71**



UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
División de Publicaciones y Ediciones
MONTEVIDEO - URUGUAY
1 9 7 6

P R O L O G O

Ya en el siglo V A.C., Herodoto afirmaba que "las partes más lejanas del mundo habitado poseen los productos más excelentes". El intercambio internacional de productos desde entonces ha experimentado un desarrollo prodigioso y una transformación sustancial.

La época actual asiste a uno de los cambios más trascendentes del comercio internacional. Al impulso de las grandes compañías multinacionales, el comercio entre naciones pierde la fisonomía de exportación-importación.

A través del establecimiento de plantas, dondequiera que existan marcas, dichas compañías han revolucionado el concepto y la teoría de comercialización internacional.

Generalmente los estudios sobre esas compañías enfocan sus consecuencias económicas. No es tan frecuente el estudio de tales empresas desde el ámbito de la administración. Este es relevante, por cuanto sólo a través de un desarrollo y un dominio de la administración es viable el ejercicio de los negocios diseminados en el globo.

El trabajo de la Cra. Teresita Delgado de Puppo, tiene el enorme mérito de responder a este último enfoque. La autora, luego de determinar de una manera concisa la importancia de estas compañías en el comercio mundial, analiza la situación actual de la teoría y los principales problemas de las áreas de administración.

Con este trabajo, el Instituto de Administración procura alentar en el medio, la formación y el conocimiento en el moderno concepto de marketing internacional así como la formación de técnicos especializados para administrar negocios distribuidos en diversas partes del mundo.

En especial, en América Latina el tema resulta por demás provechoso, por cuanto la constitución y funcionamiento de empresas regionales puede permitir un mayor aprovechamiento de las oportunidades de mercado y las condiciones de producción que ofrece el proceso de integración.

LA DIRECCION

I N D I C E

	<u>Pág</u>
I ADMINISTRACION INTERNACIONAL Y EMPRESA MULTINACIONAL	1
Introducción	1
II LA EMPRESA MULTINACIONAL EN EL MUNDO CONTEMPORANEO	3
1. Posición de la empresa multinacional en el mundo	3
2. Factores del surgimiento y expansión	8
3. Perspectivas futuras	16
III EVOLUCION ORGANIZATIVA	21
1. Desarrollo de la empresa mercantil, hasta la empresa multinacional	21
2. Modificaciones estructurales y administrativas del crecimiento de la empresa multinacional	24
IV LA ADMINISTRACION INTERNACIONAL Y LA TEORIA ADMINISTRATI- VA	33
V FUNCIONES DE LA EMPRESA MULTINACIONAL	48
1. Finanzas	48
2. Ventas	55
3. Producción	62
4. Personal	72
VI CONSIDERACION GENERAL	80

I ADMINISTRACION INTERNACIONAL Y EMPRESA MULTINACIONAL

Introducción

Las universidades norteamericanas cuentan con carreras de Administradores Internacionales. En tanto América Latina, aunque carece de escuelas de Administración Internacional, está acrecentando sus esfuerzos a fin de adecuarse en tan complejo y especializado campo.

Por eso se justifica tanto por la inquietud del conocimiento en sí mismo, como por una necesidad práctica, la divulgación de esta disciplina que representa uno de los mayores avances de la moderna Administración.

La Administración Internacional, puede conceptualizarse como la coordinación de bienes y servicios entre una matriz y sus filiales y entre sus filiales; su agente es la empresa multinacional, su rasgo característico, la organización de factores de producción en el exterior.

La Administración Internacional está orientada a administrar cantidad de plantas en diversos países y si bien se nutre de los elementos básicos de la administración común, debe entenderse con problemas diferentes de distintos países, con etapas de desarrollo diferente, con distancias geográficas variadas, con monedas diferentes, etc.

El ejecutivo internacional es una especie de estadista privado. La cantidad de conocimientos que debe tener y la cantidad de información que debe manejar, lo distinguen del administrador común.

No obstante, la Administración Internacional, es un concepto tan reciente que aún no existe acuerdo en relación a los diferentes problemas

o aspectos que comprende. Algunos autores inclusive, no encuentran diferencias significativas entre la administración de los negocios locales e internacionales. Hacia fines de la década de 1950 aparecen los primeros trabajos sobre la empresa internacional, dando inicio a un nuevo campo de exploración que recae en la empresa internacional.

Existen diversas maneras de encarar la administración internacional: Richard N. Farmer (1), distingue tres enfoques que surgen de un análisis de las actividades administrativas que ocurren en diversos países:

- desde el punto de vista de la empresa, a través de los diversos problemas que se le presenten para administrar plantas en diferentes medios;
- por medio de la práctica administrativa comparada entre firmas de diferente procedencia;
- mediante el estudio de las áreas funcionales y los problemas específicos de marketing, producción, finanzas, etc. que debe abordar la empresa multinacional.

Las interrelaciones entre medio ambiente y administración, adquieren especial relevancia en el campo de la Administración Internacional: no es posible regular las relaciones con el personal, trazar un conjunto de normas financieras, planear operaciones, establecer sistemas de inventarios, adquirir materiales y en general realizar ninguna operación comercial, sin estrecha relación al ambiente en que se opere.

Los criterios de formación de stocks - para citar un ejemplo -, no pueden ser similares en países sometidos a fuertes presiones inflacionarias, que en países donde reina estabilidad de precios.

(1) Richard N. Farmer - "Administração Internacional". Coleção Economia e Administração EPU. Editora Pedagógica e Universitária Ltda. São Paulo, 1973.

II LA EMPRESA MULTINACIONAL EN EL MUNDO CONTEMPORANEO

1. Posición de la Empresa Multinacional en el mundo

De una manera genérica, la denominación de empresa multinacional comprende a todos los agentes de las inversiones directas en el extranjero. Abarca por tanto a la empresa transnacional y a la internacional cuyo criterio de distinción está dado por la mayor o menor asociación de capitales de distintos países: cuando el capital procede de un solo país, la empresa se denomina transnacional, cuando la procedencia es múltiple, se le menciona empresa internacional. Esta distinción estructural no influye en la filosofía de la Administración Internacional ni en la formulación de estrategias, por lo que ambas pueden ser consideradas bajo el denominador común de empresas multinacionales.

Octave Gelinier (1) entiende que "una empresa consigue verdaderamente la multinacionalidad, cuando su prosperidad cesa de depender de una sola nación: es sin duda el caso, en el que una sola nación no representa más del 30% de su beneficio y nunca más del 50% de su capacidad de innovación."

Otros criterios agrupan a las empresas multinacionales de acuerdo a la propiedad del capital, o según las actividades que desarrollan, etc. Si se toma en cuenta el vínculo jurídico de dominio, se pueden agrupar en empresas multinacionales públicas, empresas multinacionales privadas

(1) Octave Gelinier - "La empresa creadora - Ensayo sobre la economía desarrollada y la sociedad pluralista". Asociación para el progreso de la dirección. Hommes et Techniques. 1972, pág. 364.

y empresas multinacionales mixtas. El surgimiento de las primeras, responde al objetivo de encargar un servicio público común a varios países de una región geográfica mediante organismos estatales. Son ejemplo de ello, el desarrollo de cuencas hidrográficas, empresas de transporte, etc.

En el segundo caso el capital es privado y procede de empresarios de diferente nacionalidad o nacionalidades. En las empresas multinacionales mixtas, el aporte de capitales tiene una procedencia pública y privada en proporciones que son variables.

Fuera del ámbito económico puede concebirse la creación de tales corporaciones en campos tan diversos como el científico, tecnológico y cultural.

Es cierto que las organizaciones gigantes no son un fenómeno nuevo en el comercio internacional, pero ni las grandes compañías inglesas que efectuaron el comercio con Asia, Africa y América, ni las grandes empresas mineras y de plantación de la época del mercantilismo son precursoras de la empresa multinacional. Aquéllas constituyen los cimientos de la revolución industrial al concentrar en las metrópolis el crecimiento de capital que generaron sus actividades.

Debe encontrarse en el advenimiento de la industria manufacturera y su ulterior desarrollo, el proceso que desemboca en la empresa internacional.

Los pilares que apuntalan los cambios producidos son, la fábrica y el mercado: en la fábrica, el empresario planea y organiza concienzudamente la cooperación y las relaciones de autoridad y jerarquía, a través del mercado se coordinan los procesos competidores. Ambos mecanismos son los coordinadores de la división del trabajo.

La nueva forma de producción trae modificaciones sustanciales a macro y micro nivel. En la era precapitalista la sociedad se encuentra jerárquicamente estructurada en castas, clases y gremios, pero dentro de cada esfera de producción, las actividades de cada individuo vagamente coordinadas pueden considerarse independientes: los individuos dentro

del gremio realizan del mismo modo la misma tarea con poca o nula división del trabajo.

El cambio operado, da lugar a una estructura jerárquica en el micro sistema, mientras que en el macro, el mercado autoregula las diferentes unidades.

Para Marshall esta división interna del trabajo constituye el hecho principal formal de la civilización moderna. Esta división, primero ver tical y luego horizontal, posibilita nuevas formas de estructura adminis trativa que son esenciales al desarrollo y expansión de las empresas.

Las corporaciones de los Estados Unidos, gracias a las nuevas es - tructuras administrativas y a su gran fuerza financiera, pudieron moverse hacia países extranjeros, casi tan pronto como completaron su integra ción continental.

La lógica propia de la empresa multinacional se explica en las ca - racterísticas del mundo moderno: si bien el mundo desde el punto de vis - ta geográfico se encuentra dividido en múltiples soberanías nacionales, la evolución de las técnicas y la intensidad de las comunicaciones, pro - voca una segmentación económica por productos y mercados, que va más allá de las fronteras políticas. Las empresas que intentan su liderazgo en el ramo, deben actuar por lo tanto en muchas naciones.

La capacidad de las empresas multinacionales para encauzar re - cursos financieros, físicos y humanos de todo el mundo y combinarlos en activi - dades económicamente viables y comercialmente rentables, su capacidad en la renovación y creación constante de tecnología, han demostrado ser ex - cepcionales así como su alta eficiencia productiva y administrativa.

Un informe preparado por el Departamento de Asuntos Económicos y So - ciales de la Secretaría de las Naciones Unidas proporciona entre otros, datos relativos a su distribución geográfica, tamaño y estructura indus - trial: en principio la mayor parte de las actividades se radica en paí - ses con economías de mercado avanzadas y aproximadamente un tercio de las inversiones directas, se encuentran en los países en desarrollo.

Sobre los países de origen y de destino de estas inversiones, cabe expresar que los países en vías de desarrollo suelen ser huéspedes de ta

les inversiones mientras que los altamente desarrollados generalmente son países de origen y de destino, salvo dos excepciones: EE.UU. que es primordialmente un país de origen y Japón, donde ciertas políticas reglamentarias crean restricciones a las sociedades multinacionales extranjeras.

Otro aspecto a destacar es el alto grado de tecnología y desarrollo de la investigación de estas corporaciones.

En Estados Unidos las empresas multinacionales ocupan una posición dominante en el fomento de nueva tecnología interna y constituyen las principales instituciones por medio de las cuales se realizan en sus diferentes formas la exportación o importación de tecnología. Aunque la empresa multinacional es una transportadora de tecnología suele preservar sin embargo el dominio de esa tecnología. Muchos países en vías de desarrollo ven en la empresa multinacional un medio de incorporar la tecnología de los países altamente industrializados. No obstante es este un punto que origina controversias y que corresponde analizarlo dentro del problema global de la transferencia tecnológica.

El movimiento de expansión de la empresa hacia el exterior se acrecienta a partir de la 2da. Guerra Mundial y se destacan dentro de esta constelación de inversiones las de Estados Unidos.

A fin de poder apreciar la participación de las inversiones extranjeras en América Latina y en especial la que procede de Estados Unidos, que es predominante, se ofrecen algunas cifras. En el período 1951-60, excluyendo a Cuba, el total de inversiones en Latinoamérica, que provienen de Occidente es de U\$S 5.892.2 millones. En el decenio posterior asciende a U\$S 9.163 millones, lo que equivale al 39.5 por ciento de las inversiones localizadas en regiones en desarrollo.

Esta cifra incluye la inversión directa de los países miembros de la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OECD). La distribución por áreas es la siguiente:

Latinoamérica	:	39.5 %
África	:	24.3 %
Asia y Oceanía	:	15.1 %
Medio Oriente	:	10.1 %
España, Portugal y otros		
países en desarrollo	:	<u>11.0 %</u>
		100.0 % (2)

De ese total, la participación del capital procedente de Estados Unidos se estima en 65 por ciento para 1967. En 1973 esas inversiones - sólo para Estados Unidos - ascienden a U\$S 14.797 millones, lo que significa un aumento de 3,3 respecto al año 1950 y casi un 14% del total de la inversión de ese país en el mundo, que en ese mismo año asciende a U\$S 107.268. (3)

Si se sigue la evolución sectorial de la inversión privada de Estados Unidos en Latinoamérica, durante el período 1950-1973, puede apreciarse un crecimiento sostenido en el sector manufacturero. Este crecimiento le da una participación destacada en el total de la inversión. También el comercio denota un gran crecimiento; la minería muestra cierta estabilidad hasta el proceso de expropiación en Chile, los servicios públicos contracción y el sector del petróleo un aumento de menor ritmo, que le hace perder la situación de sector predominante que inicialmente tenía.

Por países, esta inversión en el año 1973, se distribuye así:

Minería y fundiciones	59 por ciento (Perú y Chile)
Petróleo	43 por ciento (Venezuela)
Manufactureras	86 por ciento (Brasil, México, Argentina y Venezuela) (4)

(2) The OECD Observer, "Special issue on development", AID; 1966, OECD DAC Chairman's Report, 1971, tomado por el Prof. Jorge Beruff en la obra: "Algunas observaciones generales acerca de las estrategias de las empresas multinacionales", CICOM, Río de Janeiro, 1975, pág. 2.

(3) Fuente: U.S. Department of Commerce, "Survey of Current Business" publicado en el trabajo citado del Prof. Jorge Beruff, pág. 2.

(4) Jorge Beruff, ob. citada, pág. 4.

Las cifras que se han proporcionado corresponden a inversión directa y está constituida por: las salidas netas de capital incluyendo préstamos de las matrices a sus filiales en el extranjero siempre que las primeras controlen por lo menos el 25% del capital de éstas.

El potencial de estas entidades puede verse adicionalmente a través del número de trabajadores empleados por estas filiales que alcanzó en 1966 a 1.230.000 (5) personas en Latinoamérica.

2. Factores del surgimiento y expansión

Muchos factores explican y favorecen esta expansión de la inversión extranjera que se opera en las décadas sexta y séptima.

El gran tamaño de las corporaciones y su estructura multidivisional, les permite horizontes más amplios.

La evolución tecnológica de las comunicaciones, contribuye también a racionalizar las inversiones en el exterior. El desarrollo de aquellas, permite montar un sistema de control global de la matriz sobre sus filiales. La información fluye rápida y naturalmente desde éstas hacia las matrices, donde se toman las decisiones y se transmiten de igual forma desde la matriz hacia sus filiales.

El rápido crecimiento de Europa y de Japón, amenaza en la sexta década la posición dominante de las empresas norteamericanas y se transforma en un factor más, que contribuye al sostenido avance de las multinacionales. Confinadas en su propio territorio, las empresas norteamericanas tienen posibilidades de desarrollo menores que sus similares japonesas y europeas, cuyo dinamismo se ve favorecido por un mercado en rápido crecimiento. Como respuesta a esta carrera competitiva las empresas establecen la producción y bases de venta más allá de su propio territorio.

En Latinoamérica, la política de sustitución de exportaciones de la década del 50, origina en los exportadores estadounidenses una nueva es-

(5) Jorge Beruff, ob. citada, pág. 11.

trategia para comerciar sus productos y trasponer las barreras proteccionistas mediante las cuales los países tratan de detener el ingreso de manufacturas importadas. El establecimiento de plantas manufactureras en el extranjero es la respuesta de estos exportadores en la defensa de sus mercados. A ello hay que agregar los profundos cambios operados en el marketing, en función de los cuales, la empresa debe estar estrecha y directamente conectada a los consumidores.

Esta estrategia iniciada por los exportadores norteamericanos de establecer plantas en el exterior para defender sus mercados, continúa y se proyecta con una concepción más internacional. Estudios efectuados en la Universidad de Harvard muestran que gran parte de las exportaciones norteamericanas son transitorias, hasta que se logran establecer las plantas que surten directamente los mercados hacia los cuales aquéllas están dirigidas.

Esta forma de operar, de las corporaciones, introduce profundos cambios, que son sustanciales en el comercio internacional.

Las modificaciones operadas en el comercio exterior son numerosas. A vía de ejemplo pueden citarse entre otras, las siguientes alteraciones que se operan en las relaciones comerciales de los Estados Unidos:

- el total de exportaciones que representaba una parte sustantiva en el total de ventas al exterior perdió su importancia relativa.
- los intermediarios internacionales - exportadores o importadores -, se han reducido **notoriamente**.
- las empresas multinacionales dinamizan el proceso no sólo a través de la remodelación de los canales de comercialización sino de la organización interna y de las relaciones externas de la propia empresa.

