



La globalización es un fenómeno económico y social que implica una mayor integración e interdependencia entre las economías de los distintos países. Sus efectos más evidentes son la intensificación de los flujos internacionales de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, capitales e información.

Se considera que una empresa está globalizada cuando tiene una presencia significativa en todo el mundo en términos de ventas, inversión directa (activos), número de empleados y propiedad del capital. El principal indicador de globalización es el Índice de Transnacionalidad de las Naciones Unidas, que mide el promedio de activos, ventas y empleados en el exterior respecto del total de la compañía. Una empresa totalmente globalizada sería aquella en la que no es posible distinguir una sola sede o identificar su cultura con la de un determinado país. Entre las 20 primeras compañías más transnacionales según este índice se encuentran: Nestlé, British American Tobacco, ArcelorMittal, Vodafone, Diageo, AstraZeneca, Volvo, Unilever y Fiat.

La globalización está creciendo en sus tres dimensiones (país, sector y empresa), y también aumenta el ritmo al que lo hace, incluso algunas compañías “nacen” siendo globales.

En general, se percibe que hay valor añadido en ser global, y, por ello, las compañías que se expanden a nivel internacional aspiran a convertirse en organizaciones globales.

Algunos de los beneficios de convertirse en una organización global tienen que ver con:

Acceso a más clientes, mercados y fuentes de ingresos. Las compañías globales acceden a

Liderazgo



nuevos mercados en diferentes partes del mundo. Esta puede ser la única salida para una compañía que está buscando expandir su negocio y que no puede crecer más en su país de origen. En ocasiones, expandir globalmente el negocio puede ser la única manera de sobrevivir en la nueva economía.

Navegar con éxito entre múltiples mercados nacionales puede aportar una mayor base de clientes a partir de la cual generar ingresos. Si tenemos en cuenta que Europa tiene el 11% de la población mundial y que Asia tiene el 64% o que China tiene el 19% e India el 17%, en seguida comprendemos el potencial de la expansión internacional.

Diversificación del riesgo. La globalización ayuda a minimizar el riesgo en la medida en que si la economía, entorno o regulaciones del mercado en un país concreto afectan negativamente a la compañía, esto puede quedar compensado por un buen comportamiento del resto de mercados.

Reducción de costes. Expandir las operaciones a nivel global puede suponer una reducción de costes para la compañía al establecer sus operaciones en regiones o



Retos y beneficios de las organizaciones globales

países con menores costes laborales o acceder más fácilmente a las materias primas que necesita.

Mejoras de eficiencia y productividad. La posibilidad de organizar los negocios con una perspectiva mundial, maximiza las oportunidades de eficiencia y productividad derivadas de la escala global. Por ejemplo en la industria del sector financiero, numerosas entidades han apostado por la centralización de sus actividades operativas de soporte mediante la creación de centros de excelencia multidisciplinarios, o bien, mediante la externalización de parte de estos servicios en centros de excelencia gestionados por empresas externas altamente especializadas y capaces de obtener importantes ventajas competitivas, fomentando así que la empresa globalizada se focalice en sus actividades más estratégicas y nucleares. Algunos ejemplos de entidades del sector de servicios financieros que han seguido este camino son Deutsche Bank, Barclays, Morgan Stanley o Axa. Son muchas las empresas de otros sectores que también han apostado por la fórmula de la centralización de determinados servicios, por ejemplo: IBM

ha concentrado sus servicios tecnológicos en Costa Rica; y Bridgestone lo ha hecho con las operaciones contables de al menos siete países latinoamericanos, también en Costa Rica a través de un centro de excelencia.

Acceso a un pool de talento diverso y global. Tener empleados diversos (por el tipo de cualificación, nacionalidad, experiencia, etc.) que pueden interactuar en diferentes culturas es una de las principales ventajas de las organizaciones globales. La posibilidad de poder mover talento de una manera dinámica a diferentes rincones y localizaciones de la compañía es clave ante el nuevo escenario de recuperación económica.

