



# Harvard Business Review

América Latina

## Encuentre su estrategia para el nuevo entorno

---

*por Pankaj Ghemawat*



# Encuentre su estrategia para el nuevo entorno

por Pankaj Ghemawat

**El mundo poscrisis exige un enfoque mucho más flexible respecto de la estrategia y la organización globales.**

**E**l colapso de 2008 golpeó duro a los negocios internacionales. Se proyectó que el valor del comercio exterior bajaría en 9% en 2009. La inversión extranjera directa ha disminuido aún más fuerte: después de descender 15% en 2008, cayó en más de 40% en 2009. Si bien es probable que ya se haya tocado fondo, las perspectivas en el mediano plazo no parecen muy prometedoras. Es esperable que durante buena parte de la próxima década, veamos un crecimiento global débil, presiones por exceso de capacidad, desempleo persistentemente alto, volatilidad en los mercados financieros, un rol mucho más amplio de los gobiernos, una carga mucho más pesada por regulaciones e impuestos y tal vez un proteccionismo aun mayor. Si experimentamos una segunda crisis, lo que ya preocupa a algunos expertos, todas estas condiciones pueden empeorar.


No hace falta decir que las firmas globales deben tomar en cuenta estos factores a la hora de elaborar sus estrategias para la nueva década. Para algunas, la respuesta será fortificarse y centrar el foco en sus mercados domésticos. Eso ya parece estar ocurriendo: si usted examina los reportes anuales de las 100 empresas más grandes del mundo, encontrará que el porcentaje de firmas en economías desarrolladas que en sus cartas a los accionistas enfatizó los negocios in-

ternacionales y globales bajó de 51% en 2006 a 31% en 2008 (en cambio, el porcentaje creció entre las pocas firmas de economías emergentes que figuran en ese grupo). Y el uso de las palabras “global” y “globalización”, si bien subió de manera significativa, fue principalmente en referencia a la desaceleración económica y a su impacto en el desempeño de las empresas.

No obstante, volcarse a su mercado doméstico puede ser una mala idea para las firmas con casa matriz en el mundo desarrollado. Los primeros datos sobre 2009 indican que China representó 66% del crecimiento global del PIB (se excluye a los países con crecimiento negativo), e India, 11%. Indonesia corrió con el tercer porcentaje más alto, 4%. Si bien 2009 fue un año a todas luces anormal –los países desarrollados se van a recuperar–, el poder económico de los grandes mercados emergentes, en particular China e India, probablemente crezca durante las próximas décadas, no sólo durante los próximos años. Según recientes proyecciones del Banco Mundial, hacia 2050 China e India representarán juntas 50% del PIB global, el equivalente a lo que actualmente reúne el G7, cuya participación se estima que bajará a 25%. (Nota: estas cifras de PIB son absolutamente nominales y no están ajustadas según la paridad del poder adquisitivo). Y como se proyecta que los ingresos per capita en China e

India serán apenas la mitad o un tercio de los de las economías desarrolladas, todavía habrá espacio para tasas de crecimiento aun más altas en esos mercados a partir de 2050. Lo mismo se aplica para otras economías emergentes. Dicho esto, los ejecutivos no pueden permitirse el lujo de ignorar los riesgos de seguir una estrategia global en los inciertos años por venir. Para transitar exitosamente por el pedregoso camino que les espera, deben cambiar su enfoque estratégico en varias dimensiones. En este artículo pretendo sugerir qué dirección deberían tomar en este nuevo y más accidentado terreno. Primero examinaré la forma en que la crisis afecta el entorno estratégico básico de la empresa y luego exploraré cómo eso se debería traducir en cambios en el foco hacia el mercado y los productos, en las estructuras organizacionales y de cadena de suministro, en las decisiones de gestión del talento y –cada vez más importante– de la reputación y la identidad corporativas. En otras palabras, lo llevaré de paseo por el centro y las ramificaciones de la típica rueda estratégica, delineando los pasos que las firmas deberían dar en cada una de ellas (vea el recuadro “Los nuevos requerimientos estratégicos”).

