

JOSÉ PLA BARBER *

La coordinación y el control en las empresas multinacionales españolas¹

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Revisión de la literatura y planteamiento de hipótesis. 3. Metodología y análisis de los datos. 4. Discusión de los resultados y contraste de hipótesis. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

RESUMEN: El presente artículo, a partir de una muestra de 122 empresas multinacionales, abarca un campo de estudio poco explorado en el ámbito español: la coordinación y el control de las actividades internacionales. Derivadas de la literatura existente, se establecen una serie de hipótesis que relacionan los distintos mecanismos de coordinación y control con una serie de variables contingentes (tamaño, complejidad y experiencia) y estratégicas (enfoque global, multinacional o transnacional). Los resultados obtenidos muestran una asociación total entre la mayor centralización y el uso de un enfoque estratégico global. Adicionalmente, se constata el mayor uso de la formalización y el control de resultados en las empresas de mayor tamaño; el menor uso de la socialización y una mayor importancia del control de resultados cuando incrementa la complejidad; y por último, un mayor uso de la socialización y de la formalización a medida que incrementa la experiencia.

Palabras clave: coordinación, control, empresa multinacional, internacionalización, enfoques estratégicos.

ABSTRACT: This paper, using a sample of 122 Spanish EMN, studies a non-explored area in the Spanish research: co-ordination and control of international activities. From previous literature, the established hypotheses try to validate the relationships between the mechanisms of co-ordination and control and some contingency (size, complexity, experience) and strategic variables (global, multinational and transnational focuses). A positive relationship between centralization of the decisions in the head office and the adoption of a global strategic focus has been demonstrated. Moreover, a high use of formalization and output control are associated with higher levels of firm size; a high use of output control and low use of socialization are associated with higher levels of complexity and, finally, a high use of socialization and formalization are associated with higher levels of experience.

Key words: co-ordination, control, multinational enterprise, internationalization, strategic focuses.

* Departamento de Dirección de Empresas. Universitat de València.

¹ El autor desea agradecer la colaboración prestada por los profesores Juan José Renau y Mark Casson, así como los comentarios sugeridos por los dos revisores anónimos de *CEDE*. Este trabajo ha recibido financiación de la Generalitat Valenciana (GV-3196/95).

1. Introducción

Aunque en nuestro país la internacionalización de la empresa tiene un carácter tardío y un tanto pasivo, en los últimos años ha surgido un renovado interés por el estudio de este fenómeno. Así, podemos encontrar trabajos desde una perspectiva agregada (MATÉ, 1996), o bien, basados en el análisis de datos secundarios publicados en trabajos empíricos previos (CAMPA y GUILLEM, 1996), o en prensa económica (SUÁREZ-ZULOAGA, 1995; RIALP y RIALP, 1996; LÓPEZ y GARCÍA, 1997). Sin embargo, la obtención de datos directamente de las empresas ha sido utilizada en menor proporción y, en ocasiones, con un alcance limitado a determinadas áreas geográficas (CAZORLA, 1997; DURÁN y ÚBEDA, 1997), a ciertos sectores de actividad (MAZA, 1991; DURÁN y LAMOTHE, 1991; DURÁN y MAZA, 1995; CAMISÓN, GIL y MARTÍNEZ, 1997), o a aspectos muy concretos de la implementación de la estrategia (BARROSO, CASILLAS y GALÁN, 1999; RIALP y SCHMIDT, 1994). No obstante, las investigaciones de ALONSO y DONOSO (1994) y RIALP (1999), a partir del análisis de las encuestas promovidas por el ICEX, y los trabajos de DURÁN (1996, 1997, 1999) mediante el estudio de casos, proporcionan una visión más amplia, completa y actual sobre la realidad internacional de las empresas españolas. Sin embargo, en estos trabajos no existe prácticamente evidencia empírica de cómo las empresas españolas, una vez han desarrollado cierta presencia física en el exterior, organizan sus actividades internacionales.

El objetivo de este trabajo consiste en cubrir dicha laguna existente en la investigación de empresas internacionales en el ámbito español. En este sentido, nuestro estudio, a partir de una muestra de 122 empresas multinacionales españolas, investiga cuáles son los mecanismos de coordinación y control que dichas empresas utilizan en sus procesos de internacionalización, así como toda una serie de relaciones que se establecen entre estos mecanismos de coordinación y control y un conjunto de variables contingentes y estratégicas. Dichos procesos organizativos permiten que la estrategia internacional, a través de la estructura formal establecida, se implemente correctamente.

