

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT

LAS HIJAS DE LA GLOBALIZACIÓN

Desde que las compañías multinacionales existen (según diversos historiadores sus orígenes se remontan a las actividades bancarias en tiempos de la Orden de los Caballeros Templarios, en 1135), sus críticos las han tachado de fieras rapaces provenientes de naciones ricas. Si alguna vez esta acusación tuvo algo de cierto, ello está cambiando rápidamente. Efectivamente, la globalización ha abierto nuevos mercados a empresas de países desarrollados, pero también ha propiciado que en el Tercer Mundo surjan multinacionales ágiles y de afilados dientes.

Firmas de India y China han puesto a sudar a sus rivales de los países ricos. En lo que va del año, empresas de India, encabezadas por Hindalco y Tata Steel, han adquirido unas 34 compañías extranjeras, por las que han pagado 10 mil 700 millones de dólares. Consorcios indios de la informática, como Infosys, Tata Consultancy Services y Wipro han hecho sentir la furia divina a la vieja guardia, inclusive a Accenture y a la poderosa IBM. El gigante azul vendió su división de computadoras personales a la multinacional china Lenovo, que ha empezado a funcionar de manera eficiente. Petro China ha cobrado relevancia en África, aun con sus controversiales operaciones en Sudán.

Las multinacionales brasileñas y rusas también han empezado a destacar. Los rusos han superado a los indios este año, con inversiones en el extranjero por 11 mil 400 millones de dólares, y están en la pelea por comprar la aerolínea estatal de Italia, Alitalia.

Desde luego, esta ola apenas comienza. La farmacéutica Ranbaxy, de India, aún es diminuta comparada con Pfizer, que produce medicamentos de marca; Haier, fabricante chino de electrodomésticos, es un pececillo de agua dulce al lado de una ballena como Whirlpool. Sin embargo, las nuevas multinacionales están decididas a seguir al camino que emprendieron sus contrapartes de Japón en los años ochenta, y de Corea del Sur en los noventa. Así como Toyota y Samsung terminaron por obligar a las multinacionales occidentales a replantear la forma de fabricar automóviles y productos de línea blanca, el impulso de los jóvenes de hoy amenaza la complacencia de los veteranos en todas las áreas.

Los recién llegados tienen grandes ventajas sobre las viejas empresas. Por ejemplo, no deben cargar con estructuras pesadas y obsoletas. Infosys se percibe, con toda razón, como una empresa mucho más ágil que IBM, porque cuando toma una decisión no tiene que evaluar en Armonk, Nueva York, las opiniones de miles de empleados deseosos de hacer una carrera en la compañía. Esto también marca una diferencia

en la lucha por conseguir talentos. Con frecuencia los trabajadores mejor capacitados de las multinacionales renuncian para irse con un competidor local que les ofrece mejores perspectivas de ascenso.

A agradecer lo que se tiene

Sin embargo, las ventajas de los nuevos jugadores no son apabullantes. Por ejemplo, en los países desarrollados los códigos de ética empresarial preocupan a numerosos gerentes, quienes temen que rendir cuentas a consumidores y accionistas sea un lastre en una competencia donde, al parecer, gana quien cumple menos regulaciones. Sin embargo, la evidencia muestra que las compañías tienden a elevar sus estándares, no a reducirlos. En los países en desarrollo (olvide lo que dicen las organizaciones no gubernamentales) las multinacionales suelen ofrecer mejores condiciones de trabajo y aplicar normas ambientales más estrictas, y cuando los consorcios de países emergentes

operan en países ricos suelen adoptar las costumbres locales. Así, a medida que estas compañías se vuelven globales, las diferencias tienden a disminuir.

Contrario a lo que se piensa, los costos tampoco son una ventaja tan grande para las multinacionales de los países en desarrollo, las cuales deben competir con sus rivales de la vieja guardia en términos de rentabilidad, la cual depende no sólo del precio, sino también de la calidad. Una firma como Tata Steel, originaria de un país de costos bajos como India, nunca habría adquirido la metalúrgica angloholandesa Corus a un precio elevado de no ser por su experiencia en fabricar piezas de acero de mayor valor agregado.