La producción internacional generada por las sociedades multinacionales ha sobrepasado al comercio como vehículo principal del intercambio económico internacional.

Las filiales que se establecen en los distintos países pasan a desempeñar diversas funciones: ya sea como productoras de manufacturas o

como agentes de comercialización. En el primer caso es característico que las filiales importen productos intermedios para incorporarlos a sus procesos productivos. Como agentes de comercialización distribuyen los productos terminados. El rasgo típico, es que, establecida una filial como manufacturera o distribuidora en un país, las exportaciones de la matriz, se canalizan a través de ~~estas~~ filiales. Este procedimiento las independiza de los intermediarios nacionales, y les proporciona ventajas en la formación de precios. También se advierte que en algunas regiones, la producción manufacturera de las filiales no queda destinada exclusivamente a servir a los mercados locales sino que se exporta. Esta tendencia se revela en Europa, Canadá y algunos países del Asia y Africa. En el cuadro N° I se ofrecen cifras porcentuales de estas exportaciones. Una idea de la importancia de este proceso surge de las cifras que expresan el "quantum" de las participaciones de tales filiales en el volumen global de exportaciones de Estados Unidos: en los años 1962 y 1963 les correspondió el 24 por ciento de las exportaciones totales; en 1964 el 25 por ciento, tendencia que ha proseguido.

Los datos expuestos denotan la consolidación de un modelo donde la matriz a través del control mayoritario del capital accionario de sus filiales, surte y controla los mercados extranjeros.

En América Latina este proceso aunque similar, denota una mayor participación de productos intermedios y de capital. En el Cuadro II se ofrece la distribución porcentual por distintos tipos de bienes.

Hasta ahora se han citado diversos factores que impulsan y favorecen el desarrollo de las empresas multinacionales. Sería necesario agregar otros aspectos que estimulan su surgimiento. Entre éstos se hará referencia a las posibilidades de orden financiero, que se abren a este tipo de empresas.

La casa matriz y sus filiales operan como un conjunto integrado, teniendo como meta el resultado del conjunto.

Desde el punto de vista del financiamiento, se encuentran grandes recursos a su disposición en los distintos países y además pueden mediante los mecanismos de precios, trasladar beneficios de una a otra zona.

C U A D R O I

Porcentaje Exportado de la Producción Manufacturera de las
Filiales Norteamericanas en el Extranjero - 1972.

Canadá	23 %
Reino Unido	25 %
Comunidad Económica Europea	29 %
Otros países de Europa	28 %
Japón	9 %
Australia, Nueva Zelanda y Sud-Africa	10 %
Latinoamérica	6 %
Otros países del Africa	25 %
Otros países del Asia y del Africa	23 %

Fuente: U.S. Department of Commerce, "Survey of Current
 Business", August, 1974, publicado en la obra cita
 da del Prof. Jorge Beruff, pág. 9.

C U A D R O I I

IMPORTACIONES EN LATINOAMERICA DE LAS EMPRESAS
MULTINACIONALES Y SU COMPOSICION

Período	Total Importa- ciones	Porcentaje cargado a libros	Productos In- termedios y de Ensamblaje	Bienes de Capital pa- ra uso de filiales	Produc- tos Ter- minales	Otros
1962-64	U\$S 1.212 millones	82%	27%	9%	38%	8%

FUENTE: Obra citada Prof. Jorge Beruff, pág. 7.

Desde el punto de vista de origen de los fondos, aunque cada sector industrial posee modalidades propias, pueden sin embargo citarse algunos lineamientos generales.

Para el financiamiento de activos fijos, suelen predominar los fondos procedentes de la matriz y las reinversiones de las filiales, en tanto las necesidades de expansión de las filiales se satisfacen con préstamos de mediano y largo plazo en buena parte procedentes de fuentes locales. Finalmente la reposición de equipos y el capital de trabajo proviene mayoritariamente de las depreciaciones y préstamos locales.

Su bien organizada información, y su diversificación en varios países, les permite establecer una conveniente estrategia en el ámbito financiero.

Las tasas de interés, los tipos de cambio y los índices de inflación son elementos de suma utilidad, que nutren los procesos decisivos tanto en lo referente a la obtención de fondos al menor costo posible como a la preservación de sus activos en los casos de devaluaciones monetarias. En los casos de inflación - por ejemplo - tienden a preservar sus activos erosionables reduciendo los activos monetarios en moneda nacional y los saldos de deudores a la vez que procuran incrementar sus pasivos locales.

Los países con fuertes presiones inflacionarias y por consiguiente expuestos a una devaluación son especialmente atractivos para la concertación de préstamos a mediano y largo plazo, porque posteriormente los pagos en una moneda depreciada presenta ventajas.

En el Cuadro N° III se ofrece una visión del financiamiento de las matrices a sus filiales en distintas ramas industriales.

El desarrollo de una estrategia financiera como la expuesta, es viable gracias a la forma de organización de estas empresas, que puede ser considerada como una constelación, donde la matriz, que ocupa el centro, adopta las decisiones para todo el sistema, teniendo como meta no el resultado de cada filial en particular, sino del conjunto considerado como un todo.

C U A D R O I I I

Total d fondos empleados en el financiamiento de activos fijos, inventarios, cuentas a cobrar y otros activos, de las filiales norteamericanas en Latinoamérica, y proporción de los aportes de las matrices en el financiamiento de esos activos

	Total de fondos empleados		Total de fondos empleados		Total de fondos empleados	
	Minería y Fundiciones	Aporte Matrices	Petróleo	Aporte Matrices	Manufac- tura	Aporte Matrices
1957	303	52.4%	1348	43.1%	404	30.4%
1958	241	53.9%	558	13.4%	340	19.7%
1959	209	17.2%	414	31.8%	367	19.0%
1960	81	x - 60	371	6.4%	578	21.6%
1961	77	x - 20	481	9.1%	489	17.5%
1962	159	x - 28	379	x - 147	533	28.8%
1963	110	x - 38	262	33.9%	404	32.1%
1964	130	x - 67	307	x - 27	724	14.9%
1965	183	x - 33	341	x - 96	938	27.9%
1966						
1967	278	14.0%	308	17.2%	511	16.0%
1968	489	38.8%	526	16.1%	839	14.3%

FUENTE: US. Department of Commerce, "Survey of Current Business", Sept. 1961, November 1970, publicado en la obra citada del Prof. Jorge Beruff, pág. 10.

x - Salidas de fondos de las filiales en adición a las remesas de utilidades.

NOTA: Estos aportes de las matrices no incluyen la compra de establecimientos extranjeros "take-over", cuyos fondos no aumentan los activos de las filiales adquiridas, pues es el pago que se efectúa a los vendedores de las mismas.

Otros factores exógenos y endógenos estimulan y a veces fuerzan a las firmas a establecer casas en el extranjero. Entre los últimos figuran:

- 1) la imposibilidad de expandirse en el mercado local por su estrechez o debido a la competencia de otras firmas que llegan con menores costos y consecuentemente con mayores ventajas,
- 2) la oportunidad de aprovechar medios de propaganda existentes en otros países,
- 3) los lazos que miembros de la compañía puedan tener en otros países,
- 4) el propio plan de crecimiento de la empresa.

Los factores exógenos pueden ser de naturaleza expansiva o defensiva. En el primer caso se configura un marco que atrae a la inversión extranjera como por ejemplo el establecimiento de un mercado común, el establecimiento de un plan de desarrollo de un gobierno extranjero, un régimen jurídico que estimule la inversión extranjera, una política crediticia favorable. A veces las oportunidades son circunstanciales.

Entre los factores defensivos, se cita uno que es crucial y es la necesidad de seguir a otra empresa que se estableció en el país. Además de prevenirse de la competencia, se cuenta también el deseo o la necesidad de asegurar las fuentes de abastecimiento de materias primas y la conveniencia de controlar salidas de comercialización y así afianzar la rentabilidad sobre sus descubrimientos tecnológicos y productos diferenciados.

Otra razón, es la ya citada sustitución de exportaciones; esta política es ventajosa, cuando se llega al punto en que los costos marginales de la empresa exportadora, más los gastos de transporte, más los aranceles, son mayores que el costo de producir el bien en el país que importa.

Las decisiones de inversión en el exterior toman en cuenta: las ganancias que deja de percibir la empresa, como exportadora, las ganancias que puede obtener por las exportaciones de la matriz a la filial y las

de ésta, las ganancias que puede obtener por royalties, honorarios de administración, etc. de esa filial.

Para citar uno más de los diversos factores que estimulan el establecimiento de este tipo de empresas, se mencionaría al Estado, porque a través de diversas políticas, puede jugar un rol preponderante en la atracción de la inversión directa extranjera. La acción estatal puede influir mediante la adopción de un marco jurídico adecuado en los ámbitos del derecho comercial, fiscal, financiero, social. Otra medida estatal que favorece la inversión extranjera es el establecimiento de estímulos directos o indirectos al desarrollo financiero, tecnológico y gerencial. La orientación de la política económica y la creación de una infraestructura de información que permita un mejor conocimiento de los mercados y de las facilidades que se otorgan son elementos que cabría citar, sin agotar la larga nómina de medidas que los gobiernos emplean.

3. Perspectivas futuras

En esta parte se tratarán de exponer algunas perspectivas sobre este proceso expansivo de multinacionalización a través de las tendencias microcósmicas y sus relaciones macrocósmicas a nivel internacional, más precisamente los efectos de este tipo de corporaciones sobre la especialización internacional, el intercambio y la distribución de ingresos.

Stephen Hymer cita a Chamler y Redlich quienes distinguen "tres niveles de administración de negocios, tres horizontes, tres niveles de tarea y tres niveles de toma de decisiones y tres niveles de políticas".

(6)

Cada uno de los tres niveles tiene asignadas distintas funciones en forma jerárquicamente estratificada.

(6) "La Economía y el orden mundial en el año 2000", edición preparada por Jagdish Bhagwati. Siglo Veintiuno editores S.A., Buenos Aires, 1973, pág. 150.

En el primer nivel se encuentra concentrada la dirección superior de todo el sistema con el cometido de fijar las metas y planear. Al ni vel más bajo de la empresa, le concierne la dirección de las operacio - nes diarias, mientras que el nivel intermedio es responsable de la coor dinación del nivel inferior.

Esta estructura de jerarquización aplicada al campo de la economía internacional - sugiere el autor -, contribuye a una estratificación geográfica donde las actividades de nivel III se extenderían por las re giones que ofreciesen buenas posibilidades de trabajo, mano de obra, y materias primas. De esta forma, el desarrollo tecnológico de la multi- nacional propendería a la industrialización y creación de nuevos centros de producción en los países en vías de desarrollo.

Las actividades intermedias geográficamente tienden a concentrarse en grandes ciudades, por la facilidad de obtener personal más califica- do, y porque cuentan con mejores medios de información y comunicación.

Las actividades de más alto nivel se sitúan en las más grandes ciu dades porque deben estar cerca de los centros financieros, y en lugares donde estratégicamente puedan supervisar los niveles intermedios.

De esta forma la especialización geográfica reflejaría los distin tos niveles jerárquicos en la toma de decisiones y la distribución ocu pacional del trabajo y por consiguiente de las retribuciones.

Esta estructura de organización jerarquizada es esencial para el control de todo el sistema por parte de la matriz.

El desarrollo de actividades en varias partes del mundo plantea sin embargo, el problema de la adaptabilidad a las circunstancias loca- les de cada país.

La posible conciliación con los valores culturales de los países donde operan, es un aspecto a considerar en la formulación internacio - nal de estrategia administrativa que influye en la designación de admi- nistradores.

El empleo de nacionales favorece la adaptación a una gran variedad de lenguas, leyes y costumbres, los que, por estar familiarizados con

las condiciones y prácticas locales se encuentran en mejores condiciones para entenderse con los problemas y la administración local.

A este conjunto de razones se oponen otros argumentos en favor del empleo de administradores extranjeros para las filiales. Estas se basan en la mayor experiencia respecto a los objetivos y prácticas de la empresa, la necesidad de proteger técnicas avanzadas porque se requiere una comunicación e identificación muy estrecha entre el administrador de la filial y la matriz.

En otros aspectos y en una proyección hacia el año 1990, diversos autores, predicen que 200 o 300 empresas multinacionales tendrán el dominio de la economía mundial. Esta predicción basada en una extrapolación, que toma en cuenta el crecimiento de tales empresas en los últimos años anteriores a la década del setenta, es rebatida entre otros autores por Octave Gelinier en la obra ya citada, cuyo punto de vista se transcribe (7):

"El cálculo es justo, pero pensamos que el resultado es falso, como sucede cada vez que se extrapola una tendencia exponencial, olvidando que debe comportar un punto de inflexión. De acuerdo con numerosos autores pensamos que el crecimiento de los gigantes internacionales alcanza actualmente la zona de la disminución, bajo la influencia de múltiples causas:

- la inercia propia de los organismos demasiado amplios y excesivamente complejos;
- la vulnerabilidad a las presiones de los Estados, como se ha visto durante la crisis del petróleo de 1971 y se comienza a ver en la informática;
- la vulnerabilidad a las presiones de los sindicatos de asalariados, ilustrada por los contratiempos de Ford en Inglaterra, y que será peor cuando los sindicatos se coordinen más allá de sus propias fronteras;

(7) Ob. cit., págs. 369/370.

- la sensibilidad de la opinión a los problemas de la evasión fiscal, que no dejarán de plantearse en el futuro.

Por estas diferentes razones, los gigantes multinacionales están ya a la defensiva.

El multinacionalismo de la economía continuará sin embargo desarrollándose gracias al nacimiento de decenas de miles de empresas medias multinacionales, de tamaños distintos, de veinte a quinientos millones de francos de facturación, que explotarán, con vigor, los innumerables lugares especializados de una economía moderna, cada vez más diversificada y segmentada. Ciertamente, el gigante permanecerá como el único competitivo para los productos de gran volumen como el automóvil, acero, química pesada, etc., pero para los productos de menos volumen, la empresa media multinacional obtiene de su misma pequeñez bazas de valor creciente:

- una gestión más atenta, más móvil, menos burocratizada;
- poca vulnerabilidad a las presiones políticas: porque no puede ser acusada de jugar un papel político y cada uno sabe que si se le imponen pérdidas, cerraría inmediatamente;
- por esta misma razón, poca vulnerabilidad a la presión sindical y poca sensibilidad de la opinión.

En resumen, la misma debilidad de la empresa media ante sus interlocutores extranjeros, estado o sindicato, despoja su poder de todo componente político ya que es puramente económico; la capacidad de crear riquezas, si se le permite funcionar en unas condiciones rentables y el retraimiento cuando estas condiciones no se cumplen. Esta completa objetividad económica de la empresa media, hace de ella un interlocutor más eficaz y más útil, ante los poderes extranjeros: se puede pensar que la fórmula de pequeña multinacional tendrá un florecimiento importante, no solamente en los países desarrollados (sociedades alemanas que tienen fábricas o redes de ventas o servicios en numerosos países de Europa y del mundo desarrollado), sino también en los países subdesarrollados (socie-

dades americanas de componentes en Formosa, Singapur o Méjico). También las pequeñas multinacionales jugarán un papel importante en el despegue de los países subdesarrollados".

III EVOLUCION ORGANIZATIVA

1. Desarrollo de la empresa mercantil, hasta la empresa multinacional

"Desde el principio de la revolución industrial ha habido una tendencia de la empresa típica a aumentar de tamaño, del taller a la fábrica, a la corporación nacional, a la corporación multidivisional y ahora a la corporación multinacional. Este crecimiento ha sido tanto cualitativo como cuantitativo. Con cada paso la empresa mercantil adquirió una estructura administrativa más compleja para coordinar sus actividades y un cerebro más grande para planear su sobrevivencia y crecimiento." (1)

La empresa familiar representa un paso hacia adelante del pequeño taller. Este tipo de empresa industrial domina en Estados Unidos hacia fines del siglo XIX. Desde el punto de vista de su organización es un modelo muy sencillo donde un empresario o grupo familiar domina todo el ámbito de la empresa tanto en los aspectos de planeación, como de toma de decisiones y control.

La aparición del ferrocarril y su extensión en todo el territorio nacional de los Estados Unidos plantea la necesidad de encontrar nuevas formas que hagan factible la administración geográfica de operaciones dispersas. La división vertical del trabajo es la respuesta satisfactoria a este problema, ya que permite crear una estructura administrativa tal, que permite diferenciar entre oficinas de campo y oficinas matrices, asignando a la primera la dirección de las operaciones de campo y a estas últimas a supervisar a aquéllas.

(1) "La economía y el orden mundial en el año 2000". Edición preparada por Jagdish Bhagwati, op. cit., pág. 135.

Esta forma de organización introduce cambios sustanciales porque significa que el ejecutivo responsable de una empresa debe supervisar a otros ejecutivos. El antecedente es por lo demás importante porque configura un modelo en el cual se han de inspirar las nuevas empresas nacionales surgidas a principios del siglo XX como consecuencia del gran proceso de fusión comercial que se opera en ese entonces y que las enfrentan al problema de coordinar plantas diseminadas en todo el territorio continental de ese país.