En una primera sección se revisa la literatura básica existente al objeto de establecer las características más relevantes de cada uno de los procesos organizativos y plantear las hipótesis de contraste. En el siguiente apartado se describe la metodología empleada en el análisis empírico, así como el tratamiento estadístico de los datos, presentándose en la tercera sección el contraste de las hipótesis y la discusión de los resultados. La última sección aporta las principales conclusiones obtenidas.

2. Revisión de la literatura y planteamiento de hipótesis

La integración de las diferentes filiales dentro de un «todo» es uno de los principales problemas al que se enfrentan los directivos de las multinacionales, dadas las dificultades de comunicación y las distintas concepciones de los negocios en los diferentes países (STOPFORD, 1985). Dicha integración depende básicamente de la interacción de dos procesos: *la coordinación y el control*. Estos mecanismos son importantes porque permiten reducir la incertidumbre y aseguran que los comportamientos originados en las diferentes partes de la empresa sean compatibles y persigan objetivos organizativos comunes (EGELHOFF, 1984). Aunque a veces son consi-

derados indistintamente como mecanismos de coordinación (MARTÍNEZ y JARILLO, 1989; 1991), el control hace referencia al grado de cumplimiento de ciertos objetivos a través del ejercicio del poder o la autoridad, mientras que la coordinación sería el proceso que provee de los adecuados vínculos o enlaces entre las diferentes unidades o tareas de la organización. CRAY (1984), aplicando estos conceptos al ámbito internacional, señala cómo el control es una intervención más directa en las operaciones de las filiales, más específica y más costosa debido a la necesidad de una comunicación directa. Por el contrario, la coordinación sería un método menos preciso, pero más económico y con un horizonte temporal a más largo plazo.

Los mecanismos de coordinación utilizados más frecuentemente son la centralización de la autoridad, la formalización y la socialización de los miembros de la organización (GHOSHAL y NOHRIA, 1989, 1993; NOHRIA y GHOSHAL, 1994); mientras que el control suele diferenciarse entre control del comportamiento y control de los resultados (OUCHI y MAGUIRE, 1975; OUCHI, 1977; EGGLESTON, 1984). Seguidamente analizaremos los aspectos más significativos de estos procesos organizativos, estableciendo las correspondientes hipótesis para contrastar en el caso de las empresas multinacionales españolas.

LA CENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD

El nivel en la jerarquía de autoridad en el cual una decisión necesita ser aprobada antes de implementarse establece el grado de centralización (niveles más altos de la jerarquía) o descentralización (niveles más bajos de la jerarquía) que una organización está aplicando en su proceso de toma de decisiones (PUGH *et al.*, 1968²; GALBRAITH, 1973; BROOKE y REMMERS, 1978; MINTZBERG, 1979). En el ámbito internacional, GARNIER (1982) define la centralización como la división de la autoridad para la toma de decisiones entre la sede central y las distintas unidades operativas, lo que implica analizar las atribuciones que tienen tanto la sede central como las filiales o unidades internacionales. Si la sede central tiene la potestad para decidir la mayoría de las acciones estratégicas que se desarrollan en la organización, se considera que dicha empresa está centralizada; por el contrario, si las filiales pueden decidir toda una serie de aspectos importantes, sin necesidad de consultar con la sede central, nos encontramos frente a una organización cuyo proceso de toma de decisiones está altamente descentralizado.

Desde la perspectiva de los teóricos de la organización, se considera que la centralización mantiene una relación inversa con el tamaño (PUGH *et al.*, 1968; CHILD, 1973) y con la complejidad (HAGE y AIKEN, 1967; THOMPSON, 1967; LAWRENCE y

² Los trabajos de PUGH y sus colaboradores (el grupo de investigación de ASTON) constituyen uno de los modelos más amplios y comprensibles en el estudio de la estructura y los procesos organizativos de las empresas. A partir de la definición de una serie de variables contextuales (tamaño, historia, propiedad, tecnología, dependencia) y de una serie de variables estructurales (especialización, estandarización, formalización, centralización y configuración), se analizan las interrelaciones entre las variables pertenecientes a cada subgrupo, y las interrelaciones entre las variables contextuales (tratadas como variables independientes) y las variables estructurales (tratadas como variables dependientes), creando una taxonomía propia de estructuras organizativas. Asimismo, examinan las relaciones entre dichas variables y la *performance* de las empresas, obteniendo como resultado más significativo la relación negativa entre las compañías de mayor éxito en entornos dinámicos y las dimensiones estructurales. Una interesante revisión de la mayoría de los trabajos integrados en esta línea de investigación puede verse en PUGH (1981).