Esto pone de relieve una ventaja perdurable de las grandes compañías que hoy se encuentran bajo acoso: pueden adaptarse a un mundo donde no todo se rige por el costo porque poseen una formidable variedad de habilidades, como relaciones con los clientes, manejo de mar-

cas, diseño y estandarización de procedimientos y apoyo a la innovación.

El mundo está lleno de obstáculos

La cuestión es cómo aprovechar estas ventajas. El presidente de IBM, Sam Palmisano, se propone nada menos que replantear el concepto de las multinacionales. Este modelo empezó en el siglo XIX, cuando las compañías abrieron en el extranjero oficinas de ventas para ofrecer productos que enviaban las fábricas del país de origen. Posteriormente las empresas crearon por todo el mundo versiones más pequeñas de su casa matriz. Ahora Palmisano desea unir todas las filiales y asignarles las actividades para las que sean más eficientes, sin importar fronteras. Por ello IBM tiene hoy más de 50 mil empleados en India y ambiciosos planes de expansión en ese país. Aunque la filial en India se ha convertido en la segunda más grande de IBM fuera de Estados Unidos,

la compañía trasladó su dirección de compras de Nueva York a Shenzhen, en China.

Palmisano acepta que lograr esta transición tardará por lo menos una generación. Además, las multinacionales de los países desarrollados podrían tener dificultades para deshacerse de sus ideas nacionalistas. IBM inclusive está tratando de flexibilizar su estilo de administración. Sin embargo, General Electric (GE) parece ser la única compañía que ha logrado capacitar a sus nuevos empleados para que se perciban como gente de GE, antes que como indios, chinos o estadounidenses. La decisión del grupo chino Lenovo, que designó como director ejecutivo en Singapur al estadounidense William Amelio —quien estará a las órdenes del presidente de la compañía, de origen chino— es una señal de que algunos de los recién llegados ya entendieron cómo funcionan las cosas.

El cambio de enfoque de IBM ha sido posible gracias al florecimiento de la globaliza-



ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT

INDIA CAMBIA EL MUNDO DE IBM

En junio pasado IBM celebró su reunión anual de inversionistas en el Bangalore Palace, una imitación del Castillo de Windsor en esta ciudad, el equivalente indio del Valle del Silicio. El gigante azul hizo todo lo posible para impresionar a los cerca de 50 inversionistas y analistas de Wall Street que acudieron, y reunió a 10 mil empleados para escuchar los discursos del presidente de India, del empresario líder de las telecomunicaciones en el país y del propio director ejecutivo de IBM, Sam Palmisano, todos presentados por una actriz de Hollywood ataviada con un sari rojo.

Normalmente la reunión con inversionistas se lleva a cabo en Nueva York, aunque una vez se efectuó en Boston. Al trasladar la ceremonia a Bangalore, el coloso de la tecnología envió un mensaje claro: con 53 mil empleados, India es un elemento clave en la estrategia de IBM y, junto con otros países en desarrollo—entre ellos China, Brasil y Rusia— se está convirtiendo rápidamente en el centro de gravedad de la compañía.

Hace apenas tres décadas, IBM había salido de India, en aquel entonces paralizada a causa de políticas industriales corporativistas y nacionalistas. Al comienzo de la década de los noventa la empresa regresó paulatinamente, a medida que el gobierno comenzó a desregular y a reconectarse con la economía mundial.

Hoy, como declaró Palmisano a sus inversionistas en Bangalore, el mercado de India es uno de los de mayor crecimiento para IBM, con utilidades de entre 40 y 50 por ciento al año, aunque con una base de consumidores muy pequeña. La firma tiene hoy más empleados en India que en cualquier otro país, con excepción de Estados Unidos.