En esta etapa el modelo de organización se complementa con el desarrollo de un sistema orgánico de administración en el cual las funciones de la administración fueron divididas en departamentos - finanzas, personal, compras, ingeniería y ventas -; surge de esta manera una división horizontal del trabajo de amplias proyecciones en la vida futura de la empresa. Ella facilita la racionalización de la producción y la mejor incorporación de los adelantos de las ciencias (físicas y sociales), a la vez que impulsa su desarrollo.

Pero el sistema necesita ser integrado con un mecanismo de "cerebro y nervios" y surge así la creación de un grupo, la Casa Matriz, verdadero cerebro de la organización, cuyas funciones son, planear la supervivencia y crecimiento, coordinar y controlar a la organización en su conjunto. El resultado es que la empresa puede dirigir y controlar su propio desarrollo y evolución.

Esta etapa de desarrollo, se da simultáneamente, con la actitud de la empresa volcada a la producción. Son los problemas de ingeniería, de producción, los que ocupan el primer lugar de importancia en la vida empresarial. Los adelantos científicos hicieron factible la producción masiva y a bajo costo de manufacturas y el problema principal era reunir los recursos productivos de una manera organizada.

Esta tendencia se manifiesta en la importancia predominante que durante este período adquieren el Departamento de Producción o Ingeniería. En forma simplificada puede decirse que la empresa produce y luego trata de vender su producto en el mercado.

Diversos acontecimientos que se suceden con el transcurso del tiempo, invierten los términos de producción-mercado, y el desarrollo y comercialización del producto reemplazan hasta nuestros días a la producción, como problema dominante en la empresa.

La tecnología que posibilite cada vez más, la creación de nuevos productos, la necesidad de servir mercados diferentes, los estudios sobre ciclo de vida de las mercancías, los requerimientos de la competencia y las necesidades de crecimiento de las empresas, son algunos de los factores que conducen a este enfoque.

Para servir mercados tan diversificados y constantemente cambiantes, la administración debe aportar soluciones nuevas.

De igual manera que el ferrocarril sirvió en el pasado inmediato como modelo para articular un sistema administrativo adecuado a las necesidades de la empresa extendida a lo largo del territorio, las estructuras multidivisionales que en las décadas tercera y cuarta de este siglo adoptan entre otras General Motors y Du Pont, constituyen la respuesta adecuada al desafío de la nueva era.

Las nuevas formas desarrollan el proceso de integración y de diferenciación que había caracterizado a la etapa previa. Las empresas fueron descentralizadas en muchas divisiones para atender respectivamente un producto o línea de productos y organizada cada una con su propia oficina matriz. Completa la estructura una oficina central, situada en la cumbre de la pirámide cuya función es coordinar las distintas divisiones y planear la empresa en su conjunto.

Esta forma organizativa reviste suma importancia: en principio cuenta con una cabeza especializada y encargada de la estrategia para el conjunto, que puede planear y asignar recursos de manera más amplia que antes. Además la estructura descentralizada le confiere un gran margen de flexibilidad: la empresa puede entrar a un nuevo mercado o con un nuevo producto agregando una división sin perturbar las existentes y puede también relativamente, dejar un mercado o producto desprendiéndose de una división, sin causar efectos sobre el resto. En otro sentido también le permite introducir nuevas líneas incrementando su

su participación en el mercado con una imagen de competencia.

2. Modificaciones estructurales y administrativas del crecimiento de la empresa multinacional.

A fin de mejor visualizar las modificaciones estructurales y las consecuencias administrativas que las operaciones multinacionales producen, conviene hacer un recorrido desde las formas tradicionales de comerciar con el exterior a los procesos de hoy. Nada mejor que los organigramas podrán expresar los distintos modelos que caracterizan este proceso. Los gráficos 1, 2 y 3, dispuestos de acuerdo al orden evolutivo, ponen de manifiesto las distintas organizaciones que se van operando.

El gráfico N° 1 es el organigrama de una empresa primaria o tradicional en la manera de comercializar con el exterior. El rasgo característico es que las operaciones de exportación se realizan por el departamento de marketing nacional.

El gráfico N° 2 denota un cambio estructural importante: los aspectos vinculados al comercio exterior dejan de estar subordinados al departamento de comercialización nacional y pasan a ser una unidad relativamente autónoma en la estructura de la empresa.

El organigrama N° 3, muestra el esquema hacia el cual se están moviendo las grandes empresas. En él desaparece la estructura dualista que caracteriza al modelo anterior, y las operaciones nacionales e internacionales, aparecen integradas en un todo orgánico.

Los cambios de estructura organizativa en la empresa acompañan a los cambios sustantivos que se operan en las formas de efectuar la comercialización internacional.

Primariamente las actividades comerciales internacionales se operaban mediante el movimiento de mercaderías de un país a otro, dando lugar a transacciones monetarias que ocurren en sentido inverso: exportación e importación son las formas que reviste este proceso de venta y

GRAFICO 1 - ORGANIGRAMA TRADICIONAL DE LA EMPRESA

La función de exportación se incluye en el Dpto. de Mercadología

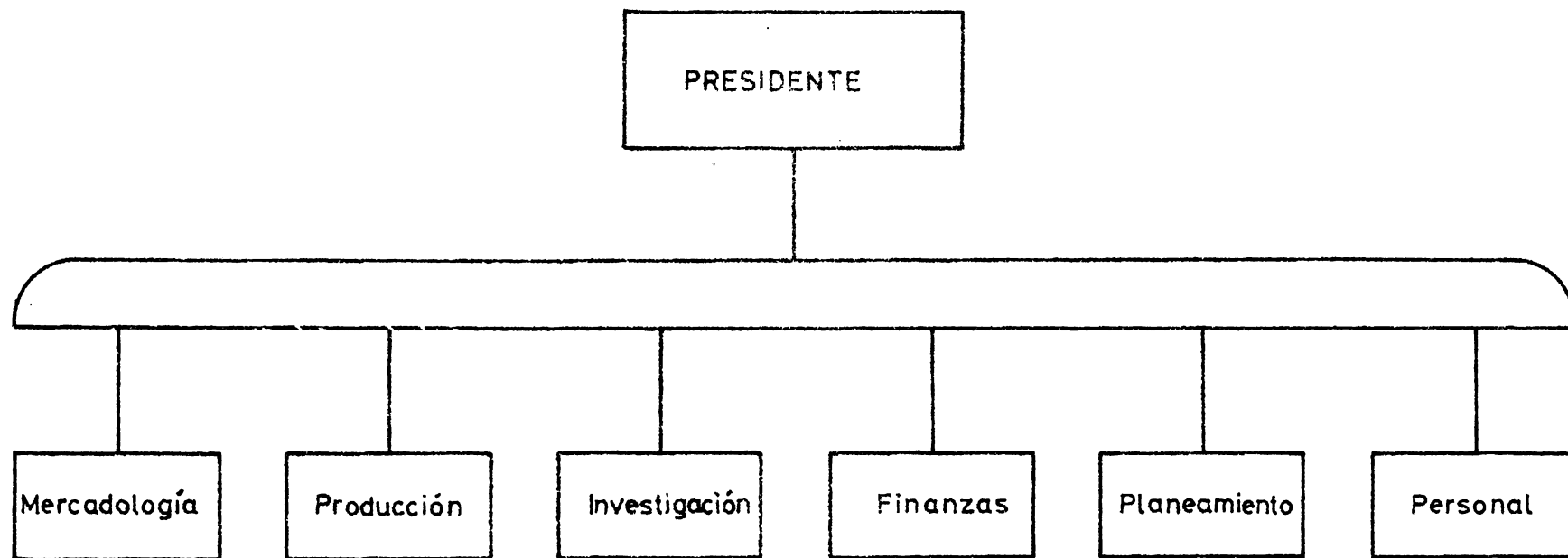


GRAFICO II - ORGANIGRAMA TRADICIONAL DE LA EMPRESA

La función de exportación se hace por medio del dpto. de Exportaciones

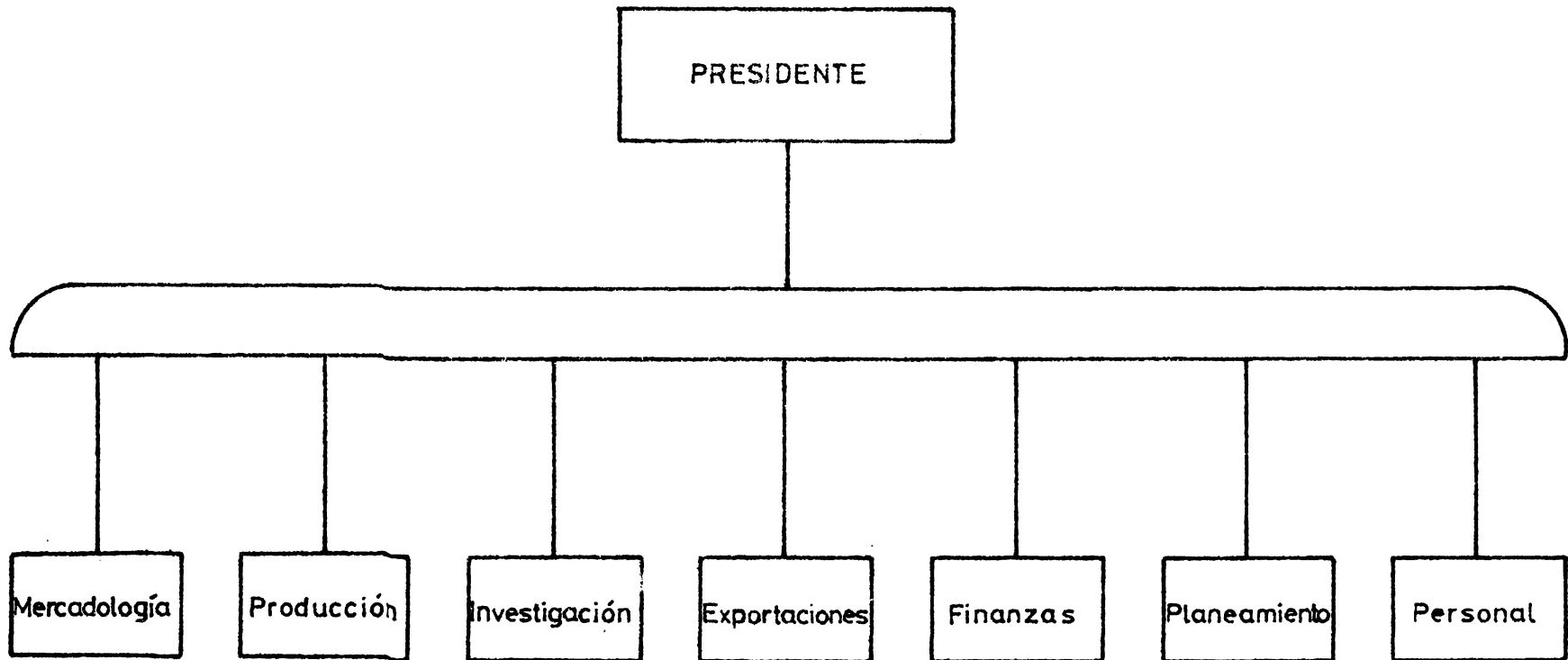
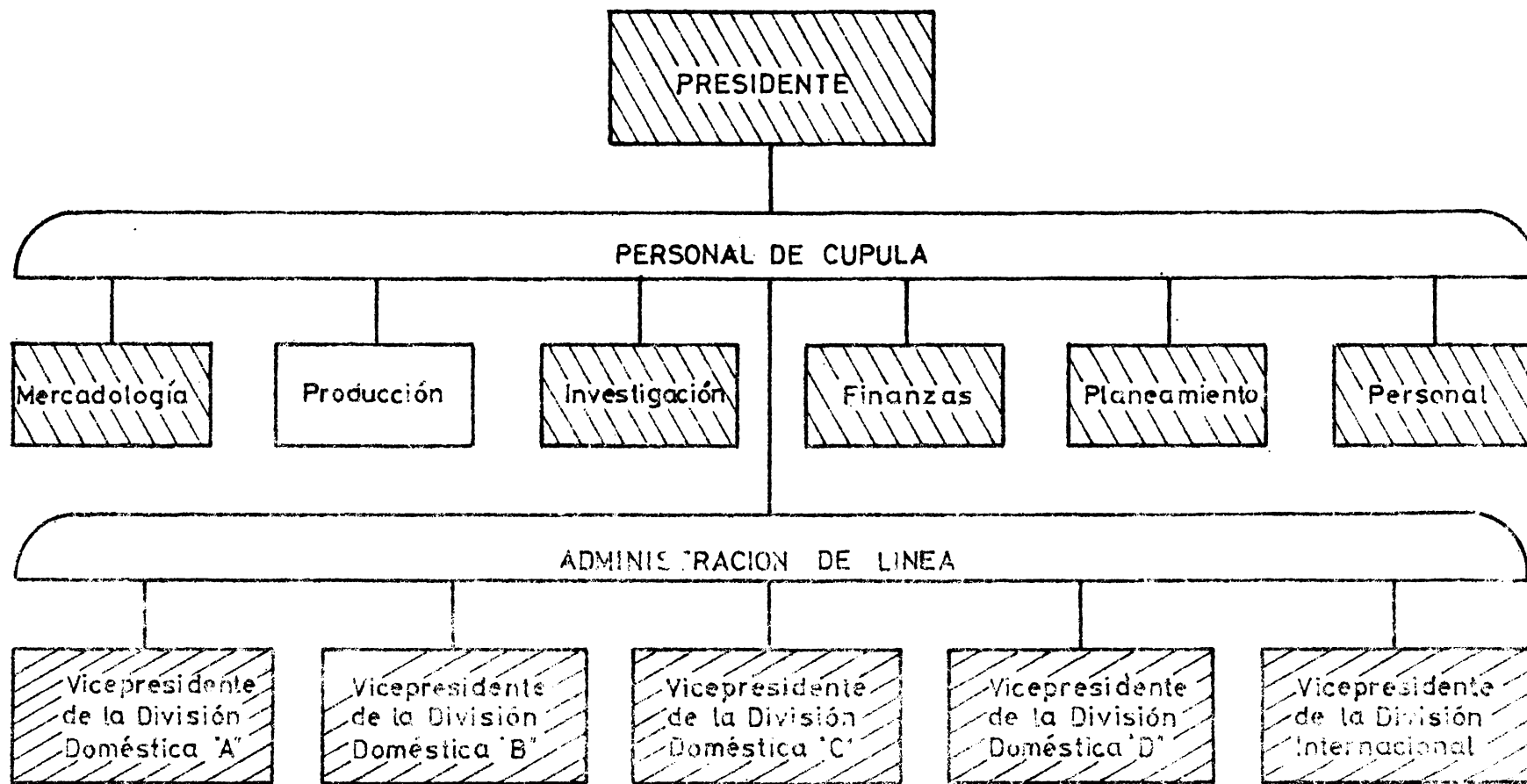


GRAFICO III - ORIENTACION MUNDIAL



- | | |
|---|---|
|  | Ejecutivos con responsabilidades de cúpula y de ámbito mundial. |
|  | Ejecutivos de línea con orientación doméstica y/o de personal. |
|  | Ejecutivos de línea orientada internacionalmente y de personal. |