### Estrategia y competencia

 La mayoría de las estrategias globales de las empresas se han hecho a partir de una visión de un mundo que se está integrando a paso firme y cada vez más rápido, donde el desafío clave es seguir al ritmo de ese proceso. Pero luego de lo que presenciamos en los últimos dos años, tiene sentido adoptar una visión en la que las diferencias nacionales todavía son pronunciadas (y pueden serlo aun más), y el desafío primordial es gestionarlas. En este caso, las empresas cuyas estrategias enfatizan suavizar las diferencias y lograr economías de escala a través de las fronteras nacionales tal vez necesiten cambiar hacia la adaptación a las condiciones locales. Las firmas cuyos planes enfatizan el arbitraje –sacar ventaja de esas diferencias– quizás deban hacer una enmienda semejante; hoy no es el momento de parecer un extranjero explotador.

Los procesos de asignación de recursos también tendrán que cambiar. Durante los años de aumento en los precios de los activos, muchas empresas llegaron a pensar que la estrategia global consistía en una prolongada acumulación de activos que involucraba un riesgo relativamente escaso. La idea era invertir en el extranjero, y si no resultaba, se volvía a vender con ganancia de capital. Por esa razón sería que, según una encuesta a los lectores de HBR, 88%

de los ejecutivos pensaba, antes de la crisis, que la estrategia global era un imperativo, casi un dogma de fe, y no un conjunto de opciones que había que evaluar cuidadosamente.

Ahora que la burbuja reventó, muchas firmas están viendo que una parte significativa de sus operaciones globales sustraen valor económico, en vez de agregarlo. Esto no es sólo a causa de la crisis; ya era así en los años previos al colapso. Por cierto que algunas inversiones globales tenían sentido en el largo plazo. Sin embargo, en el mundo posburbuja, donde el costo y la disponibilidad del capital son problemáticos, las firmas necesitarán ser más implacables a la hora de cerrar negocios ya establecidos pero no rentables; y más selectivas al buscar nuevas oportunidades. Parte de esa selectividad se puede instaurar subiéndole las tasas de retorno exigidas y siendo más rigurosos con las proyecciones de los valores terminales. Algunas firmas también están probando con otros enfoques, como la asignación de recursos según las prioridades estratégicas que han articulado. Varias grandes compañías han abierto la llave a las inversiones en China, y en menor medida en India –y en otras plataformas para el crecimiento–, mientras que han rigidizado las exigencias financieras para otras regiones. Otras empresas han respondido a la escasez de recursos llevando su producción al extranjero, tercerizando y forjando alianzas estratégicas (lo que parece atravesar un fuerte auge).

La mayoría de las empresas del mundo desarrollado también necesita ampliar su foco competitivo. El año pasado, en menos de dos semanas, conversé sobre la globalización con los dos líderes del mercado en una categoría particular de producto. Estaba claro que cada empresa estaba enfocada en la otra como principal competidora. Traté de explicarles que si ambas consideraban que China era su principal área de crecimiento, les convenía poner en los competidores locales chinos la misma atención que se prestaban entre ellas, en especial porque su sector no era intensivo en I&D o en publicidad (dos áreas donde las multinacionales tienen una clara ventaja). A medida que crecen las economías de China y de otros países en desarrollo producirán rivales locales formidables, de un tamaño y un alcance cada vez mayores; algo de lo que Tom Hout y yo hablamos en “Gigantes globales del mañana: no sólo los sospechosos de siempre” (HBR Noviembre 2008).

Veamos cómo se expresan estos grandes cambios estratégicos en los componentes funcionales de la estrategia de una multinacional.

## La idea en síntesis

Como resultado del colapso de 2008, veremos una escasez de demanda durante varios años, con los gobiernos tomando un papel más activo y posiblemente proteccionista. Bastantes empresas necesitarán esforzarse mucho para adaptarse a las normas locales. Las firmas también deben ser más exigentes en sus inversiones y prestar más atención a los competidores de los mercados emergentes y a reconstruir sus propias reputaciones.

Las grandes economías en desarrollo todavía representan las mejores oportunidades de mercado, pero las empresas también necesitan expandirse hacia los segmentos subatendidos de los países más ricos. Esto significará ofrecer más productos personalizados a precios más bajos. Además, las economías emergentes tendrán un rol mayor en la innovación de productos y procesos.

Crecerá el poder organizacional de las unidades a nivel de país y las empresas llevarán más funciones clave fuera de sus casas matrices. A la vez, tendrán que cultivar una reserva con una mayor diversidad de talento, que refleje la nueva realidad organizacional. Para gestionar una fuerza de trabajo más diversa se requerirá una fuerte identidad corporativa y más inversión en tecnologías de comunicación.