Palmisano anunció que IBM aumentará sus inversiones en India en 6 mil millones de dólares en los próximos tres años, el triple de los 2 mil millones de dólares invertidos el trienio previo. Esta suma no incluye adquisiciones de compañías indias (ya ha hecho algunas transacciones importantes, entre las que destaca la adquisición de la firma de subcontratación de servicios Daksh, en 2004.) Algunos se preguntan en este país cómo se las arreglará IBM para gastar

tanto dinero. Sin embargo, la creciente demanda ha obligado a incrementar salarios y ofrecer a los trabajadores capacitación costosa para evitar que se vayan a otras compañías.

La nueva multinacional

La aventura de IBM en India pone de relieve tres temas relacionados entre sí. Primero, para las compañías globales consolidadas las economías emergentes son al mismo tiempo una amenaza y una oportunidad. Empresas indias de servicios como Infosys y Wipro están poniendo en aprietos a IBM y a los viejos rivales de ésta (Accenture, EDS y Hewlett-Packard). Segundo, a medida que la globalización se acelera, está forjando un nuevo concepto de lo que es una compañía multinacional exitosa. Por último, sin importar qué tan bien le vaya al gigante azul, su estrategia de crecimiento ha enfrentado dificultades relacionadas con los dos puntos anteriores.

que está en construcción, explicó el ejecutivo, es “la empresa globalmente integrada”. Más que una matriz con numerosas filiales, la nueva compañía diseña su estrategia, administración y operaciones como si fuera una sola entidad mundial. Esto implica asignar personal y crear empleos en cualquier parte del orbe con base en “costos, habilidades requeridas y ambiente de negocios”. Además, las operaciones se integran horizontalmente a escala global. Con este enfoque, cada trabajo se asigna al lugar donde se hará mejor, es decir, de manera más eficiente y con la mayor calidad. La solidez de este esquema, dice Palmisano, es irrefutable. “El genio ha salido de la botella y no hay forma de detenerlo”.

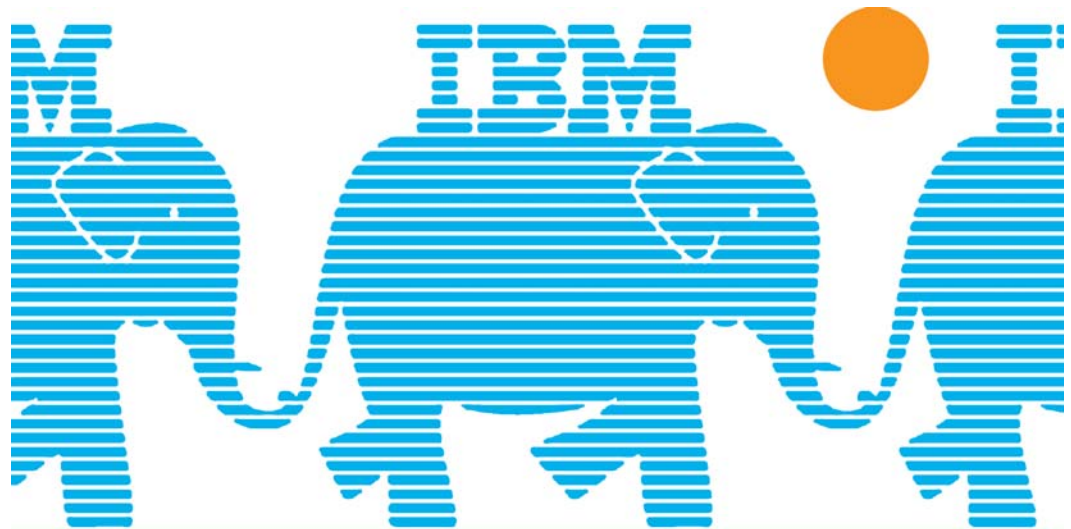
Las grandes inversiones de IBM en India no se deben sólo a los bajos salarios. Si así fuera, la empresa habría entrado y salido tan rápido como Apple, que cerró sus oficinas en Ban-

que siguieron a la muerte de la estrella de cine Rajkumar, IBM trasladó sus operaciones de manejo de datos a sus instalaciones en Brasil y Colorado.