GRAFICO III -- ESTRUCTURA GEOGRAFICA

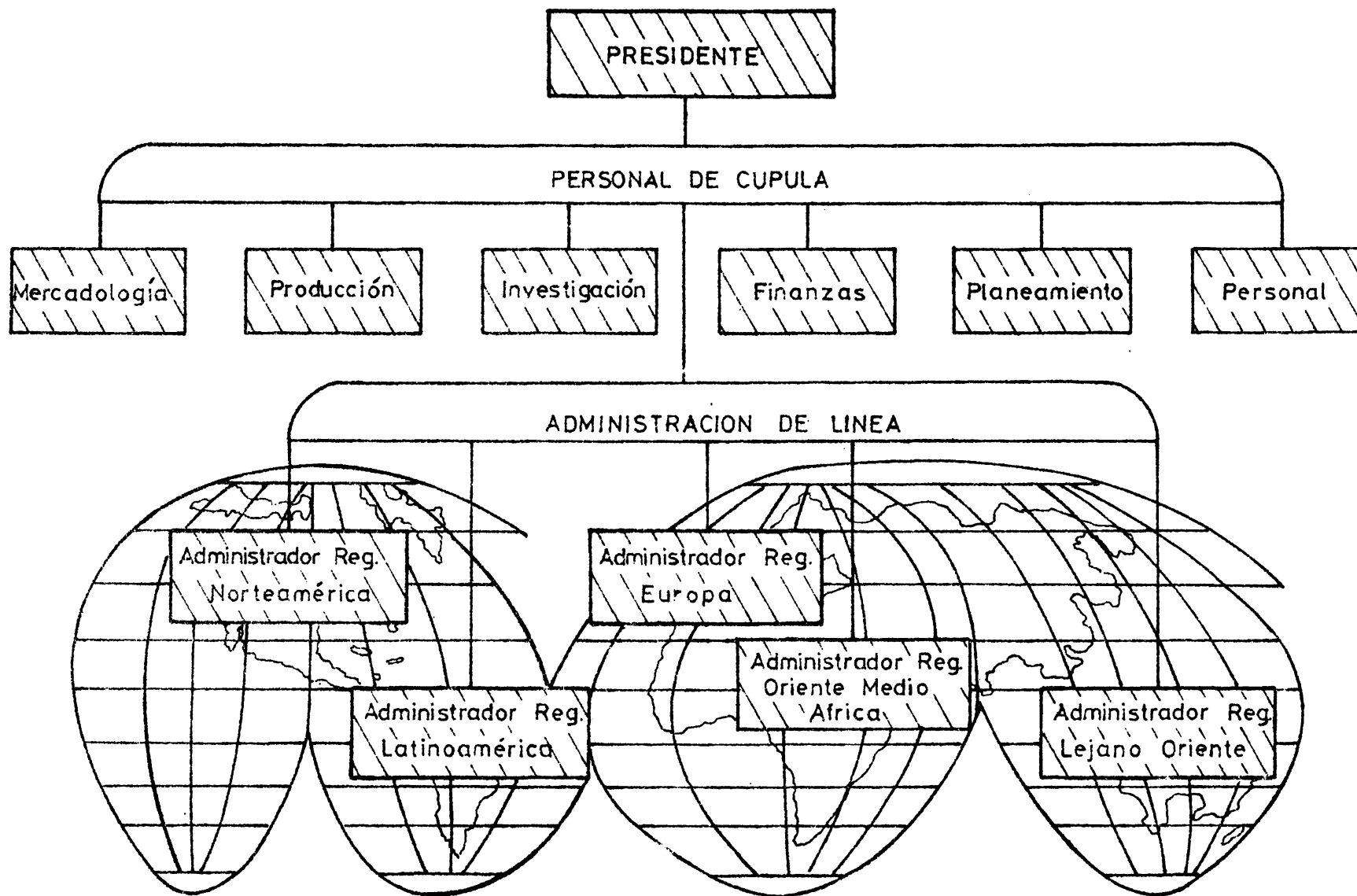
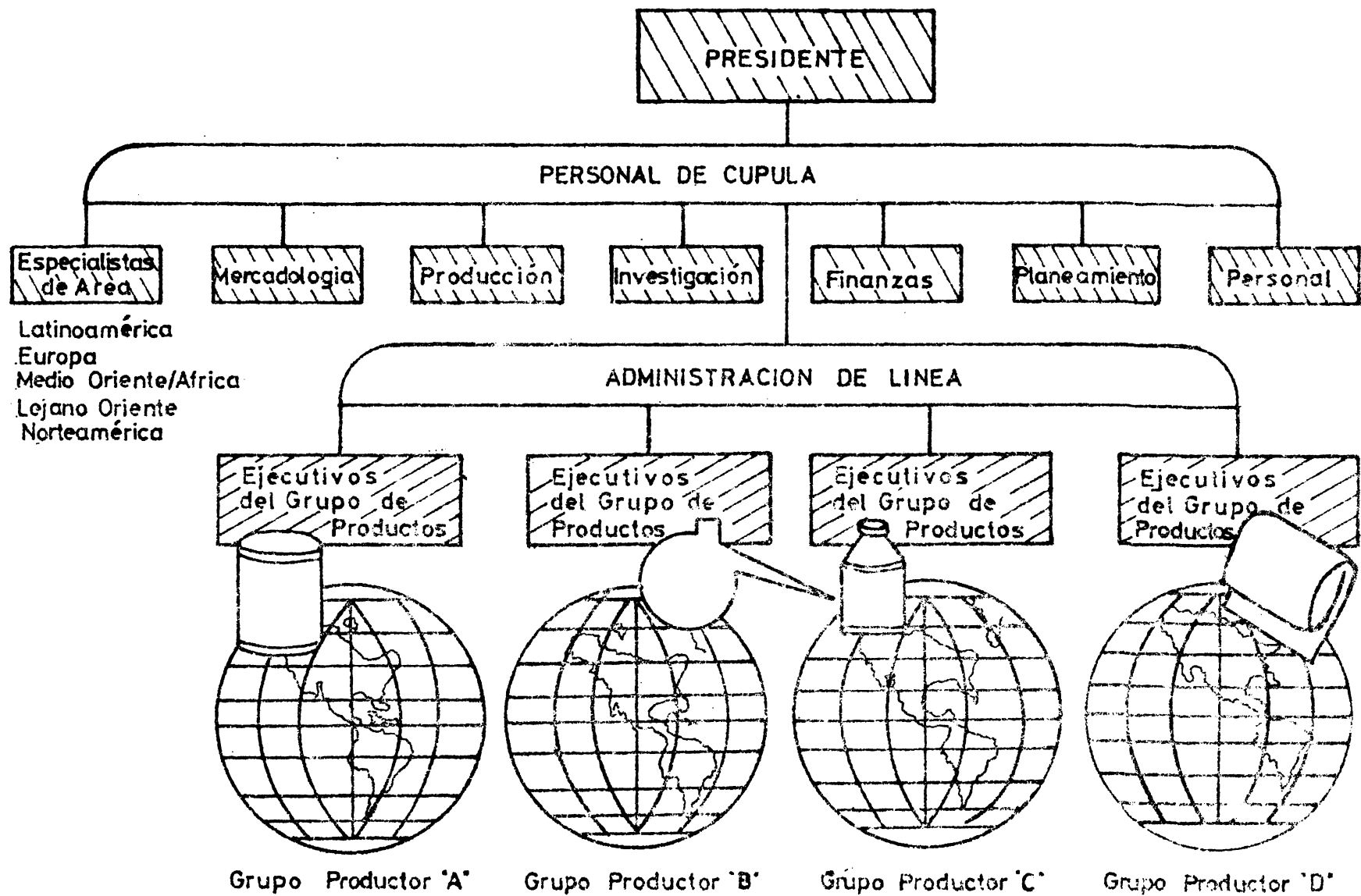


GRAFICO III - ESTRUCTURA DE PRODUCTOS



compra de mercaderías y servicios entre diferentes países. En congruencia con tal sistema, los flujos se comercializan a través de firmas especializadas, que actúan de intermediarias de los sistemas comerciales de diferentes países.

Conceptualizada la comercialización hacia el exterior, como el proceso producción-distribución, existen tres agentes que llevan a cabo dicho proceso: el productor, el intermediario exportador y el importador en el extranjero.

Las transacciones se operan a través de tres etapas en el marco de las siguientes relaciones:

- entre el productor y exportador que opera como intermediario internacional, aunque a veces el productor exporta directamente;
- entre el intermediario y el importador extranjero;
- **entre** el importador extranjero y los consumidores del país que importa.

La mayor parte de las operaciones de marketing en el exterior quedaban radicadas en el intermediario internacional, sin afectar las otras funciones administrativas de la empresa, tales como producción, planeamiento, relaciones públicas, etc. Esto determina la poca relevancia que dentro de la firma tiene el marketing internacional, que como fue expuesto funcionaba como un apéndice del departamento de ventas.

El esquema presentado, con excepción de algunas industrias como el petróleo, minería y algunas extractivas, es característico hasta la Segunda Guerra Mundial, período a partir del cual se transita hacia nuevas formas de comercialización con nuevas formas de las estructuras empresariales.

Un cambio sustantivo lo constituye la desaparición del intermediario internacional y su sustitución por compañías subsidiarias de operaciones en el exterior o de operaciones internacionales, que asumen la responsabilidad por todos los aspectos internacionales del comercio de la empresa. Estas subsidiarias aunque con frecuencia están funcional y legalmente separadas de la compañía matriz, de hecho son controladas por ella.

Desde el momento que la firma asume directamente sus negocios en el exterior mediante esta nueva modalidad, los aspectos de comercio internacional se especializan y surge la necesidad de crear una unidad administrativa ya no dependiente del departamento de ventas sino con cierto grado de autonomía.

Los cambios no se detienen en el punto de comerciar internacionalmente a través de filiales, subsidiarias, agencias autorizadas; en una etapa posterior, las grandes empresas tienden a establecer en el país de destino sus propias plantas, para realizar desde allí, las funciones de producción, distribución y servicios. Esto implica una ampliación muy importante en el campo de la administración internacional: limitada antiguamente a las tareas de ventas y embarques, ahora debe abordar no sólo un programa de marketing internacional más completo, sino muchas otras funciones en el ámbito de la producción, personal, planeación, relaciones laborales, finanzas de empresas, relaciones públicas y gubernamentales, prácticas de comercio exterior de otros países, etc. Debe ser capaz de adaptar sus objetivos a las exigencias sociales y culturales del medio ambiente en que actúa y a la vez necesita imponer un grado de uniformidad conveniente en sus operaciones, para lograr coordinación y control efectivos sobre toda la estructura multinacional.

En un proceso en permanente modificación, las tendencias se manifiestan en el sentido que muestra el organigrama N° 3. En él, los negocios nacionales e internacionales no se encuentran separados, sino consolidados de manera que toda la estructura superior de la empresa está también orientada para sus responsabilidades internacionales.

En favor de este modelo se suelen presentar diversas ventajas administrativas.

Richard N. Farmer, reproduce en su libro "Administração Internacional" un artículo de Eudel J. Kolde, titulado "A Empresa en un contexto global", donde se señalan cuatro tipos de ventajas que ofrece esta última estructura, y que se refieren al marketing, a la producción, a los aspectos de orden financiero y a la administración general.(2)

(2) Richard N. Farmer, ob. citada, pág. 12.

La reducción de las distancias entre los puntos de producción y de consumo permiten una economía en el costo del transporte, plantean menores necesidades de inventario con la consiguiente disminución de los costos de almacenaje. El hecho de operar en el propio mercado consumidor facilita su conocimiento y abastecimiento, al mismo tiempo que contribuye a una mayor eficiencia de las campañas promocionales.

Desde el punto de vista financiero el fácil acceso a las fuentes de capital local así como las facilidades para transferir rendimientos y propiedades de un país a otro, constituyen algunas de las principales ventajas.

El establecimiento de plantas de producción en los propios mercados consumidores puede significar un abaratamiento del costo de producción, en la medida que existan ventajas comparativas de la mano de obra y estén próximos a las fuentes de abastecimiento.

Por otra parte permite una mejor adaptación del diseño al mercado y a las normas imperantes en el medio.

Enfocada en el ámbito de la administración general es fácil comprender que esta última modalidad le confiere a la empresa mayores posibilidades de expansión y crecimiento, le disminuye el riesgo a través de la diversificación de plantas y mercados, le permite utilizar en muchos casos procesos con tecnología poco desarrollada y la adaptación de prácticas y procedimientos administrativos al medio ambiente.

IV LA ADMINISTRACION INTERNACIONAL Y LA TEORIA ADMINISTRATIVA

El esfuerzo de elaborar una teoría sobre la administración multina
cional, no es a la fecha una tarea terminada.

Las teorías tradicionales de la organización y de la firma, no son suficientes porque no toman en cuenta las diferencias culturales, socia
les, políticas, económicas, de las regiones donde opera la em
presa. Tampoco puede despreciarse la estructura y el proceso intraorganiza
cional en la medida que estén adaptados a las diferencias ambientales y a su vez influyan sobre el medio.

"Uno de los ramos más vigorosos del ramo del conocimiento que llamamos de economía, es la teoría del comercio internacional y de las relaciones económicas internacionales. De naturaleza macro, esta teoría parece precisar una teoría correspondiente a nivel micro. De hecho, en un plano diferente encontramos la teoría de la firma. Pero ello no conoce extensiones internacionales o, ciertamente, ninguna que en general haya sido reconocida como tal. La teoría clásica de la orga
nización no está en mejor situación y aún los escritores orientados ha
cia las ciencias del comportamiento consideran la organización un siste
ma cerrado y autosuficiente." (1)

"Las exploraciones de la enmarañada teoría administrativa revelan que, prácticamente, todas las teorías abordan el problema de la adminis
tración como un problema interno dentro de una empresa productiva. Los

(1) Hans B. Tiorelli, "A empresa multinacional como agente modificador", reproducido en la obra citada de Richard N. Farmer "Administração Internacional", pág. 90.

factores externos, cuando considerados, son juzgados constantes en la mayor parte de las formulaciones. Consecuentemente, los universalistas focalizan la atención en las funciones y principios de la administración interna de determinada firma en determinado ambiente, procurando verificar cómo una empresa podría obtener operaciones más positivas y eficientes. Las diversas teorías administrativas de las relaciones humanas y de las ciencias del comportamiento se concentran en las personas de determinada firma en un ambiente específico, tratando de verificar cómo la empresa podría operar mejor. De la misma forma, los teóricos de la decisión, los estudiosos de la burocracia, los teóricos de los sistemas sociales, con pocas excepciones, encaran la firma como fija en el tiempo y el espacio." (2)

Un enfoque razonable es aquél que considera un sistema de interacción entre la firma y su ambiente, donde el sistema puede ser presentado como un mecanismo de insumo-proceso-producto donde la firma es el elemento procesador.

Tanto los sectores de insumo y de producto presentan restricciones y oportunidades: en el primero, las oportunidades y restricciones están referidas a recursos, y en el segundo figurarían la oferta de bienes y servicios y los resultados de las operaciones de la empresa, tales como la rentabilidad, productividad y posición relativa en el medio.

El sistema considerado como un todo es extremadamente complejo. Pero es posible reconocer una serie de sub-sistemas que, aunque interdepon^dientes, son susceptibles de ser identificados de manera separada.

Dentro de esta concepción teórica pueden distinguirse - entre otros -, tres enfoques en cuanto al tratamiento de las interrelaciones ambientales-intraorganizacionales:

- uno, que toma en cuenta las variaciones entre variables de la organización y elementos seleccionados del ambiente;

(2) Un modelo para pesquisas na administração comparada. Richard N. Farmer-Barry M. Richman, reproducido en la obra citada de Richard N. Farmer "Administração Internacional", pág. 108.

- otro que focaliza el macroambiente y las variables intraorganizacionales, pero presta también cierta atención a las variables del producto.
- un tercero que intenta asociar este tipo de organización a su microambiente (el o los mercados en que opera la firma).

Variables del macroambiente serían por ejemplo, el nivel de instrucción, incentivos monetarios, factores políticos.

Como variables del microambiente, pueden citarse la dispersión geográfica de clientes, la intensidad de la concurrencia, características de la clientela.

Entre las variables intraorganizacionales figuran la dimensión de la empresa, la estructura de la organización, el desarrollo de recursos en las distintas áreas funcionales de producción, marketing, finanzas, compras y otros ítems.

En el sistema de interacción firma-ambiente, un aspecto interesante es el rol de la empresa como agente modificador del ambiente en que actúa, no sólo en el país de origen, sino en el de destino.

Directa o indirectamente, la empresa multinacional resulta ser una transmisora de "know-how" organizacional y una transformadora de actitudes en dirección a la realización económica y del comercio en particular.

La multiplicidad de ambientes (macro y micro) en que actúan las subsidiarias, plantea la pregunta de cómo administrar estas subsidiarias que operan en muchos países. Pueden distinguirse tres formas de abordar el problema.

Una que ignora las diferencias ambientales en que actúa según el principio de soluciones uniformes para problemas semejantes en todas las subsidiarias nacionales.

Otra opuesta, que hace predominar las diferencias grandes o pequeñas, reales o no, del medio en que actúa la empresa. La línea de acción tiende a considerar cada problema como particular y una solución para cada uno.

Finalmente una posición intermedia reconoce las diferencias ambientales pero que busca la interacción sobre una base funcional.

Aunque algo estereotipadas, las modalidades presentadas reflejan todas la filosofía general de la empresa, en cuanto a la forma de administrar, lo que se manifiesta en las políticas de reclutamiento, sistemas de compensación, actitudes en cuanto a la participación local en las inversiones, distribución de autoridades en la toma de decisiones y otros aspectos operacionales.

Como cada cultura precisa organizar empresas y de alguna manera administrarlas y como los métodos de administración se han desarrollado durante largo tiempo en relativo aislamiento, existen distintas modalidades y mecanismos administrativos. Esta diversidad plantea el problema del grado en que la interacción administrativa de diferentes medios es provechosa y adquiere relevancia cuando una empresa - caso de la multinacional - debe actuar en culturas diferentes.

Los problemas administrativos y de eficiencia administrativa en varios países son abordados mediante un enfoque de administración comparada en un trabajo de Richard N. Farmer y Barry M. Richman, reproducido en la ya citada obra de Richard N. Farmer.

Según el modelo presentado, la empresa busca operar con el máximo de eficiencia dentro de su ambiente y sobre este punto de partida, los autores efectúan un análisis de los aspectos de planeación, personal, dirección, organización y control dentro de la firma.

El trabajo no se refiere al problema de las eficiencias relativas entre firmas de ambientes diferentes, sino a la eficiencia administrativa relativa y las diferencias de la actividad administrativa entre diferentes culturas.

Los autores plantean una relación entre eficiencia administrativa y crecimiento del producto nacional bruto, de manera que las comparaciones entre el producto nacional bruto per cápita entre los países, indicaría de una manera general el grado de eficiencia administrativa de determinada economía con respecto a otras.