## Mercados y productos



Cuando se trata de las opciones sobre clientes y productos, los cambios probables son tres.

Primero, las multinacionales de las economías desarrolladas tendrán que repensar la forma en que apuntan hacia sus clientes. En los grandes mercados emergentes se han enfocado tradicionalmente en la elite urbana, que puede comprar productos premium en tiendas minoristas para el segmento alto. A partir de ahora, las empresas deberán penetrar en más lugares, en más canales y en más niveles de ingreso. En China son muchas las firmas multinacionales que ya han desarrollado estrategias a nivel provincial y que están trabajando con clusters de ciudades a la vez que penetran desde la costa hacia el interior. En India se ve un patrón similar.

Las multinacionales también deberían ver la forma de llegar a los segmentos subatendidos en sus mercados domésticos. Wal-Mart, por ejemplo, ha comenzado a entrar con ímpetu en los mercados urbanos de EE.UU. Las 15 áreas metropolitanas más grandes representan más de un tercio del mercado total de ese país, pero la participación de Wal-Mart en ese segmento es sólo de 4%, en comparación con un promedio de 10% para todo EE.UU. La nueva estrategia urbana de la empresa involucra tiendas más pequeñas y más atención en la captación de apoyo político local.

Segundo, la mayoría de los mercados experimentarán presiones sobre sus precios. La debilidad económica y el exceso de capacidad, y posiblemente un cambio en el “espíritu reinante” desde el exceso a la frugalidad, ya han empujado los precios a la baja. La expansión hacia los mercados pobres en casa y en el extranjero intensificará esta tendencia. Esto requerirá que las empresas hagan algo para reposicionarse, incluso en el sector de los productos de lujo en los

mercados en crecimiento como China. Según *Forbes*, Tiffany ha fracasado en el gigante asiático porque sus tiendas son pequeñas y ofrecen sólo una gama limitada de productos de lujo. En cambio, Louis Vuitton y Gucci han prosperado con sus instalaciones más grandes, que ofrecen varios artículos por cientos de dólares, lo que atrae a quienes están “entrando” al mundo del lujo y a los compradores de regalos; ellos representan una porción significativa de las compras de lujo en China.

Finalmente, las multinacionales tendrán que desarrollar productos y servicios fundamentalmente distintos de los que suelen vender, así como variedades regionales de sus ofertas, a medida que las diferencias locales, por ejemplo en gustos, sensibilidad al precio e infraestructuras de servicio y entrega, se tornan más importantes. Obviamente, esto es un desafío: si para una empresa es difícil reconocer que lo que funcionó en Nueva York no está funcionando en Mumbai, lo será aun más reconocer que lo que se consolidó en Mumbai puede no hacerlo en Nagpur. Pero los actores inteligentes ya están probando con este enfoque. La oficina de I&D de más de 1.000 empleados que tiene Nokia en India ha emprendido una extensiva adaptación de producto, parte de ella enfocada en los mercados rurales y de bajos ingresos. Los resultados han sido un celular básico que también puede servir de linterna durante los cortes de luz y un teléfono diseñado para ser compartido por varias personas.

## Operaciones e innovación



En el lado de la oferta, se están dando varios cambios interrelacionados. La necesidad imperiosa de reducir los desequilibrios en el comercio internacional desde los actuales niveles, inéditos y claramente insostenibles, y el aumento del

proteccionismo y las preocupaciones ambientales, están socavando el tradicional modelo “Chimerica”, en el que EE.UU. importa grandes volúmenes de productos desde China. Antes de la crisis, las empresas se habían acostumbrado a producir en el extranjero, pero hoy deberían pensarlo dos veces antes de recurrir a esa práctica. Vale la pena mencionar que los gigantes globales estadounidenses que tenían la salud financiera y la confianza suficientes para hacer inversiones importantes, han destacado que las han hecho en casa. Intel, por ejemplo, ha hablado mucho de sus nuevas plantas de semiconductores en EE.UU.; lo mismo ha pasado con GE y sus instalaciones para fabricar turbinas de viento. Por cierto que éstos son sólo dos ejemplos particularmente vívidos: ambas empresas siguen invirtiendo sustancialmente, aunque con discreción, en el extranjero. Esto nos sugiere otra lección: si producir en el extranjero tiene sentido, la forma en que se comunica el asunto es más importante que nunca.