IBM solía tener varias redes de proveedores en diferentes mercados. Hoy sólo requiere una para toda la compañía. En una muestra más de la creciente importancia de China, John Paterson, director ejecutivo de compras de IBM, se trasladó a Shenzhen en octubre. Fue el primer directivo de un área de la compañía en establecerse fuera de Estados Unidos, aunque otros ejecutivos podrían seguirlo pronto. Asia concentra un tercio del presupuesto de compras de IBM, que asciende a 40 mil millones de dólares. Paterson consideró que necesitaba elevar la calidad del equipo regional de compras de IBM para desarrollar sus cadenas de suministro.

Otro caso del gigante azul

Cuando la historia juzgue la gestión de Palmisano, probable-



La pregunta de la cual depende la carrera de Palmisano—y la razón por la que otras firmas multinacionales desean estudiar a IBM más de cerca—es si el directivo encontrará la forma de lograr el crecimiento que demandan los accionistas.

El año pasado, en un discurso en el Instituto Europeo de Administración (Insead), en Francia, Palmisano dijo que los movimientos de IBM en India eran parte de la modernización de las multinacionales que, explicó, han pasado por tres etapas: primero, el “modelo internacional” del siglo XIX, cuando las empresas tenían sus oficinas centrales en su país de origen y comercializaban sus productos en el extranjero a través de oficinas de ventas. Luego surgió la compañía multinacional clásica, con una casa matriz y filiales diseminadas por todo el mundo. Este era el modelo de negocios de IBM cuando Palmisano llegó, en 1973.

El tercer modelo, la IBM

galore el año pasado, luego de sólo tres meses, al parecer porque el aumento de los costos laborales le impedía obtener los ahorros esperados. IBM realiza en India investigación de vanguardia, desarrolla programas de alto valor agregado y maneja centros de llamadas de bajo costo. Una razón para efectuar la reunión con los inversionistas en Bangalore, indica Palmisano, era mostrar a los analistas de Wall Street que “lugares como India no sólo significan mano de obra barata”.

El otro mensaje que Palmisano deseaba dejar claro es la importancia de otras economías emergentes en la reestructuración de IBM, un proceso, que, reconoce, tardará muchos años. Así, las oficinas de administración financiera de IBM se encuentran en Río de Janeiro y opera centros de atención telefónica a clientes en todo el mundo. En abril del año pasado, cuando Bangalore quedó paralizada por los disturbios

mente llegue a la conclusión de que la estrategia de IBM en India es lo más importante que esa compañía ha hecho en el mundo en desarrollo. Convertir al gigante azul en una empresa integrada mundialmente es necesario para su éxito, pero no basta. Reducir costos es crucial, y globalizar las cadenas productivas le ha ahorrado a IBM alrededor de 8 mil millones de dólares al año. Sin embargo, para crecer en este nuevo mundo integrado, como lo llama Palmisano, la pregunta clave es: “¿Cómo voy a atraer empleos? ¿Con base en qué voy a diferenciarme para competir?”

Así, además de emprender la “integración global” (una tarea nada sencilla para una compañía madura con 330 mil empleados en 170 países), IBM también necesita productos adecuados. Sin embargo, las empresas de India merodean como tigres hambrientos.

FUENTE: EIU

ción. Muchas de las barreras que frenaban el comercio transfronterizo han caído. Con todo, el proyecto de Palmisano depende precisamente de que el terreno siga lleno de obstáculos. El éxito estará cada vez más relacionado con la correcta identificación de los lugares más adecuados para cada una de las actividades de las multinacionales. Una elección incorrecta pondrá todos los obstáculos del mundo en el camino de la empresa. Escoger el sitio correcto para invertir, más que las barreras arancelarias, es el factor clave para un negocio, y se ha convertido en una tarea dura y complicada.

Nadie dijo que lidiar con la nueva camada de competidores sería fácil. Algunas de las multinacionales establecidas no podrán con el reto, pero otras resurgirán de la lucha más fuertes que nunca, y los consumidores, dondequiera que estén, serán los ganadores de esta contienda.

FUENTE: EIU



Traducción de textos: David J. Zúñiga