LORSCH, 1967). La traslación de estas investigaciones al ámbito internacional da lugar a toda una serie de estudios que miden el impacto de dichas variables contingentes sobre el grado de centralización en la toma de decisiones.

Si analizamos la variable complejidad, los distintos trabajos en el ámbito internacional coinciden en sus resultados. Aspectos como la mayor diversificación de producto, la heterogeneidad de las líneas de producto, el crecimiento mediante adquisiciones, la producción en el exterior, etc., introducen a la empresa en nuevos entornos (clientes, sistemas de distribución, competidores locales, nuevas culturas, etc.) que hacen más difícil la coordinación desde la sede central, de manera que se necesita una mayor descentralización en la toma de decisiones hacia las filiales que poseen un mejor conocimiento de los entornos locales (HEDLUND, 1981; GARNIER, 1982; GATES y EGELHOFF, 1986). La hipótesis de contraste la definimos de la siguiente forma:

H1. *A medida que incrementa la complejidad de las operaciones internacionales, las empresas multinacionales tienden a descentralizar la toma de decisiones estratégicas.*

Por otra parte, la relación de signo negativo establecida por los teóricos de la organización entre el tamaño y la centralización es menos evidente en el ámbito internacional. Algunos estudios señalan que la creciente importancia de las filiales de mayor tamaño obliga a desarrollar una política de centralización de las decisiones por el posible efecto que podría tener sobre la totalidad de la compañía el mal funcionamiento de éstas (GARNIER, 1982; GATES y EGELHOFF, 1986); otros, sin embargo (HEDLUND, 1981; DOZ y PRAHALAD, 1981, 1984; PRAHALAD y DOZ, 1981), demuestran que las empresas operan con una mayor centralización cuando las unidades internacionales son de menor tamaño y tienen poca experiencia internacional, debido a la escasa capacidad de éstas para desarrollar correctamente las operaciones. Por tanto, a medida que las filiales maduran y adquieren mayor autonomía respecto a ciertos activos estratégicos (tecnología, capital, management, etc.), la influencia de la sede central en la toma de decisiones de sus unidades internacionales disminuye. Adicionalmente, también se detectan ciertas divergencias dependiendo del país de origen de la matriz. Así, las multinacionales europeas tienden hacia una mayor descentralización a medida que el tamaño relativo de sus operaciones internacionales incrementa. Sin embargo, esta evidencia suele ser la contraria en las multinacionales americanas que muestran una tendencia hacia la centralización de sus políticas, sobre todo en las áreas de marketing y finanzas (BROOKE y REMMERS, 1978; GATES y EGELHOFF, 1986, RUGMAN y HODDGES, 1996)³. De acuerdo a estos planteamientos, creemos más conveniente para el contexto español plantear la relación en sentido negativo:

H2. *A medida que incrementan el tamaño y la experiencia de las operaciones internacionales, las empresas multinacionales tienden a descentralizar la toma de decisiones estratégicas.*

Otro de los posibles factores que influyen en el grado de centralización es el enfoque estratégico con el que compite la empresa. Por una parte, la creciente globali-

³ Diferentes estudios sugieren razones culturales e históricas tales como el alto nivel de individualismo, el inconformismo y la diversidad étnica para justificar esta mayor centralización de las empresas americanas (OUCHI, 1980; HOFSTED, 1980). Una interesante revisión de esta línea de investigación puede encontrarse en ADLER (1997).

zación de los mercados⁴ exige como requisito estratégico integrar las actividades desarrolladas por las diferentes unidades que constituyen una multinacional, de forma que a través de la coordinación y el control centralizado se racionalicen las operaciones internacionales y se consiga una mayor eficiencia. Sin embargo, al mismo tiempo, la sensibilidad hacia las características especiales de los mercados en los que se opera parece ser, también, un requisito estratégico que permite responder a las demandas crecientes de los gobiernos y de los clientes.

A partir de esta doble dimensión estratégica, los investigadores han categorizado las multinacionales en tres modelos básicos (global, multinacional o transnacional)⁵ según su predisposición a buscar alguno de los dos requisitos o ambos a la vez (BARTLETT, 1986; BARTLETT y GHOSAL, 1989; 1992; PORTER, 1986; PRAHALAD y DOZ; 1987). En este sentido, las empresas que compiten con un enfoque estratégico global presentarán un mayor grado de centralización, y por tanto, la mayoría de las decisiones estratégicas se adoptarán en el ámbito de la sede central. Por el contrario, las empresas con un enfoque estratégico multinacional o transnacional descentralizarán la toma de decisiones, en mayor medida, hacia el área de actuación de los directivos de las filiales.