A menos que experimentemos un alza en el proteccionismo, una buena parte de la producción seguirá haciéndose más allá de las fronteras. Pero las cadenas de suministro necesitan volverse más cortas, simples y robustas, lo que significa que necesitan una reconfiguración sustancial. En el pasado reciente, la división de tareas entre países se volvió cada vez más fina y compleja; la elaboración de algunas prendas de vestir, por ejemplo, podía involucrar hasta 40 pasos en su procesamiento en una decena de países. La cada vez mayor preocupación por el medio ambiente y la sensibilidad ante el costo de la energía, sin mencionar la posibilidad del proteccionismo, parece que revertirán esa tendencia. Una encuesta de 2009 a proveedores de servicios de logística reveló que cerca de un cuarto de los clientes europeos y norteamericanos había tomado medidas para acortar sus cadenas de suministro durante el año anterior. En el sector de las aerolíneas, algunas compañías internacionales siguen debatiendo sobre la sustentabilidad de llevar aviones vacíos para el mantenimiento de rutina a países emergentes de Asia y Centroamérica, donde los costos son más bajos.

También están cambiando las perspectivas respecto de las innovaciones en las capacidades y procesos. Tradicionalmente las empresas tendieron a transferir la tecnología más antigua y menos automatizada a las plantas de los países menos desarrollados. Esas plantas no contribuían con avances tecnológicos. Pero informes recientes sobre firmas manufactureras –por ejemplo, la encuesta global sobre componentes rea-

lizada por Alfred P. Sloan Foundation– han revelado que muchas multinacionales occidentales ya han empezado a importar algunos de esos procesos menos automatizados a sus plantas en regiones de salarios altos. La experiencia en los países de bajos salarios les ha enseñado que las sucursales intensivas en trabajo pueden ser más flexibles, e igual de confiables, que las plantas más automatizadas. Y resulta que lo que se gana en flexibilidad más que compensa lo que se gasta en sueldos más altos. El flujo de conocimiento e innovación en las operaciones ha empezado a revertirse, con plantas de lugares como México que se están convirtiendo en modelos para sus pares en EE.UU.

También se está revirtiendo la innovación de producto. A partir de las proyecciones de las cifras de empleo, es claro que la mano de obra técnica está creciendo rápidamente en los mercados emergentes y que las multinacionales tendrán que llevar su I&D hacia allá. Los prospectos anuncian una escasez en la oferta global en muchas categorías de ingenieros y de otros tipos de personal técnico, en un campo ya dominado por los egresados de las universidades y escuelas técnicas de India y China. Por esa razón, las grandes firmas de alta tecnología con intereses en los mercados emergentes están pensando seriamente en llevar su I&D a esos países. De hecho, Intel ya diseñó un chip casi completamente en India: el procesador Xeon 7400, que lanzó en 2008.

## Organización y personas



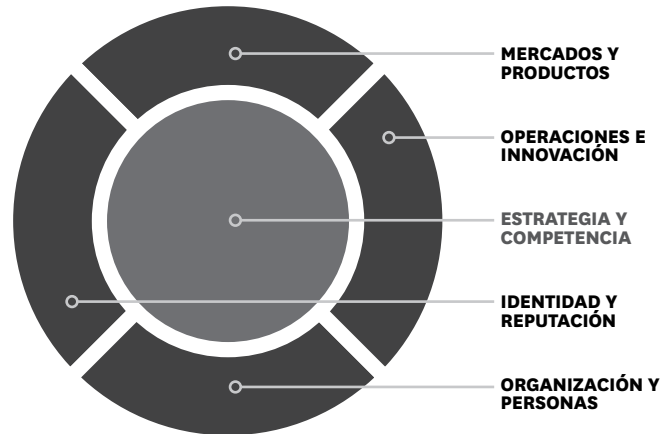
A medida que las normas y esquemas operacionales en aprendizaje e innovación empiecen a reflejar nuevas oportunidades y limitaciones, también lo harán las normas sobre talento y estructura organizacional.

Antes del colapso, muchas empresas se estaban moviendo hacia estructuras globalmente integradas. Pero la noción de que vivimos en un mundo en el que las partes constitutivas de las empresas pueden y deberían estar más fuertemente unidas ha sido desafiada por el contagio de la crisis, la volatilidad económica y los sentimientos políticos cambiantes. Entonces, es posible que veamos que algo de poder organizacional fluirá de nuevo a los gerentes país a medida que las firmas moderen sus intentos de eliminar o explotar en su favor las diferencias idiosincrásicas y busquen, a cambio, adaptarse a las condiciones locales.