La tesis sustentada tiene como suposición básica que el objetivo del progreso económico es de carácter predominante en toda cultura y como la producción total de un país equivale a la suma de las producciones de las empresas productivas componentes, postulan que cuanto mayor es la eficiencia de cada empresa, mayor será la eficiencia del país.

El enfoque es sumamente importante porque coloca la eficiencia administrativa como factor crítico del sistema económico: el crecimiento económico aparece dependiendo de la eficiencia de la administración.

La eficiencia administrativa se mediría por la eficiencia productiva, pero como a ésta se vincula el P.N.B., su tasa de aumento, serviría de índice de la eficiencia administrativa.

Al reconocer la existencia de factores externos que significan restricciones a la administración, los autores ponen de relieve la incidencia del marco ecológico en el que actúa la empresa, de suerte que no son posibles las comparaciones entre administraciones internas de culturas diferentes a menos que aquél sea cuidadosamente examinado.

De esta manera la ecuación que en la hipótesis básica estaría expresada por $E = f(X)$, donde "E" es la eficiencia productiva y X la administrativa, quedaría modificada por el alcance de los distintos factores ambientales en los siguientes términos:

$X = f(C_1, C_2, \dots, C_n)$, donde C representa las distintas variables externas que actúan sobre la firma. Estas variables - por otra parte - no actúan aisladamente sino que entre sí se interrelacionan y en gran parte determinan la eficiencia en el desempeño económico de un país.

Los autores citados agrupan cuatro tipos de variables:

- económicas
- político-legales
- sociológicas
- educacionales

Cada uno de estos sectores reúne un conjunto de factores que influyen sobre la eficiencia administrativa, los cuales son medidos a través de técnicas especiales de evaluación.

El puntaje máximo adjudicado es de 500 puntos: él es atribuido mediante una evaluación subjetiva. Por esto no son valores exactos del inpacto de tales factores sobre la administración. Sin embargo se puede alcanzar una clasificación adecuada, toda vez que el evaluador actúe con cierta lógica.

La finalidad del proceso, es determinar la mejor evaluación subjetiva disponible de determinado factor. Cuanto más alto sea el puntaje obtenido, para ese factor, mayor es el efecto sobre la eficiencia administrativa.

La importancia del marco externo sobre la eficiencia administrativa podría ser expresada por una escala numérica que estableciese las posiciones relativas de cada país. Pero la simple clasificación por orden no indica las diferencias de grado que existen entre ellos. Una evaluación numérica proporciona una medida de esas diferencias. Este es el criterio utilizado a fin de obtener un indicador de la importancia relativa de esas fuerzas externas.

Esta técnica en un aspecto, permite medir los factores externos de un país para su comparación con otros; efectuada la clasificación para diferentes países, los índices obtenidos permitirán una selección más adecuada del medio ambiente más favorable para los intereses de la empresa. En otro aspecto permite medir el grado de eficiencia de la economía, y pone en evidencia los aspectos críticos que deben ser corregidos.

El procedimiento, tiene el mérito de forzar al investigador a ponderar personalmente la significación relativa de los diversos factores que afectan a la empresa.

El cuadro que se presenta (Cuadro I) sobre la base del ejemplo expuesto por los autores, dará una idea más aproximada de la técnica seguida. El abarca las variables, agrupadas de acuerdo a una clasificación preestablecida, donde las variables son **ponderadas** según una escala.

De acuerdo al porcentaje final obtenido se comparan las posibilidades de un país respecto a otro u otros. Por ejemplo, si en EE. UU. la suma de esos factores, fuese 450 y en cualquier otro país 300, debe in-

interpretarse que en esta última existe un mayor riesgo que debe ser compensado con una mayor rentabilidad.

Esta técnica de administración comparada es de utilidad a una firma cuando trata de establecer filiales en el extranjero, porque le permite detectar los mejores ambientes para sus inversiones, y anticiparse a las dificultades. Si los factores educacionales tuviesen un coeficiente bajo es posible que la firma deba prever un programa de entrenamiento del personal, si los problemas revelados son de orden legal, un cuidadoso planeamiento en este campo puede ser preparado a fin de superar las dificultades.

Para completar el análisis y presentar el modelo conviene dar una breve reseña sobre el contenido de las variables de la matriz que puede elaborarse aplicando esta técnica.

Las diversas variables que actúan en el ambiente externo que influyen sobre la administración son clasificados según se vió, en cuatro grupos (Cuadro I):

- a) educacionales
- b) sociológicas
- c) políticas y legales
- d) económicas

A las tres primeras se les asigna una ponderación de hasta 100 puntos a cada una; el último grupo que reúne el conjunto de factores de naturaleza económica llega a una puntuación de 200.

a) Variables educacionales

Los factores de índole educacional son tomados en cuenta porque la eficiencia de una empresa depende del nivel de educación de su personal. En parte, estos factores educacionales comprenden la instrucción formal y organización académica, pero también toman en cuenta la instrucción informal, que en casos como Inglaterra asume gran importancia.

Es claro que la naturaleza y calidad del proceso educacional repercuten y también condicionan la organización que debe adoptar la firma. Bajos niveles de instrucción en numerosos plantales a emplear, indican problemas en la centralización de mandos y que el segmento de comunicación interna conviene que sea estricto.

En estas condiciones, puede resultar no recomendable establecer filiales, que requieran gran cantidad de personal.

Los diversos componentes que integran estas variables pueden ser medidos o analizados a través de determinados indicadores.

El nivel de alfabetización, por medio del porcentaje de población total que sabe leer y escribir, en relación al promedio de años de estudio de los adultos.

La instrucción superior, tiene como elementos indicadores, el número y cantidad de universidades que existen, las personas que han recibido esta educación, el porcentaje total de la población que ha recibido educación superior, y la calidad de ésta.

El aprendizaje técnico, tiene importancia porque es el que provee capataces y especialistas. Por eso es importante valorar esta variable, que quedaría expresada numéricamente por el tipo, cantidad y calidad de personas que reciben esta instrucción.

La actitud de un país hacia la educación, puede quedar indicada por el crédito presupuestal en este campo y lo importante es la tendencia de la población hacia ciertas carreras.

Finalmente, la última variable, trata de determinar en qué grado el factor humano de trabajo disponible se adapta a las necesidades de la empresa en sus diferentes niveles.

b) Variables sociológicas

Aunque las variables sociológicas sean extremadamente complejas para analizar, no pueden ser obviadas, por cuanto la empresa se injerta en un determinado ambiente social, cultural, del cual recibe su influencia.

Las actitudes en relación a los gerentes y a la administración, influyen sobre aspectos tales como el del liderazgo. Cuando la actitud es negativa, la empresa debiera adoptar una dimensión pequeña, con poca intercomunicación y con carácter centralizado.

Otro aspecto a ser tenido en cuenta, es el grado de cooperación entre las instituciones, tanto de las públicas en relación a las privadas, como de éstas entre sí.

El estudio de las elites de una sociedad, es otro elemento considerado, porque puede revelar sectores hacia los cuales son atraídas personas talentosas; esta situación puede influir en las posibilidades de reclutamiento de la empresa como también en la proyección de la imagen del gerente sobre el resto de la sociedad.

La preponderancia de la actitud de una sociedad hacia determinadas ocupaciones se refleja en todas las manifestaciones de su vida. Es improbable que un país poco inclinado en favor de la administración y de las actividades empresariales, tenga un gobierno dispuesto a actuar en su beneficio. Las leyes tributarias, los códigos comerciales y otros aspectos institucionales de un país, traslucen las actitudes predominantes de grupos claves del mismo.

La visión sobre el trabajo y el éxito interesa por cuanto una mayor vocación incide sobre la eficiencia; la movilidad social hacia abajo o hacia arriba, así como la estratificación social según religiones, castas u otros sectores, determinan el grado de flexibilidad o rigideces que puede encontrar la empresa en el ámbito del trabajo. Los valores de una cultura hacia la riqueza - es decir, si aquélla es considerada o no deseable -, puede influir sobre la actitud en la carrera administrativa, en la medida en que el incentivo de metas económicas mayores, sea un factor de superación en el factor humano.

La metodología científica es un elemento importante de la eficiencia.

La actitud de una población hacia la utilización de los métodos científicos tiene importancia, porque en una cultura no científica el

reclutamiento administrativo y técnico será difícil, las decisiones tienden a ser guiadas predominantemente por el instinto y en definitiva habrá dificultades en desarrollar fuerzas de trabajo eficientes.

La actitud hacia el riesgo, también es importante: una sociedad inclinada a asumir grandes riesgos tendrá actitudes administrativas diferentes de las de otra sociedad conservadora en la asunción de riesgos.

En toda cultura suelen existir ciertos ideales de carácter colectivo que condicionan las actitudes de la sociedad de forma que su sentimiento de realización o de frustración está vinculado al grado en que osas metas pueden ser logradas. Considerar estos valores intrínsecos tiene importancia en la medida que influyen sobre la administración. Por ejemplo, si una cultura considera la ambición personal como valores negativos la administración puede resentirse. Contrariamente un sentimiento colectivo que se traduzca en el deseo comunitario de alcanzar notoriedad como país, es un factor de impulso hacia la administración, toda vez que esos ideales o metas, requieran una mejora en la administración de las empresas productoras.

c) Variables políticas

En el conjunto de los factores políticos, quedan comprendidos la legislación vinculada con la vida empresarial (códigos comerciales, legislación laboral, legislación fiscal, legislación sobre patentes y trusts), la política de defensa, la política exterior y la estabilidad política de un país.

La inestabilidad política crea muchos problemas de incertidumbre a la empresa, de manera que cuando existe confianza sobre la línea política principal del gobierno, la empresa tiene un marco continuado de referencia estable que facilita su planeación.

Para una empresa multinacional importa sobremedura la filosofía política del país, pero también le interesa dentro del régimen político, la significación que los cambios de funcionarios puede tener sobre los planes de gobierno.

La flexibilidad de un país denota su aptitud al cambio. Sistemas arcaicos o poca flexibilidad de las instituciones políticas y legales, pueden determinar una cierta incapacidad de adaptación a nuevas circunstancias económicas y administrativas, que pueden perjudicar el desempeño que se ha trazado la firma.

La política exterior se manifiesta en diversos aspectos tales como: restricciones o libertad de comercio, tarifas, controles de cambios, acuerdos comerciales, libertad o restricciones a la importación, y su importancia radica en que su regulación puede significar un factor de éxito o fracaso en la vida de la empresa.

d) Variables económicas

Dentro de los factores económicos y entre la totalidad de variables, la estructura económica general de un país adquiere especial relevancia. La estructura capitalista, socialista o mixta, son factores que marcan de por sí una posición.

Cada ítem del cuadro I marca los aspectos considerados, en el conjunto de variables económicas.

Con respecto al sistema bancario, la información de utilidad para la empresa, comprende la organización general y a la del sistema bancario central. También abarca los aspectos del control sobre los bancos comerciales, la estabilidad monetaria, las políticas de descuentos, créditos y factores semejantes.

El estudio de la estabilidad económica, pone de manifiesto la existencia o ausencia de fluctuaciones de la economía así como la estabilidad de precios y del crecimiento económico general.

La política fiscal puede ser analizada a través del presupuesto, donde se pueden extraer datos relativos a los gastos del gobierno y su incidencia en la economía.

Las fuentes de capital existentes comprende el análisis de las bolsas de valores y otras entidades vinculadas con el crédito, ya sean públicas o privadas.

Tanto como el relevamiento de esas entidades, interesa también conocer su funcionamiento, es decir la eficacia y honestidad del sistema y también las políticas de empréstito y disponibilidades del país.

Bajo el título de coeficientes mixtos, se recogen determinados datos que permiten determinar ciertos índices estructurales tales como la provisión relativa de capital y tierras (agricultura y materias primas) per cápita, especializaciones y capacidad de equipos de trabajo.

No es necesario destacar la importancia de los datos relativos a la magnitud del mercado y a la infraestructura básica del país, ya que ambos elementos son indispensables para el funcionamiento y desarrollo de una empresa. Si no existe un mercado lo suficientemente amplio o con un poder adquisitivo adecuado, o si el país no ofrece posibilidades para la exportación, el medio puede resultar no atractivo para la empresa, ya que las posibilidades de ventas son un factor esencial en la vida empresarial. También es indispensable contar con fuentes de energía adecuadas, sistemas de aprovisionamiento de agua, sistemas de comunicaciones, transportes, almacenamientos, porque todo ello está estrechamente unido a las posibilidades del desarrollo comercial e industrial.

Sobre el comportamiento de las variables económicas, el enfoque enfatiza que un marco económico adecuado beneficia la eficiencia interna de la firma, pero a la vez subraya que esta mayor eficiencia propicia una mayor renta per cápita más elevada.

No es difícil ofrecer ejemplos de cómo las variables económicas afectan la eficiencia de una empresa. Bastaría solamente recordar cómo la inflación afecta los criterios administrativos en relación a aprovisionamientos, determinación de costos, composición de activos y pasivos, políticas de fijación de precios, para tener una clara idea, de cómo los factores económicos son importantes en su efecto sobre la administración.

El tipo de análisis aquí presentado es de suma utilidad para evaluar el marco ambiental que rodea a la administración. Por eso es también presentado como una herramienta eficaz para las firmas que desean establecer filiales en el exterior.

Permite en un análisis comparativo seleccionar los países más ventajosos desde el punto de vista de la firma y descubrir los puntos débiles del país anfitrión, lo cual da a conocer las dificultades y por tanto permite trazar los planes de acción adecuados para superar aquellas debilidades que por su naturaleza son factibles de ser solucionadas por la empresa. Por ejemplo, factores de bajo coeficiente educacional podrían ser compensados por la empresa, mediante el desarrollo de un programa de instrucción.

Con los datos extraídos de diversos países puede formularse una matriz, estableciendo las evaluaciones atribuidas y efectuando un cómputo final por países. El modelo que sugieren los autores, coloca verticalmente las variables y horizontalmente los países, de la manera que se expresa en el cuadro N° II.

C U A D R O I

46

1. Características educacionales (100)	2. Características sociológicas (100)	3. Características políticas y legales (100)	4. Características económicas (200)
- Nivel de alfabetización (50)	- Consideración de los <u>ge</u> rentes como un grupo de élite (10)	- Normas legales de importancia en cuanto a inversiones (30)	- Estructura económica <u>gc</u> neral (50)
- Instrucción superior (20)	- Consideración del método científico (40)	- Política de defensa (10)	- Sistema bancario central (20)
- Adiestramiento técnico especializado (10)	- Consideración de la riqueza (10)	- Política exterior (20)	- Estabilidad económica (10)
- Actitud en relación a la instrucción (10)	- Consideración de los riesgos racionales (10)	- Estabilidad política (20)	- Política fiscal (10)
- Adaptación de la educación a las exigencias (10)	- Consideración de la <u>rea</u> lización (20)	- Organización política (10)	- Organización de mercados de capital (20)
	- Flexibilidad de clase (10)	- Flexibilidad legal (10)	- Coeficientes mixtos (20)
			- Magnitud del mercado (20)
			- Capital social para <u>gas</u> tos generales (40)
			- Cooperación entre <u>orga</u> nizaciones (10)

C U A D R O I I

Variables Externas	País A	País B	País C
Educacionales			
_____	Puntajes asignados		

	Suma de este grupo de variables		
Sociológicos			
_____	Puntajes asignados		

	Suma de este grupo de variables		
Político - legales			
_____	Puntajes asignados		

	Suma de este grupo de variables		
Económicas			
_____	Puntajes asignados		

	Suma de este grupo de variables		
Puntaje total			
PNB			
Tasas de crecimiento			
Indice de eficiencia			

V FUNCIONES DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

Las funciones clásicas de finanzas, producción, personal, ventas, adquieren nuevos matices en el campo de la administración internacional, debido a que son realizadas por firmas multinacionales y locales en vario-dad de ambientes.

Una breve visión de diferentes problemas que la empresa debe abor - dar en el desempeño efectivo de estas funciones, servirá para ilustrar de forma más amplia el desafío que ha significado a la Administración, la empresa multinacional.

1. Finanzas

Aunque mucho se ha avanzado en la materia, la estructura conceptual para la toma de decisiones financieras por la empresa internacional no se encuentra acabada. Dicha estructura requiere ser ampliada a fin de abarcar gran cantidad de fondos significativamente diversos, con necesidades de monedas diferentes, con una exigencia financiera global y una composición que varía en los diferentes países. Estos factores y nuevos riesgos y elementos de costos, son elementos específicos en las operaciones internacionales, que afectan el modelo de toma de decisiones.

Stefan H. Robock en un trabajo titulado "Financiamiento externo para las organizaciones internacionales americanas", (1) indica entre los principales elementos nuevos que afectan la toma de decisiones financieras, los riesgos cambiarios, las tasas de inflación, los sistemas de impuestos de los países anfitriones, los beneficios indirectos, las asocia

(1) Richard N. Farmer, op. citada, pág. 215 a 218.

ciones de capital, los incentivos especiales y los beneficios futuros de los mercados de capital extranjero en desarrollo.