H3. *Las empresas con un enfoque global presentarán un mayor grado de centralización que aquellas con un enfoque estratégico multinacional o transnacional.*

⁴ LEVITT (1983) señala que este fenómeno es debido a la homogeneización de los gustos de los consumidores entre los diferentes mercados, que junto con el incremento de las economías de escala en muchas industrias y las mejoras en transporte y tecnologías, determinan que si una empresa abordara el mercado mundial como si fuese único podría servirlo más económicamente que si lo tratara como varios mercados distintos.

⁵ Una empresa con un *enfoque estratégico «global»* está basada en la centralización en la matriz de los activos, recursos y responsabilidades, siendo consideradas las operaciones internacionales como canales de distribución hacia un mercado global unificado, de manera que se consigue una elevada integración de las diferentes unidades. Estas características fueron consideradas por PELMUTTER (1969) como propias de una mentalidad «etnocéntrica» que suponía adicionalmente: a) el desarrollo de las operaciones externas de la misma forma que en el mercado de origen; b) la transmisión de información y conocimientos desde la central a las filiales en forma de órdenes, advertencias o requisitos, y c) el mantenimiento de la identidad nacional, al ocupar las posiciones directivas de las operaciones externas personas del país de origen de la matriz. Por otra parte, una empresa con un *enfoque estratégico «multinacional»* sería aquella que responde a las sensibilidades nacionales mediante la descentralización de los activos y de las responsabilidades, con un proceso de gestión definido por sistemas simples de control financiero superpuestos a la coordinación personal informal, y con una mentalidad estratégica dominante que considera las operaciones internacionales de la empresa como un conjunto de negocios independientes. En este caso, PELMUTTER (1969) identificó la actitud de los directivos de estas empresas con una mentalidad «policéntrica» que implicaba la determinación local de los métodos de evaluación y control, y la escasez de comunicación entre la matriz y las filiales y entre las propias filiales. La empresa será reconocida como oriunda de cada uno de los mercados locales y los directivos de las filiales serán personas del país foráneo. Por último, la empresa con un *enfoque estratégico «transnacional»* sería aquella que simultáneamente trata de buscar: 1) la eficiencia global a través de la integración global y una escala mundial, 2) la sensibilidad nacional mediante la diferenciación local, además de 3) un alto nivel de innovación mundial gracias a la transmisión de los conocimientos y la experiencia a todas las partes de la empresa. Esta actitud «geocéntrica» (PELMUTTER, 1969) supone la colaboración entre los directivos de la matriz y los directivos de las filiales, unos flujos de comunicación elevados en ambos sentidos, y la identificación de la empresa como una auténtica compañía global pero preocupada también por los intereses locales. De esta forma, se inculca en la organización un enfoque mundial que considera a las filiales como partes de un todo con unos objetivos comunes, más que como «satélites» de la matriz o «ciudades estado» independientes.

LA FORMALIZACIÓN

La formalización sería el grado en que las normas de la organización están explícitamente definidas. PUGH *et al.* (1968) distinguen entre la formalización que haría referencia al hecho de que estas normas estuviesen escritas en manuales y otros documentos; y la estandarización que implicaría el establecimiento de rutinas organizativas. De cualquier modo, la consecuencia para la organización de ambas variables es la misma: el uso de reglas y procesos que especifican los comportamientos permitidos y definen criterios para la toma de decisiones, de manera que se elimina la necesidad de comunicación entre las diferentes partes interdependientes (GALBRAITH, 1973). En este sentido, la formalización reduce la ambigüedad al guiar los comportamientos en las distintas relaciones, lo que la hace más importante en el entorno internacional donde las filiales están más alejadas de la sede central y disponen de mayor autonomía (GHOSHAL y NOHRIA, 1989, 1993). A medida que incrementa el tamaño de la empresa, resulta más difícil para los directivos de la central coordinar y controlar las actividades, y, por tanto, la formalización permite, en alguna medida, suplir dicha necesidad. De igual forma, también cabe esperar un mayor grado de formalización conforme la empresa incrementa su antigüedad ya que, con el transcurrir de los años, se aprende a resolver problemas de coordinación y, consecuentemente, se intentan perpetuar los frutos de este aprendizaje a través de la formalización (THOMPSON, 1967; PUGH, 1973; MINTZBERG, 1979).