Sin embargo, se requieren más cambios en vista de las otras nuevas prioridades en la agenda: llevar lo más pronto posible al mercado productos para el segmento bajo; lidiar con mayor agresividad ante los

## Los nuevos requerimientos estratégicos

Las empresas deben repensar sus estrategias ante los cambios en el escenario económico. La rueda describe los ajustes que deberían considerar para cada componente de la estrategia.



### ESTRATEGIA Y COMPETENCIA

Adaptarse a las diferencias locales

Invertir más selectivamente

Observar la competencia de las economías emergentes



### MERCADOS Y PRODUCTOS

Enfocarse en los segmentos subatendidos en todas las regiones

Reconocer las presiones de precios

Cultivar una mayor variedad de productos



### OPERACIONES E INNOVACIÓN

Repensar el alcance de la producción que se realiza en el extranjero

Simplificar la cadena de suministro

Importar innovaciones de proceso de las economías emergentes

Llevar la I&D hacia donde se encuentren los investigadores y los mercados en crecimiento



### ORGANIZACIÓN Y PERSONAS

Crear nuevamente el rol del gerente país

Reasignar funciones clave

Desarrollar una reserva de talento globalmente representativa

Aprovechar las tecnologías de las comunicaciones



### IDENTIDAD Y REPUTACIÓN

Construir una fuerte identidad corporativa

Enfatizar la ciudadanía corporativa

Restaurar la reputación de las empresas en general

rivales locales; reducir costos en diseño y manufactura y expandirse más rápido hacia nuevos segmentos y territorios. Dado que el conocimiento local se ha vuelto clave y la necesidad de acortar los ciclos de aprendizaje y acción es más urgente, las empresas no se pueden conformar con establecer operaciones locales, sino que deben construir profundas conexiones en los sitios donde operan. Varias firmas han empezado a sacar algunas funciones clave de sus casas matrices. La oficina global de abastecimiento de IBM, por ejemplo, hoy se encuentra en Shenzhen, China. Cisco creó Cisco East como su segunda casa matriz en Bangalore. Tal vez el ejemplo más dramático lo ofrece la reorganización de GM. Las operaciones de la empresa en México y Canadá seguirán reportando a la persona que supervisa las operaciones de EE.UU., pero las operaciones de todos los lugares que no estén en Europa le reportarán al jefe en China, que el año pasado superó a EE.UU. como el principal mercado de la empresa en términos de la cantidad de autos vendidos. Ésta es una realineación básica de la estructura de poder en una empresa que hasta ahora estaba centrada en EE.UU., y cuya operación en China hoy es percibida por muchos como la parte más interesante de la compañía. Ya se está hablando de las multinacionales que tendrán dos casas matrices, una en Occidente y otra en Asia (probablemente en China).

Estos cambios organizacionales de poder demandarán alteraciones fundamentales en las diversas filas ejecutivas. El perfil de la mayoría de las grandes empresas estadounidenses todavía refleja los esquemas de sus operaciones en el pasado, más que las pretendidas estructuras del futuro. La gestión sigue siendo dominada por estadounidenses y pocos de ellos han tomado en serio el tema de la diversidad. Un estudio de Boston Consulting Group sobre las grandes multinacionales y sus aspiraciones en 16 economías de rápido desarrollo, realizado antes de la crisis, reveló un profundo desajuste entre el crecimiento deseado en esos lugares (cerca de 33% en aquel entonces, y probablemente hoy sea más) y el porcentaje de ejecutivos top provenientes de esos mismos sitios o asignados allí (menos de 10% en aquel entonces, y ahora debe ser igual). Claramente eso no es sustentable.

Finalmente, debemos ser mucho más inteligentes cuando se trata de gestionar las interacciones entre empleados diversos y geográficamente alejados. Si bien las empresas han globalizado su presencia, sus ejecutivos todavía se comunican con los variados lugares viajando desde y hacia ellos, sosteniendo teleconferencias y, en menor medida, usando el e-mail.

Las empresas rara vez utilizan las nuevas herramientas colaborativas de la web, como las salas de chat o los boletines online, para construir un sentido más sólido de comunidad.