Mayor agilidad para replicar casos de éxito. Otra de las ventajas de estas organizaciones es la facilidad y agilidad con la que pueden replicar negocios o prácticas que han resultado exitosas a nuevos mercados.

Todos estos beneficios van acompañados de una serie de retos, algunos de los cuales están muy a cuestiones culturales, organizativas y de gestión de personas. >

- > Establecer una clara dirección y liderazgo de la estrategia y objetivos del negocio global en toda su expansión internacional. Asegurar un elevado grado de alineamiento entre los intereses corporativos de la compañía y los de las unidades de negocio. Ligado con esto está el reto de construir una cultura fuerte y de ámbito global asegurando el compromiso de todos.

La estructura y modelo organizativo debe responder a las necesidades del negocio y ser suficientemente clara y sencilla. Esto no es fácil en organizaciones presentes en multitud de países, con negocios diversificados, mercados, marcas, productos, canales, etc. Cuando determinados países cobran peso relativo, puede que sea necesario hacer reportar dicho país directamente al CEO, mejor que integrarlo organizativamente en un cluster regional construido únicamente bajo criterio geográfico. Este es el ejemplo reciente de Telefónica que ha reorganizado su estructura geográfica y operativa para simplificarla y agilizar la toma de decisiones. Con

la nueva estructura, los principales países, España, Brasil y Reino Unido, reportan directamente al CEO, y se eliminan las anteriores divisiones regionales de Europa y Latinoamérica. Brasil queda segregado de Latinoamérica por el peso ganado por este mercado dentro del continente con respecto al resto de países.

Las estructuras matriciales, muy frecuentes en este tipo de organizaciones, deben ir acompañadas de mecanismos de coordinación (comités, comisiones, etc.) para asegurar que las decisiones se toman con agilidad pero involucrando a todos los stakeholders necesarios. Parte de la solución tiene que ver con la simplificación de procesos, clarificación de responsabilidades y reducción de duplicidades funcionales.

Encontrar el balance adecuado entre la estandarización global de políticas corporativas y la necesidad de adaptación al mercado local. Muchas compañías ven dificultades para dar la flexibilidad local necesaria sin perder el ADN

de la compañía. En este sentido, es importante que la unidad corporativa comprenda la necesidad de definir políticas con un cierto margen de flexibilidad y que las unidades locales perciban los beneficios de una cultura y “forma de hacer” corporativa.

Esto pasa por implicar, desde corporativo a las unidades de negocio locales en la reflexión sobre las estrategias y planes a poner en marcha desde un inicio. Funciona mejor alinear necesidades en los primeros momentos de la reflexión, que compartir con las unidades locales una política ya definida.

La comunicación y coordinación a todos los niveles es un eje clave para que los proyectos e iniciativas vayan adelante. La complejidad de las estructuras organizativas en las compañías globales exige dedicar tiempo y esfuerzo a la comunicación entre los equipos y dentro de ellos. Deben existir mecanismos formales e informales, presenciales y online, por escrito y cara a cara. Esto debe planificarse y aplicarse con rigor.

Obtener el máximo valor del conocimiento y expertise que está repartido por todos los rincones de la organización. En ocasiones, lo más complejo es idear los procesos para capturar dicho conocimiento y ponerlo a disposición de la organización, compartiendo así mejores prácticas procedentes de diferentes lugares, negocios, mercados, etc. Conseguir una plantilla tan diversa como la presencia internacional del negocio es clave para triunfar en los diferentes mercados en los que opera la compañía.

La expansión internacional es ya la manera estándar de realizar negocios en la nueva economía. Las organizaciones globales deben evolucionar en la misma medida en que lo hace su amplio y complejo entorno, por lo que las soluciones a los retos a los que se enfrentan están en cuestionamiento y debate permanente. ■

Una empresa totalmente globalizada sería aquella en la que no es posible distinguir su cultura con la de un determinado país