Los riesgos cambiarios existen en todas las dimensiones de la administración financiera internacional y crean oportunidades tanto de pérdidas como de ganancias. La devaluación, por ejemplo, perjudica a la firma cuando tiene pasivos en moneda extranjera y perjudica la compra de cambio para remesas al exterior.

Esta eventualidad guía a la empresa a articular fuentes de información para prevenir una devaluación y adoptar en tiempo, medidas que la preserven de perjuicios.

En general los primeros síntomas de una posible devaluación se reflejan en la balanza de pagos de un país y en distintas medidas que suelen adoptar los gobiernos y que son atentamente seguidos por la empresa. Entre éstas se destacan:

- en el orden monetario, el país procura reducir los medios de pago recurriendo por ejemplo, a una elevación de la tasa de interés;
- desde el punto de vista de las políticas de precios y salarios, suelen establecerse controles para limitar su elevación;
- en cuanto al comercio, se recurre a barreras arancelarias;
- en la política fiscal, se manifiestan tendencias a favor de la reducción de los impuestos a las empresas y también de incrementos en los impuestos personales;
- en materia de inversiones, se procura estimular la inversión extranjera.

Estas manifestaciones obran como una alerta, que permiten a las empresas estimar mediante índices, las posibilidades de una devaluación. Cinco índices pueden ser utilizados para el análisis:

- 1) Reservas del país, que incluye las existencias de oro, divisas extranjeras, capacidad de obtener préstamos compensatorios del Fondo Monetario Internacional. Se comprende que constituye la

bases para que un país pueda cumplir sus servicios externos incluyendo las remesas de utilidades al exterior. El Fondo Monetario Internacional ha hecho un estudio al respecto, del que surge como regla, que ningún país debiera endeudarse más allá de un 16% del valor de sus exportaciones.

- 2) Alza del costo de la vida, porque constituye un factor de presión sobre el tipo de cambio.
- 3) Disponibilidades monetarias en el país donde está situada la filial, ya que está directamente vinculado al alza de costo de vida. La cantidad de moneda en circulación, los depósitos a la vista en bancos, los déficits presupuestales permiten determinar estas disponibilidades.
- 4) Tasas de cambio libre. Es frecuente que en países con deterioro en los tipos de cambio, la cotización de las divisas extranjeras se sitúe por encima de la tasa oficial. Es un indicador visible y fácil de determinar.
- 5) Balanza comercial. Pone de manifiesto la situación de intercambio comercial de un país y sus déficits pueden ser un factor que impulsa a la devaluación ya sea por la escasez que crea de moneda extranjera, o por la necesidad de impulsar las exportaciones.

Cada uno de los factores mencionados es cuantificado, aunque los puntos que se asignen, dependen del criterio y pericia del evaluador que realiza el análisis, tomando en cuenta la tendencia del país considerado. Existen autores que atribuyen índices según una escala que adjudica distintos puntajes a cada ítem:

Item 1)	40 puntos
" 2)	20 puntos
" 3)	20 puntos
" 4)	10 puntos
" 5)	<u>10</u> puntos
Total	<u><u>100</u></u> puntos

El total de puntos obtenidos revelaría o no, la posibilidad de una inflación. El plafond reconocido como límite es de sesenta puntos, de manera que cuando la suma de todos estos factores alcanza a 60, se reconoce como posible una devaluación.

La contingencia de una devaluación toda vez que es previsible, permite a la empresa adoptar diversas medidas que pueden variar según el carácter inmediato o no de aquélla.

Cuando el fenómeno tiene un alcance de mediano plazo las acciones más frecuentes consisten en:

- a) disminuir las tenencias de efectivo en la moneda del país,
- b) evitar o disminuir las obligaciones en moneda extranjera,
- c) aumentar las obligaciones en moneda nacional,
- d) procurar una negociación con el gobierno local de manera que haga posible la adquisición de divisas a un precio convenido de antemano.

El riesgo contingente de una devaluación inmediata reduce considerablemente los campos de acción, que fundamentalmente quedarán comprendidos en las posibilidades de negociar la compra de divisas a precios convenientes y a cubrirse preponderantemente mediante préstamos de la banca local por equivalentes de sumas a percibir de otras filiales en el exterior, convertir sus disponibilidades a moneda extranjera, efectuar operaciones de swap.

La concreción de una devaluación, obliga a la empresa, a buscar la recuperación del precio de su producto y a un ajuste de las diversas técnicas (comercialización, financiación, reposición de stocks, etc.) que deben adaptarse al nuevo clima.

Otros elementos citados, como tasas de inflación diferencial, tributación fuera de fronteras, tasas de intereses efectivos o nominales, beneficios indirectos, asociaciones de capital, incentivos especiales y posibles beneficios futuros del desarrollo de los mercados de capital en el extranjero, también merecen especial análisis por la empresa multina-

cional para la toma adecuada de decisiones financieras. Diversos ejemplos permiten mostrar cómo se agregan para la toma de decisiones.

Las tasas de intereses a veces muy altas en los países de radicación, pueden resultar convenientes cuando son compensadas por altos niveles de inflación. En estas condiciones la concertación de préstamos en esos países, constituye una fuente de financiamiento apreciable.

En materia de tributación, se agregan nuevos matices, por el diferente tratamiento impositivo que en diferentes países puede otorgarse a los intereses de préstamos, según el origen - interno o externo - de esos préstamos. Prácticas bancarias que varían de un país a otro, determinan a veces, tasas efectivas de interés distintas de las nominales. Esto indica que la sola referencia a la tasa nominal puede resultar engañosa cuando se comparan distintos ambientes, y advierte de la necesidad de un análisis detenido de tales prácticas.

También la asociación con capitales locales abre nuevas alternativas financieras a la empresa multinacional, porque tal asociación implica un aporte de recursos.

La tendencia demostrada en la mayoría de países de otorgar incentivos para el desarrollo de ciertas industrias o áreas geográficas específicas, suele constituir a menudo, una fuente atractiva de financiamiento para negocios en el exterior.

Las fuentes de financiamiento de las empresas multinacionales son múltiples y variadas; pueden ser locales o externas, propias o ajenas. A veces tampoco se requiere la movilización de capitales. Los recursos físicos locales pueden ser asignados mediante el pago de regalías. Howe Martyn (2) pone como ejemplo los restaurantes Howard Johnson que pertenecen a quienes los explotan y pagan regalías por el nombre, las recetas y el color anaranjado de sus techos. En otros casos, la explotación de los recursos físicos puede ser asignada a una compañía mediante una concesión: es característico de las empresas mineras.

(2) Howe Martyn - "Empresas Multinacionales". Ediciones Economía y Empresa. PROLAM S.R.L., Buenos Aires, Argentina, 1973. Pág. 93.

Aun cuando la empresa multinacional explote en calidad de propietaria la empresa radicada en otro país, la financiación puede continuar siendo local, mediante préstamos de bancos locales o del gobierno de dicho país. También se suele financiar localmente la inversión por medio de la reinversión de las ganancias.

Por su gran capacidad tecnológica y su experiencia en la preparación de proyectos y la reputación de sus casas matrices, las sucursales atraen las inversiones a los países donde operan. Pueden hallar con frecuencia dinero en países donde escasea, y donde las mismas firmas nacionales tienen dificultades para obtenerlo.

De ordinario la financiación internacional se requiere para transferir maquinarias o iniciar el almacenaje de materiales y componentes no obtenibles en el país. Se puede realizar con aportes de capital, o con adelantos pagaderos con las utilidades locales.

Los recursos propios de la matriz para financiar el establecimiento de filiales en el exterior, lo forman nuevas emisiones de acciones o reservas de la compañía.

A partir de la 2da. Guerra Mundial la financiación de sucursales de las firmas multinacionales se vió también favorecida por una combinación de diversos factores: los gobiernos huéspedes que ofrecen oportunidades de préstamos, los gobiernos de las casas centrales garantías para esos préstamos y los bancos de los países desarrollados que instalan esas filiales, tienen interés también en su expansión internacional. A partir de este período se asiste además a un notable crecimiento de los bancos de desarrollo en todos los continentes y que, por lo común actúan con respaldo gubernamental. Del BID y también de los gobiernos, estos bancos han obtenido capital internacional con el fin de canalizarlo hacia industrias productivas. En opinión de Martyn (3) - sin embargo -, los bancos de desarrollo no tienen mucha importancia como asistencia directa para el crecimiento de las multinacionales, aunque reconoce que pueden ser un medio de conexión indirecta porque intervienen en los con

(3) Howe Martyn, ob.citada, pág. 97.

tratos para materiales y componentes de una firma multinacional con un proveedor local y aportan con ello bases para la financiación de equipa- mientos y la extensión de plantas.

La expansión de las sucursales bancarias en el exterior, provocando también una multinacionalización del negocio de bancos, que ha contribuído a un ensanchamiento de las fuentes de financiamiento de la empresa multinacional. Aquellas pueden ofrecer mejor servicio a más bajo costo a causa de sus conexiones internacionales, su experiencia comercial y el procesamiento electrónico de datos.

La financiación se facilita en los mercados de dinero de los países avanzados. Los inversores se sienten atraídos por la seguridad que estas grandes compañías ofrecen y por los beneficios que otorgan las innovaciones que se introducen de unos países a otros.

En los países en vías de desarrollo generalmente no se cuenta con mercados de capitales bien organizados. Pero a medida que estos mercados tienden a organizarse y a mejorar en su funcionamiento, pueden proporcionar también mejores oportunidades de expansión a la firma multinacional.

Muchísimas otras menciones podrían efectuarse para establecer la enorme gama de posibilidades financieras que puede encontrar una empresa multinacional y los beneficios que pueden derivar de decisiones convenientemente tomadas. Resumiendo, la estructura conceptual para la toma de decisiones financieras por la empresa multinacional, debe ser ampliada. La característica más obvia del financiamiento internacional, es que tan to las fuentes de fondos en el exterior como en la casa matriz, tienen invariablemente aplicaciones opcionales y un costo de oportunidad que de be estar en la base de cualquier decisión financiera. En segundo lugar hay que tomar en cuenta que las exigencias financieras comprenden nece sidades en diferentes monedas, lo que es particularmente importante en paí ses de moneda débil.

Por último debe tenerse en cuenta que la mezcla entre empréstitos a largo y corto plazo, fondos de terceros y fondos propios, moneda local y moneda extranjera debe variar en los diferentes países, de acuerdo a las diferentes prácticas y oportunidades que en ellos se ofrece.

2. Ventas

"Cuando las políticas de las empresas se determinan por la investigación de los clientes, las barreras de las fronteras políticas, de las diferencias culturales e idiomáticas, así como de las de concurrencia, se reducen a la condición de meros obstáculos comerciales que hay que superar. Siguiendo las posibilidades comerciales sugeridas por los requerimientos de los clientes, las investigaciones del mercado o los informes de prensa de los gobiernos, se hacen negocios, tanto en Australia como en Afganistán o Arkansas, sin mayores diferencias apreciables. A menudo aparece un momento oportuno para aplicar el marketing en uno u otro país extranjero.... Ocurre, pues, que las compañías se hacen multinacionales como un resultado de su iniciativa de marketing". (4)

La firma multinacional es activa en el mercado y en el marketing: la revolución del marketing u orientación del mercado, llevó a las compañías hacia el cliente dondequiera éste se encontrara. La eficiencia con que utilizan esta tecnología contribuye al desarrollo expansivo de la empresa multinacional.

Uno de los mayores progresos del marketing ha sido el redescubrimiento y la modernización del mercado físico. Aunque las compañías multinacionales no inventaron el supermercado descubrieron sus ventajas y los métodos de implementarlos en distintos ámbitos. Las cadenas de supermercados Sears en Latinoamérica son un buen ejemplo de éxito.

Al perfeccionar los lugares de venta, las compañías han aumentado considerablemente las oportunidades de vender. Concomitantemente han desarrollado programas educacionales para obtener vendedores bien adiestrados que han permitido contrarrestar prácticas inadecuadas de venta en países donde han instalado sus filiales. Estas prácticas de adiestramiento las han extendido por el mundo a través de métodos que incluyen: información; propaganda y consejo para representantes que viajan; películas de cine; discos y asistencia física por medio de exhibiciones y exposiciones; concursos y premios.

(4) Howe Martyn - "Empresas Multinacionales", op. cit., pág. 128.

Las direcciones y contactos que las firmas multinacionales obtienen en ferias y convenciones internacionales, contribuyen también a la creación de nuevos negocios y les ayudan a establecer nuevas operaciones comerciales.

En materia de envases, la firma multinacional va a la cabeza en muchos de los países en que opera: su gran experiencia les permite regular los aspectos de costo y asegurar su eficiencia y atractivo. Sus grandes posibilidades de acceso a la información, materiales y equipos de todo el mundo, amplían sus posibilidades en el diseño de productos y envases.

La publicidad se despliega localmente utilizando los conocimientos técnicos multinacionales como pruebas del efecto de los avisos o temas publicitarios. Las decisiones en materia promocional constituyen un punto delicado. Los temas, mensajes, llamamientos son la columna vertebral de la publicidad.

La empresa multinacional puede utilizar temas para sus productos y servicios ya experimentados en el mercado doméstico. Pero la centralización publicitaria en la casa matriz no siempre es conveniente: las diferencias culturales implican a menudo que es preferible producir y colocar localmente la publicidad más bien que importarla ya terminada.

Una firma orientada hacia el mercado internacional, puede enfrentar diversos problemas de marketing, que cuando no son tratados adecuadamente, pueden perjudicar el éxito o las expectativas que tenía cifradas. Esto es especialmente válido cuando la empresa debe operar en áreas donde por su grado de desarrollo, el marketing no ha alcanzado los niveles de Estados Unidos, Europa y otros países altamente industrializados.

La presentación de los problemas que con más frecuencia aparecen, constituyen de hecho una clara orientación para el campo de las previsiones y de los posibles caminos a seguir.

En principio, cuando una firma se orienta hacia el mercado internacional, debe tener conocimientos básicos fundamentales de éstos. Una investigación de mercados, exige demasiados recursos, que no todas las firmas están en condiciones de realizar. La primera información sobre un mercado puede obtenerse a través de Instituciones que realizan y publi-

can estudios sobre mercados y que generalmente proporcionan datos masivos, sobre renta per cápita, población y otras variables.

Esta información no siempre es suficiente y puede conducir a conclusiones erróneas: por ej. en Turquía al igual que en Europa y Estados Unidos, la población urbana consume más margarina que la población rural, pero no puede inferirse que estos mercados sean similares. Estas dificultades han promovido otras técnicas de estudios basadas en el criterio de eliminación de mercados y en donde la investigación se realiza en seis etapas:

Primera etapa

En ella se trata de determinar si el país necesita físicamente del producto que se busca comercializar. Para ello, entre otros elementos se analizan los siguientes:

- clima
- recursos materiales
- uso de tierras
- tamaños de población
- expectativas de vida
- topografía
- desglose ocupacional.

Estos factores son determinantes de la necesidad física del producto. El clima, por ejemplo, puede determinar cambios en el producto, y el desglose ocupacional, puede ser una variante que obliga a simplificar el producto.

Segunda etapa

A ésta se pasa y a cada una de las sucesivas también, cuando la anterior ha resultado viable. Por consiguiente una vez determinado que el producto es necesario, se entra a considerar si existe deseo de comprar el producto. Esto se logra mediante una investigación de los valores culturales y del costo que requiere transformar una necesidad física en el deseo de obtener el producto.

Tercera etapa

Resuelto satisfactoriamente el problema anterior, el paso siguiente consiste en analizar las posibilidades económicas de la población para adquirir el producto. Los elementos a considerar a tales efectos son los niveles disponibles de ingreso, la distribución del ingreso, el consumo tomado como función del ingreso, y los presupuestos familiares.

Esta investigación puede conducir a diversas conclusiones: una de ellas, que es posible vender el producto, otra indicaría la situación contraria, pero también puede revelar que es necesario introducir cambios en el producto, ya sea en la calidad, tamaño, precio, etc.

Cuarta etapa

Verificada la existencia de un mercado potencial, es necesario analizar si operan factores que de alguna manera pueden significar restricciones a la demanda efectiva. Estas se suelen encontrar en el marco legal o en políticas empleadas y se manifiestan a través de restricciones cambiarias, aranceles, normas relativas a los productos, impuestos, restricciones de precios y salarios, acuerdos bilaterales.

Quinta etapa

Cuando el estudio de los factores anteriormente mencionados revela que no existen trabas que afectan al producto, se entra a considerar el problema relativo al costo de vender el producto. El grado de dispersión del mercado, las facilidades de crédito, los sistemas de seguros, los costos de transporte, las facilidades de almacenamiento, la propaganda, etc., son factores determinantes del costo, que a veces pueden obligar a cambiar de precio y de calidad del producto.

Sexta etapa

Si se ha concluido que la firma puede colocar el producto, el estudio culmina con la consideración de los aspectos vinculados a las condiciones de la competencia, facilidades de crédito para la venta del producto y los factores que hacen viable el desempeño de la firma en el mercado.