Los desafíos de la comunicación transfronteriza pueden ser muy sutiles. Las barreras idiomáticas, por ejemplo, son menos problemáticas para quienes emiten la información que para quienes la reciben; para un ejecutivo chino es fácil hacer una presentación comprensible en inglés, pero es difícil lograr que la gente escuche y se interese en entender. Por ejemplo, la investigación muestra que las personas rápidamente dejan de prestar atención cuando oyen acentos que les cuesta entender. Las empresas podrían hacer mucho más para aprovechar las comunicaciones modernas y cerrar así no sólo las distancias geográficas, sino las culturales y las demográficas.

# En una encuesta reciente de Pew Research, sólo 21% de los consultados respondió que los ejecutivos de las empresas contribuyeron mucho a la sociedad.

## Identidad y reputación



Establecer una identidad fuerte para toda la empresa será clave para gestionar las interacciones a larga distancia en los días venideros. Las firmas con valores y normas de comunicación claros y bien entendidos, pero respetuosas de la diversidad, probablemente lidien mejor con las diferencias culturales y nacionales al desarrollar, comunicar y ejecutar estrategias. Los programas sólidos de desarrollo de liderazgo global también pueden ayudar, aunque en el entorno actual parece que están sufriendo los mismos recortes que, por ejemplo, los patrocinios a los campeonatos de golf. Lo importante es que las empresas necesitarán invertir más en el afiatamiento organizacional si quieren seguir siendo más que la suma de sus partes.

El desafío que el nuevo entorno plantea a las empresas no sólo es interno. Con los gobiernos tomando un papel cada vez mayor como inversionistas, clientes, reguladores y recaudadores de impuestos, la diplomacia corporativa se está volviendo un componente con creciente importancia para la estrategia en el mundo poscrisis. En ese entorno, es poco probable que la insistencia en que el mercado debería dictar todo lo que ocurra gane muchos adeptos y tenga ascendiente entre las personas. Los CEO y otros ejecutivos deberán pasar más tiempo gestionando las relaciones con los gobiernos.

Sin embargo, y más allá de limitarse a tratar con los gobiernos, las empresas deben enfrentar el hecho de que la reputación general de los negocios se encuentra en una baja histórica. En una reciente encuesta, realizada en EE.UU. por Pew Research Center, se le preguntó al público cuántas personas en diez profesiones distintas contribuyeron al bienestar de la sociedad. Los ejecutivos de las empresas quedaron en el último lugar. Sólo 21% de los encuestados pensaba que contribuían mucho, mientras que 23% dijo lo mismo de los abogados, la segunda profesión menos valorada

(las profesiones vinculadas a la milicia y la educación fueron las más estimadas, con puntajes de 84% y 77%, respectivamente).

Si bien estas actitudes parecen más positivas en los mercados emergentes, la posición del capitalismo y de las empresas privadas está siendo cuestionada de manera fundamental. Cualquier empresa que quiera prosperar en este entorno debe reevaluar sus esfuerzos para mejorar su reputación en particular y la reputación de las empresas en general. ¡Porque no va a ser tan fácil como lo era en un período de normalidad!

Reconstruir la imagen de las empresas también puede ayudar ante la amenaza mayor del proteccionismo. Dado que los estudios muestran que éste crece cuando baja la confianza en las instituciones económicas, la restauración de la confianza en las empresas puede ayudar a contenerlo.

**ASÍ CONCLUYE** nuestro periplo alrededor de la rueda de la estrategia. Si hay una gran lección que se puede sacar de todo lo que hemos visto, ésa sería que para la típica multinacional, el mundo poscrisis requiere un enfoque un poco más flexible hacia la estrategia y la organización que el que gozaba de popularidad hace unos años. Un segundo mensaje importante es que las multinacionales deben aumentar la diversidad en sus filas pero, al mismo tiempo, construir culturas corporativas cohesionadas y reforzar sus prácticas de gestión del talento. Por cierto que eso crea una tensión. Sin embargo, las compañías del mundo desarrollado deben tener una visión más cosmopolita y ser más exigentes en sus decisiones de inversión. Todavía tienen tiempo –aunque no mucho– para hacer ese ajuste y explotar las fuertes ventajas que todavía existen en muchos sectores. ▣

**Reimpresión** R1003B-E

**Pankaj Ghemawat** (pghemawat@iese.edu) es Rubiralta Professor de Estrategia Global en la escuela de negocios IESE en Barcelona, España. Es autor de *Redefiniendo la globalización: la importancia de las diferencias en un mundo globalizado* (DEUSTO, 2008).