Un estudio como el aludido es un determinante básico del destino de las nuevas filiales. Sin embargo el ámbito a considerar debe incluir en forma complementaria el papel del marketing en la fase de operación. Es particularmente importante tener una idea de los problemas más frecuentes que la empresa de tipo industrial encuentra en áreas que no han alcanzado su pleno desarrollo. Es bastante común que la empresa multinacional entre a sustituir un mercado de importación en el país anfitrión, que cuenta con un sistema de comercialización preexistente adaptado a la importación y conformado según características propias del medio ambiente.

La tarea puede ser difícil porque las importaciones tienden a dividir el mercado interno. La multiplicidad de fuentes extranjeras de aprovisionamiento aporta al mercado nacional una serie de productos con características variables.

Cuando el aprovisionamiento es efectuado por exportadores de otros países que venden en variados y amplios mercados, es económicamente posible y viable abastecer sectores de mercado de escasa demanda nacional de países subdesarrollados o en vías de crecimiento. Pero es evidente que la fabricación dentro del país, no siempre puede servir económicamente a todos los sectores del mercado donde la demanda es escasa.

La demanda de un producto en estas condiciones puede proporcionar una imagen engañosa, porque la demanda global de ese determinado producto consiste muchas veces, en varias relaciones no acumulativas de demanda heterogénea y escasa.

Otro problema también importante, es la extensión de la línea de productos, porque las principales determinantes de la composición de la

línea se basan en factores tales como materias primas comunes, conocimientos técnicos y recursos comunes de producción y las interrelaciones de las características de la demanda generalmente tienen importancia secundaria.

Un grado de diversificación inútil y mal orientado, puede crear problemas de distribución y ocurre - a veces -, que los intermediarios comerciales y minoristas complementan líneas de productos de fabricación nacional con importados, otorgando preferencia a éstas últimas alentados por márgenes mayores de lucro.

La falta de un "feedback" adecuado en relación a stocks y ventas de los diversos niveles intermediarios es muchas veces causa de saturaciones esporádicas, seguidas de períodos agudos de escasez, lo cual repercute en la programación de la producción.

Las decisiones sobre precios, son un punto vital en la estrategia de la empresa multinacional. La fijación de precios suele hacerse en base a estos criterios:

- a) sobre una base standard
- b) teniendo en cuenta el precio en el país sede (casa matriz) y el precio para la exportación
- c) adoptando precios diferentes para cada mercado.

Esta política, puede ser influida por:

- a) los costos de producción
- b) los precios del mercado.

Intimamente vinculado a este problema, está el relacionado con las transferencias de precios, que consiste en la determinación del precio mediante el cual una empresa vende su producto de una división a otra, o a sus filiales. Es un aspecto de índole crucial ya que a través de estos mecanismos se deciden los puntos en los cuales se concentran las utilidades. Por su importancia, es una decisión centralizada en los altos mandos de la casa matriz y se vincula con el grado de control de las subsidiarias, metas de la empresa multinacional, sistemas de evaluación y administración.

Características diversas y específicas del medio ambiente donde actúa la empresa deben ser conocidas para orientar las decisiones sobre los precios: por ejemplo las existencias, políticas de control de ~~pre-~~ precios, la gama de precios diferenciales a lo largo de los canales comerciales, las estructuras de descuentos.

Es posible que la firma que se sitúa en un mercado extranjero, encuentre una serie de canales ya establecidos que no son los más convenientes. En primer lugar estos canales pueden estar basados en importaciones, con características especiales que los tornan inadecuados para la comercialización. Entre diversos conflictos e inadecuaciones que sur-gen de los canales se presentan los siguientes puntos:

- 1) Los canales existentes pueden estar concentrados en algunos pun-tos, como grandes ciudades y las necesidades de la firma estar referidas a una distribución que abarque todo el país.
- 2) Los canales existentes, no siempre responden al concepto de una cadena de intermediarios directamente ligados entre sí, es decir que no existe especialización funcional.
- 3) Por falta de capitales, los canales con la característica antes señalada, se caracterizan por una gran división de mano de obra, de manera que intervienen agencias e intermediarios diferentes, en el financiamiento, almacenamiento, flete, embarque y reacondicionamiento, etc., mientras que las necesidades de la empresa requieren una integración mayor de esas tareas.
- 4) Por factores del medio no siempre los canales dan cabida a un flujo regular de mercaderías. Se crean muchas veces verdaderas obstrucciones al flujo de mercaderías, dando lugar a una característica que puede no ser conveniente a la empresa.

Problemas como los mencionados, son cuidadosamente estudiados e inducen muchas veces a la firma a desarrollar nuevos canales de distribución.

3. Producción

Los problemas de producción junto con los de logística, pueden ser encarados dentro de la estrategia de suministros.

La logística se ocupa de la transferencia de bienes entre la matriz y sus filiales y entre las filiales y los mercados hacia donde se exporta.

El área de producción en la empresa, se ocupa de la racionalización de las plantas. Son problemas específicos de análisis en el área de producción:

- costos de producción
- transporte
- economía de escala
- barreras arancelarias

Como problemas propios de la logística, se incluyen entre otros, los relativos a los impuestos aduaneros, tasas de cambio, estructura de la firma en cuanto a producción y un aspecto crucial de ésta: el de inventarios. En virtud de que la política sobre inventarios constituye una decisión estratégica en la empresa, corresponde a la matriz fijar para cada filial su respectivo nivel, así como los sistemas de control convenientes para mantenerlos dentro de las metas asignadas. A dichos efectos, es de fundamental importancia organizar un flujo de infornación diaria sobre las existencias de las filiales. Se comprende la importancia que asumen las comunicaciones para el logro de estos objetivos.

Sobre el contenido de la corriente de información que las filiales deben proporcionar a la matriz, de utilidad para las decisiones en materia de inventarios, puede citarse:

- las perspectivas de huelgas que pueden afectar el normal abastecimiento, como las provenientes de almacenes y estibadores;
- problemas de suministros procedentes de otras causales;

- sugerencias sobre transportes y embalajes;
- categorización de aranceles y avalúo final en aduana;
- precios de la competencia local de los productos terminados;
- lineamientos sobre la evolución política del país, especialmente en materia de controles de cambio.

Las dificultades inherentes a la administración de fábricas de producción en el exterior, determinan que la tarea no resulta simple.

No siempre la experiencia de un país es aplicable a otro, y no existe un conjunto de conocimientos, disciplinas o estructura conceptual definitivos.

Cuestiones básicas como la adaptación al ambiente, la medida en que la experiencia técnica y administrativa permite y debe ser aplicada en el exterior y la forma misma de organizar el proceso productivo, son algunos de los problemas que deben ser analizados y planificados adecuadamente.

El problema general de la empresa en su medio ambiente ha sido tratado en otra parte de este trabajo. En el campo de la producción - por ejemplo -, las diferencias en los medios de transporte pueden interferir y obstaculizar el reparto de máquinas y materiales, las del clima pueden interferir a su vez con la actuación de las máquinas o las características del producto, las de raza y religión pueden afectar el campo de las relaciones laborales, las de educación pueden aumentar los costos de enseñanza para la adaptación de la mano de obra.

C. Wickheim Skinner expresa que los gerentes de producción internacional, deben tener plena conciencia de los sistemas interrelacionados en los que deben actuar. Estos sistemas (cuadro 1) - tecnológico, cultural, político y económico -, deben ser analizados, distinguiendo en ellos las interferencias y conflictos, las posibilidades de ajuste, las repercusiones que tienen sobre la empresa y la forma en que ésta puede incidir sobre ellos. Refiriéndose en especial a los efectos del sistema cultural sobre la administración de la producción, formula un cuadro que se transcribe, (cuadro 2), que permite identificar estas relaciones.

Cuadro 1. Factores de los sistemas interrelacionados que afectan el área de producción.

<u>Sistema técnico</u>	<u>Sistema político</u>	<u>Sistema cultural</u>	<u>Sistema económico</u>
Producto	Estabilidad del gobierno	Valores y convicciones	Costos relativos de mano de obra - materiales - gastos indirectos - capital - equipamiento.
Proceso	Controles y exigencias legales	Suposiciones y relaciones.	
Calidad de equipo invertido	Código comercial	Factores de motivación	Disponibilidad de crédito y estabilidad de tributación.
Controles de producción	Integridad funcional	Símbolos de status y costumbres.	Inflación - crecimiento - actividad cíclica.
Adquisición de stocks	Actitud del gobierno en relación a los negocios y a la mano de obra.	Instituciones sociales	Previsibilidad
Manutención	Localización de centros de poder.	Movilidad social o instrucción.	Tasas de cambio
Padrones de productividad	Política exterior	Clasos, castas y alfabetización.	Tarifas
	Prácticas legislativas o ejecutivas del gobierno.		Sistema de distribución.
			Medios de comunicación a las masas.

Fuente: Administração de produção internacional. C.Wickham Skinner, reproducida en la obra citada de Richard N. Farmer, pág. 190-191.

Cuadro 2. Efectos del sistema cultural sobre la administración de la producción

Diferencias en estos factores culturales	... afectan los valores y hábitos de un pueblo con relación a:	Por ejemplo, los empleados locales podrían encontrar que:	... y esto podría afectar los criterios sobre éstas (y otras) áreas de administración de la producción.
I. Suposiciones y actitudes	Tiempo	El tiempo no es medido en minutos, sino en días y años	Control de producción, programación, compras
	La finalidad real en la vida de alguien	La única finalidad que tiene sentido en la vida, es aprovechar cada día que pasa	Desarrollo administrativo
	El futuro	El futuro no está en mano de los hombres	Planeamiento a corto y a largo plazo
	Esta vida y la vida futura	La vida y la muerte están enteramente ordenadas y predeterminadas	Programas de seguridad
	Deber, responsabilidad	Su tarea termina cuando da una orden a un subordinado.	Técnicos ejecutivos de delegación y "follow-up".

Cuadro 2. Efectos del sistema cultural sobre la administración de la producción

Diferencias en estos factores culturales	... afectan los valores y hábitos de un pueblo con relación a:	Por ejemplo, los empleados locales podrían encontrar que:	... y esto podría afectar los criterios sobre éstas (y otras) áreas de administración de la producción.
II. Convicciones y aspiraciones personales	Conceptos de verdad y error	Han de presentar al jefe datos de stock que le satisfagan	Sistema de control de stock
	Fuentes de orgullo	Un diploma universitario da una posición permanente más alta	Selección de supervisores
	Fuentes de recelo y preocupación	Un empleado cesado tiene dificultad en encontrar empleo, independientemente de los motivos del cese	Métodos de despido
	Alcance de las esperanzas	Sin instrucción y clase social convenientes, el progreso es limitado.	Incentivos, motivación
	El individuo comparativamente con la sociedad.	Los deseos y necesidades individuales deben subordinarse al grupo.	Relaciones laborales.

Cuadro 2. Efectos del sistema cultural sobre la administración de la producción

Diferencias en costos factores culturales	... afectan los valores y hábitos de un pueblo con relación a:	Por ejemplo, los empleados locales podrían encontrar que:	... y esto podría afectar los criterios sobre éstas (y otras) áreas de administración de la producción.
III. Relaciones entre personas	La fuente de autoridad	Los funcionarios no gustan del nuevo proceso. Entonces, no va a funcionar.	Control de calidad
	Afectos o empatía por otros	Prefieren dar su aumento a otro, antes que decirle que no recibirá aumento alguno	Revisión de premios
	Importancia de las relaciones familiares	Faltan porque su padre - por ejemplo - estaba enfermo	Ausentismo
	Objetos de lealtad	La amistad es más importante que los negocios.	Relaciones entre grupos de trabajo.
	Tolerancia en las divergencias personales.	Si no se concuerda con el patrón, el se sentirá ofendido.	El proceso de toma de decisiones.

Diferencias en estos factores culturales	... afectan los valores y hábitos de un pueblo con relación a:	Por ejemplo, los empleados locales podrían encontrar que:	... y esto podría afectar los criterios sobre éstas (y otras) áreas de administración de la producción
IV. Estructura social	Nobleza entre las clases	No trabajarían para un hombre sin un diploma comercial	Promoción de adentro hacia afuera
	Sistemas de clases o castas	Por su posición, no deben transportar objetos pesados como máquinas de escribir	Descripción de cargos - flexibilidad de atribución de funciones
	Orígenes: ciudad - aldea - hacienda	La firma debe asumir la dirección de la aldea, cuidando de su pueblo	Programas de beneficios indirectos del trabajo
	Determinantes de "status"	Los más viejos son los más sabios. Merecen los cargos más importantes en las grandes máquinas.	Selección de equipamiento.

Resulta claro que los problemas del medio ambiente repercuten en los problemas tecnológicos y la organización de la producción. Las soluciones de adaptación tecnológica, pueden encontrarse entre estos dos extremos:

- uno, que pretende trasladar íntegramente los procesos y las normas de la matriz, lo que exige un grado de control muy rígido;
- otro, que deja de lado los padrones propios de la matriz, para adaptarse a los que imperan en cada país, y que al no aprovechar la mejor experiencia y tecnología avanzada, puede perjudicar todo el desempeño de la organización.

En mayor o menor grado estas soluciones repercuten en el nivel de centralización o descentralización de la filial, respecto a la matriz y en la asignación de funciones.

Como en este campo, también en otros, la empresa multinacional tiene una serie de opciones, de alternativas a considerar.

Respecto al proceso de integración de la producción, la filial puede estar integrada verticalmente o puede producir una parte del proceso, optando por comprar el resto en la matriz u otras filiales. La línea de montaje local es desde mucho tiempo típica en la industria automotora. Entre otras ventajas reduce el costo de transporte y evita deterioros de las partes. Adicionalmente proporciona otros beneficios, como la posibilidad de la adaptación a algunas prácticas o exigencias locales, por ejemplo, velocímetros que marquen en kilómetros en lugar de hacerlo en millas.

Como en la industria automotriz, muchas otras industrias también realizan operaciones en el extranjero, efectuando únicamente embarques de material desarmado.

El mayor o menor grado de integración, puede afectar la política de suministros en el país de la filial, y a su vez estas determinaciones van a estar influenciadas por diversos factores que se evalúan en relación al país donde se va a instalar la filial. Como factores que afectan estas decisiones, pueden citarse:

- 1) posibilidades en cuanto al abastecimiento local,
- 2) **tasas** de cambio que pueden influir en el costo de lo comprado,
- 3) diferencias de costos por aranceles, fletes, seguros, subsidios de importación,
- 4) capacidad técnica para importar,
- 5) **prejuicios** contra productos extranjeros,
- 6) sensibilidad de los sindicatos,
- 7) atracción del producto importado para los consumidores.

Concomitantemente, la empresa internacional debe abordar el problema de la articulación de plantas, para lo cual existen tres alternativas:

- a) la articulación en una sola planta,
- b) la articulación en diferentes plantas,
- c) la articulación a través de diferentes plantas, donde cada una fabrica un cierto número de partes y otra u otras arman el producto final.

La selección de la alternativa más conveniente, se realiza midiendo las ventajas y desventajas que cada una de estas alternativas presenta.

El establecimiento de una sola planta proporciona el beneficio de la economía de escala, pero una concentración tal, exige como condición indispensable un mercado lo suficientemente amplio como para permitir una producción masiva. Si su ámbito es un mercado común, y la producción se concentra en un solo país, la posibilidad de sobrevivencia de ese mercado es un elemento de incertidumbre que debe ser considerado.

La segunda alternativa, es decir, la articulación de diferentes plantas, presenta como problemas específicos los relacionados con la naturaleza y diversidad de la línea de productos, los que derivan de la economía de escala y los vinculados con la forma o modalidad de productos de la casa matriz.

En la tercera alternativa mencionada, se tropieza con el complejo problema de controlar y coordinar la producción y las transferencias entre diferentes plantas. Por otra parte al existir una interdependencia de las plantas en el proceso de producción, cualquier trastorno que atrase o paralice el proceso en una de ellas, puede repercutir en las restantes. Otro problema, son las disposiciones legales sobre tamaño, contenido, envases, etc., que pueden variar de un país a otro.

Relacionado con la producción convendría considerar algún aspecto sobre la composición de costos, que puede ser diferente de un país a otro, y por consiguiente plantea nuevas exigencias a las decisiones sobre equipos, proceso, fabricación o adquisición. En esta materia, el cuerpo de funcionarios de la matriz ha de juzgar los planes y solicitudes bajo criterios diferentes en cada país, considerando no sólo la composición específica de costos, sino también la calidad local de los problemas de abastecimiento. El análisis resulta por demás complejo porque todos los factores deben ser considerados en el presente y también calculados para el futuro.

Junto al problema de costos, aparece el de la escala de producción. La producción masiva figura como condición imprescindible para conseguir las economías de que son capaces la división y especialización de tareas.

Puede ocurrir que en el exterior la matriz necesite desempeñarse con una planta de menor volumen y entonces aparece el problema de una posible pérdida de la economía de escala, es decir un posible aumento de costos por unidad producida. Pero en algunos casos los ahorros en la producción masiva pueden ser compensados por medios diferentes del mero aumento de la cantidad de productos, como la rapidez de procesamiento de los productos, la reducción en gastos de inventarios de materiales y repuestos, por mejoras en los gastos de distribución, por medio de un rápido flujo de los productos a través de los canales de distribución, que reduce las necesidades de existencias en productos terminados.

En su totalidad, los costos de la firma deben absorber los cada día mayores costos de investigación. La investigación, especialmente a nivel de grandes compañías, resulta imprescindible para que la producción pueda

continuar en competencia con el flujo de nuevos y mejores productos que van ganando el mercado. La distribución de estos gastos entre la matriz y las filiales admite distintos enfoques. La asignación total de estos costos a la matriz, en cierto sentido constituye una subvención para las filiales. Puede argumentarse que aun cuando la empresa careciese de negocios en el exterior, estos gastos son imprescindibles para mantener su nivel competitivo a nivel doméstico. Lo común es que la producción de las subsidiarias contribuye al presupuesto total de investigaciones ya sea en forma de regalías específicas por el uso de patentes y marcas de fábrica de la casa matriz, ya en forma de porcentaje sobre todas las ventas.

4. Personal

Las compañías multinacionales que desean tener éxito, deben reconocer los valores culturales que influyen en el comportamiento de la fuerza laboral. Esos valores implican tanto emociones como lógica, y conocerlas como vivencias completas es más que conocerlas sólo por referencia.

"La gente tiene que sentir respeto de sí. Esto es un valor internacional, de elemental y profunda importancia para la administración comercial de una firma multinacional". (5)

Sin embargo la percepción sensible de los valores de las personas no siempre resulta fácil de lograr a los extranjeros, y esta falta de adaptación a los ambientes nacionales, puede ser para la empresa multinacional fuente de conflictos. Esto indica que las empresas multinacionales deben estudiar cuidadosamente en cada país las aspiraciones y costumbres de su fuerza laboral.

La ausencia de identificación con los valores culturales de los países donde se radican las filiales, puede provenir de una especial adhesión a los valores que prevalecen en el país de origen. Pero además

(5) Howe Martyn, ob. citada, pág. 17.

existen elementos de juicio que permiten considerar que el problema también radica en los modelos de organización de las empresas multinacionales.

Como dentro de la firma, la matriz proyecta su estrategia para la empresa en su conjunto, los respectivos intereses de las filiales quedan subordinados a los objetivos establecidos por la casa matriz. De esta manera, en la asignación de facultades, las más altas corresponden a la matriz que tiene las decisiones de estrategia, las cuales son ejecutadas por los administradores de las filiales mediante decisiones tácticas u operativas. La comunicación fluye de la cúspide hacia abajo con muy poca interacción entre superiores y subordinados. Esto conforma un sistema débil de liderazgo que en opinión de Robinson, repercute en actitudes negativas de la fuerza laboral en relación con las directivas de la administración.

Otra de las consecuencias de esta relación entre matriz y filiales se da en el reclutamiento de personal.

Howe Martyn, al respecto expresa: "A los directores de una filial los designa en realidad la compañía.... Una proporción cada vez mayor de los directores suelen ser no residentes y responder a un solo elector: la empresa adquirente. Los directores parecen no manejar por sí mismos más que su propia parte calificada siendo su trabajo su única forma de participación. Tales directores de la sucursal son responsables exclusivamente ante la casa matriz.

Los directores toman empleados para cumplir con obligaciones ante la matriz, lo cual exige, evidentemente, personal que acepte esa relación. Pueden ser nativos del país, pero al comienzo la proporción de ellos es de suponer que será mínima. Es más probable que se coloquen extranjeros en una compañía internacional que en una indígena independiente. Esos extranjeros suelen ser ciudadanos del país de la compañía adquirente, pero a veces también lo son de un tercer país en el cual opera. Los empleados extranjeros no suelen permanecer permanentemente o adoptar

la ciudadanía de la sede de la filial. La influencia de tales extranjeros acaso sea mayor de lo que su posición en el organigrama indica, porque se cree que se hallan más próximos que los nativos al poder de decisión de la casa central, sea o no así la realidad." (6)

El reclutamiento de administradores, plantea la interrogante de quién es la persona más adecuada para manejar la filial de una firma multinacional en un ambiente distinto y que opera con gente local. La variedad de políticas al respecto sugiere que la cuestión es fluctuante y que en gran parte está sujeta a condiciones que también cambian.

Muchas empresas multinacionales a través del control del capital de sus filiales adquieren la libertad de designar a los administradores de la misma.

Tiene mucha importancia el tópico de si debe o no ser nacional el administrador de una filial en el extranjero. Hay quienes consideran que a través de un administrador extranjero, pueden neutralizarse mejor las presiones internas.

No obstante, distintos argumentos suelen presentarse a favor de una u otra opción.

El Profesor Jorge Beruff (7) expresa:

"Dentro del marco de la formulación internacional de estrategia administrativa, otras causas también influyen en la designación de administradores extranjeros respecto a los países anfitriones. Las principales son:

1. La matriz recién fundó la filial y el administrador debe tener experiencia respecto a los objetivos y prácticas de aquélla.
2. Necesidad de proteger técnicas avanzadas.

(6) Howe Martyn, ob. citada, pág. 69.

(7) Prof. Jorge Beruff, ob. citada, pág. 16.

3. Realmento la filial extranjera no tiene autonomía posible por - que está muy integrada con las operaciones de la empresa multinacional de otros países. La logística del sistema requiere una identificación muy estrecha entre el administrador de la filial y la matriz.
4. La filial extranjera fue establecida con un horizonte de corto pleso y la matriz no puede contratar a un funcionario local de alto nivel por poco tiempo.

No obstante, tales causas pueden ser neutralizadas por otras consideraciones de peso:

1. Los administradores nacionales resultan menos costosos que los extranjeros.
2. Los administradores nacionales conocen mejor el ambiente nacional.
3. Los administradores extranjeros, padecen problemas de ajustes.
4. Los administradores extranjeros atraen presiones nacionalistas.
5. Los administradores extranjeros más calificados no desean expatriarse."

El nivel administrativo de los países avanzados es de suma importancia para la empresa multinacional. Pero no debe perderse de vista que tales gerentes han de actuar en un ambiente político y económico en general poco conocido: las leyes laborales, el papel regulador que muchas veces asume el gobierno respecto a la fuerza de trabajo, el grado de adiestramiento, las prácticas y costumbres, los procesos locales, no siempre son fáciles de absorber.

Tanto como conocimientos técnicos sobre el producto de la empresa y sus políticas, se requiere por parte del ejecutivo un alto nivel de madurez y estabilidad emocional. El traslado a un medio sustancialmente distinto, puede afectar su personalidad. Por eso, muchas empresas, reclu - tan prolijamente el personal de administración, no admitiendo a nadie que no esté plena y severamente comprobado que soportará la designación en el exterior.

Pero la incorporación de funcionarios de la matriz no se circunscribe al caso del gerente. Otros especialistas técnicos suelen ser desplazados al exterior. Es frecuente que las compañías recurran al cuerpo de funcionarios de la central que definen los procesos de producción y equipamiento.

A veces, las compañías también disponen de funcionarios de los departamentos de producción, control, personal, adquisición, estudio de tiempos, entrenamiento y control de calidad, para servir en sus plantas en el exterior o como elementos de una auditoría regular.

No obstante, respecto al número y cantidad de funcionarios de la matriz, que es conveniente desplazar para las operaciones en el exterior, pueden citarse dos escuelas de pensamiento.

Una se proclama por el desplazamiento de muchos miembros del cuadro de funcionarios de la matriz hacia la filial, hasta que los locales adquieren los métodos comerciales eficientes y prácticos de la firma de origen.

Otra, considera dispendioso este procedimiento y poco probable que el cuerpo central de funcionarios pueda asimilar enteramente los problemas y condiciones locales en todo el mundo. La consecuencia de orden práctico es un mayor grado de descentralización, porque deja muchos problemas en manos de los administradores locales.

Una de las áreas donde se reconoce de utilidad la presencia de trabajadores locales, es en el Departamento de Ventas. Las operaciones de este departamento, se ensanchan y multiplican en las operaciones multinacionales. Vender es imprescindible, porque las contribuciones prácticas que ello puede proporcionar al cambio cultural, suelen ser de suma importancia para el desarrollo ulterior de la empresa con sus nuevos productos y nuevos usos. Los conocimientos locales sugieren la conveniencia de utilizar personal autóctono. También puede existir toda suerte de costumbres locales extrañas tanto de compradores como también de vendedores, que es necesario conocer por el Departamento de Personal.

Aunque la fuerza laboral nativa suele ocupar las posiciones medias e inferiores de trabajo, es necesario que reúnan el nivel de conocimiento y el grado de adiestramiento, acordes a los adelantos que los procesos actuales exigen.

En algunos países, hay grandes diferencias en el grado de preparación, de educación de sus habitantes, de forma que la empresa debe efectuar el adiestramiento necesario para que su personal reúna las habilidades que el trabajo demanda.

En el campo del adiestramiento vocacional, la empresa multinacional desarrolla también un papel muy importante, dependiendo el impacto de esta actividad, del nivel educacional del área donde se encuentre localizada la filial extranjera y del sector económico donde desarrolla sus actividades.

Esta contribución en el campo de la educación industrial y comercial ha servido en muchos países para desarrollar el interés en la educación práctica por parte de las instituciones educacionales y el mayor reconocimiento por parte de la industria acerca de la importancia de la preparación especializada. Algunas empresas, inclusive, cuentan con escuelas técnicas y vocacionales construidas para satisfacer la urgente necesidad que experimentan esas empresas, de ciertos tipos de empleados calificados.

El adiestramiento y la educación que se imparte, suele también variar, según las distintas funciones de trabajo.

Las tradiciones culturales también suelen imponer diferencias en las relaciones laborales. Si bien la organización de los trabajadores para negociar con los empleadores sobre pago y condiciones de trabajo son corrientes en todas partes, las modalidades no son las mismas.

En algunos casos, las diferencias más obvias - para los norteamericanos por ejemplo - es la más activa participación de los sindicatos de otros países en la política.

En algunos países, los gobiernos tienen una participación acentuada en las relaciones laborales, que obliga a los gerentes de las filia-

les de las compañías multinacionales en esos países, a negociar con los gobiernos y no con los empleados o sus representantes directos.

En otras sociedades aspectos de orden religioso o agudas diferencias de clase repercuten en el campo de las relaciones laborales. Hubieron corrientes subterráneas de anticlericalismo, en disputas jurisdiccionales laborales acaecidas en Francia. La persistencia de marcadas diferencias de clase puede perturbar la lealtad de la clase trabajadora y su solidaridad y constituirse en una barrera contra la política de adiestramiento.

Por diversas circunstancias, las relaciones laborales resultan básicamente complejas, por lo que, no es posible trasplantar las prácticas del país sede de la matriz; por eso los especialistas en relaciones laborales procuran conocer antes que nada las características de la cultura local.

Desde el punto de vista del manejo de las relaciones laborales ante las organizaciones obreras la empresa multinacional reúne ventajas a nivel local. Un paro obrero puede ser neutralizado mediante el reemplazo de la producción del país en huelga, por aquella procedente de otro país. Contribuye a una mayor eficacia en estas relaciones, el hecho de que la matriz pueda trasladar sus plantas a otro país no afectado por una situación de huelga.

Las negociaciones del sector obrero se ven debilitadas por cuanto las negociaciones no se entablan con la casa matriz sino con un intermediario y porque carecen de la necesaria información financiera global de toda la multinacional. En respuesta, el obrerismo ha formalizado organizaciones internacionales a través de las que procura negociar con estas empresas en un plano de igualdad.

La política sobre salarios y beneficios sociales a los empleados, se destaca como un aspecto estratégico en la esfera de acción de la empresa multinacional. Por esta razón se harán algunas consideraciones.

La información disponible al respecto es sumamente limitada y además distintos estudios no ofrecen idénticas conclusiones. Expresa el profesor Jorge Boruff (8) que, "un estudio realizado en 1969, y que se

(8) Prof. Jorge Boruff - Op. cit., pág. 11.

refiere al Reino Unido, acepta la presunción de que las firmas norteamericanas pagan más que el salario medio, mientras que otro estudio publicado en 1972 sugiere que esto puede suceder en algunas industrias, pero no en todas.

Una encuesta realizada en Australia encontró que las filiales norteamericanas pagaban más en cierta industria, y la mayoría de los encuestados opinaron que la situación obedecía más bien a factores locales que a una política deliberada".

Dentro de América Latina, especialmente en Brasil se han encontrado diferentes niveles salariales según la industria, que se hacen notorios por ejemplo, entre la industria motriz y la de productos alimenticios. Los salarios más altos de la industria automotriz en relación a la alimenticia, resultan difíciles de analizar, pero pueden encontrarse distintas causas explicativas:

- a) la protección que goza la industria automotriz;
- b) su mayor tecnología que requiere más obreros especializados y que deben por tanto ser mejor pagos;
- c) las industrias alimenticias suelen localizarse en zonas rurales con gente de más bajo nivel educacional;
- d) los productos alimenticios suelen no tener protección arancelaria;
- e) muchas veces también están sujetos a políticas de controles de precio.

Respecto a las condiciones de trabajo, en general se indica que las filiales de empresas multinacionales, ofrecen mejoras a las que existen en el medio: prevención de accidentes, locales más confortables, beneficios sociales como licencias por enfermedad, planes de retiro y subsidios para la educación y transporte, se mencionan entre otros.

VI CONSIDERACION GENERAL

La empresa multinacional como fenómeno relativamente nuevo, se ha convertido no obstante, en un punto de alta controversia en las últimas décadas. Es un tema de discusión especialmente polémico tanto por la pasión política que ha despertado a favor o en contra, como por las dificultades de valoración que ofrece.

Fernando Equidazu (9) distingue en la amplia bibliografía sobre el tema predominantemente dos enfoques:

uno de carácter global, en que se analiza el impacto de las multinacionales sobre la economía de los países receptores de una forma unitaria, bajo todos los ángulos;

otro, que analiza aspectos concretos del comportamiento, como las actitudes frente a los regímenes fiscales de los países receptores, el movimiento de fondos a corto plazo, la política financiera global, o la manipulación de los precios de transferencia.

Ambos enfoques no siempre han sido objeto de una actitud conscientemente científica y neutral. Los estudios globales muchas veces se convierten de antemano en juicios de valor negativos basados en el supuesto de una situación neocolonial. Los estudios parciales en unos casos se han abstenido de enjuiciar los hechos analizados y en otros la orientación ha tendido a hacer sobresalir solamente los aspectos positivos.

Este trabajo se desprende de todo aspecto polémico y ha pretendido mostrar de una manera conscientemente objetiva el concepto revoluciona-

(9) Fernando Equidazu - "Información Comercial Española". Revista de Economía. Num. 508.

rio que en materia de marketing constituye la empresa multinacional así como la respuesta que la Administración ha dado al complicado asunto de administrar negocios diversificados en distintas partes del mundo.

La empresa multinacional es una conquista de la administración moderna de empresas. El examen desde el punto de vista de la administración es imprescindible para que el enfoque resulte práctico.

El conocimiento de los métodos de administración de los negocios internacionales y del dinamismo que la empresa multinacional ha abierto al comercio internacional, trasciende el interés del meramente estudioso. El ejecutivo presente y futuro encontrará elementos de suma utilidad en el campo de sus actividades. Los miembros de los gobiernos necesitan conocer cómo funcionan las empresas multinacionales, sus métodos y sus resultados. La preparación de funcionarios en este campo es importante para la formulación de políticas.

En el área de la educación, la preparación de expertos por las universidades resulta ya, una necesidad ineludible.

Las fuentes de creación de opinión, en su función de divulgación, la administración pública, sociología, periodismo y relaciones públicas, tampoco pueden prescindir de cierto grado de preparación acerca de negocios en sus nuevas dimensiones de índole internacional.

En especial, en América Latina, el tema resulta por demás provechoso, por cuanto la constitución y funcionamiento de empresas regionales puede permitirle un mayor aprovechamiento de las oportunidades de mercado y las condiciones de producción que ofrece el proceso de integración.

B I B L I O G R A F I A

- ALALC - "Síntesis Mensual", N° 102. Diciembre de 1973.
- BERUFF, Jorge - "Algunas observaciones generales acerca de las estrategias de las empresas multinacionales", CICOM, OEA, Río de Janeiro, 1975.
- BEAGWATI, Jagdish - "La Economía y el orden mundial en el año 2000", México, 1973.
- FERMER, Richard N. - "Administração internacional", São Paulo, 1973.
- FLYERWEATHER, John - "Comercialización internacional", México, 1967.
- HAYS, R.D., KORTH, C.M. y ROUDIANI, M. - "Comercio Internacional: Introducción al mundo de la empresa multinacional".
- MARTYN, Howe - "Empresas multinacionales", Argentina, 1973.
- "EL MERCADO DE VALORES" - Nacional Financiera S.A., México. Año XXXIV, N° 25, 24 de junio de 1974.
N° 48, 2 de diciembre de 1974.
- "INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA" - Ministerio de Comercio, Madrid. Num. 508, Diciembre de 1975.
-

Impreso por la División
Publicaciones y Ediciones
Universidad de la República
Depósito Legal 109.151/76