H4. *A medida que incrementan el tamaño y la experiencia de las operaciones internacionales, las empresas multinacionales tienden a incrementar el uso de la formalización.*

Por otra parte, según MARTÍNEZ y JARILLO (1989), el enfoque estratégico ejercerá también cierta influencia. En aquellas empresas orientadas hacia la búsqueda de eficiencia global, mediante la racionalización de los costes y la estandarización de las políticas, se necesitará un mayor grado de formalización que en aquellas más sensibles a las necesidades locales. Sin embargo, también es cierto que bajo un enfoque multinacional pueden surgir, con más frecuencia, conflictos de autoridad entre los directivos de las filiales y los de la sede central, de manera que esta última, para evitar dichas distorsiones, podría tender a establecer mayores grados de formalización. En este sentido, como no puede establecerse un signo claro en dicha relación, se plantea una simple hipótesis de asociación, en espera que la evidencia empírica aporte algún resultado.

H5. *El enfoque estratégico que adopta la empresa y el grado de formalización están relacionados.*

LA SOCIALIZACIÓN

A medida que las tareas de la organización son más complejas van a surgir toda una serie de «excepciones» que difícilmente pueden ser resueltas mediante la formalización o la ejecución de la autoridad. Se hace necesario algún tipo de mecanismo más informal que posibilite, sin necesidad de recurrir a la autoridad de la sede central, la solución de estos problemas. Desde esta perspectiva, la socialización de los miembros de la organización permite responder a dichas «excepciones». La so-

cialización supone el aprendizaje y la internalización por los miembros de la organización de las reglas que determinan los comportamientos, limitando, por tanto, la necesidad de rutinas organizativas, de comunicación entre los distintos niveles y de vigilancia de dichos comportamientos. Frente a cualquier «anomalía», los miembros de la organización actúan de la misma forma que la autoridad les hubiera prescrito u ordenado a través de los procesos establecidos. Este mecanismo de coordinación permite una mayor adaptación a las condiciones locales y un mayor grado de descentralización, manteniendo al mismo tiempo la integración de la organización (EDSTROM y GALBRAITH, 1977; OUCHI, 1980; DOZ y PRAHALAD, 1984; HENNART, 1993). La socialización de los directivos de las filiales cobra mayor relevancia, si cabe, en el ámbito internacional, ya que la distancia respecto de la sede central y, en principio, el mayor grado de complejidad de estas operaciones suponen la adopción de una gran cantidad de decisiones importantes sin la correspondiente revisión de los directivos de la central. Estos directivos, al haber internalizado la filosofía y los objetivos de la organización, pueden deducir para cada situación el comportamiento más acorde con los planteamientos de la empresa. De esta forma se economizan los costes de vigilancia y de control y, al mismo tiempo, se dota a la organización de una mayor flexibilidad. Por tanto:

H6. *A medida que incrementa la complejidad de las operaciones internacionales, las empresas multinacionales tienden a utilizar en mayor grado la socialización.*

Por otra parte, parece ser que el tamaño de la empresa no va a tener ningún tipo de relación con el grado de socialización, pero no así la experiencia de la empresa. Con el transcurrir de los años, la empresa intenta transmitir los frutos del aprendizaje a través de la socialización de los miembros de su organización. En este sentido, se contrastará si:

H7. *A medida que incrementa la experiencia de las operaciones internacionales, las empresas multinacionales tienden a utilizar en mayor grado la socialización.*

Por último, algunos autores (MARTÍNEZ y JARILLO, 1989; WHITE y POYNTER, 1990; EGELHOFF, 1993; HARZING, 1998) sugieren un mayor uso de la socialización en aquellas empresas que siguen un enfoque estratégico transnacional o multinacional, dado que este mecanismo de coordinación preserva la necesaria flexibilidad que dichos enfoques precisan. Por tanto:

H8. *Las empresas con un enfoque multinacional o transnacional presentarán un mayor grado de socialización que aquellas con un enfoque estratégico global.*

PROCESOS DE CONTROL

Además de los mecanismos de coordinación analizados anteriormente, es necesario constatar que el funcionamiento de la empresa y los resultados que van obteniéndose se encuentran dentro de los planes establecidos, de forma que puedan adoptarse las oportunas acciones correctoras si esto no fuese así (MINTZBERG, 1979). Desde esta perspectiva, el control, además de incrementar la predictibilidad, favo-

rece la integración de las unidades al establecer determinadas pautas a seguir en caso de producirse desviaciones.

El esquema desarrollado por OUCHI (1977, 1979) y OUCHI y MAGUIRE (1975) se configura como uno de los modelos más utilizados en el análisis organizativo del control. Dichos autores proponen dos tipos diferentes de control: un control centrado en la evaluación de los resultados y un control basado en la observación directa del comportamiento. EGELHOFF (1984) señala que, aunque ambos procedimientos son mecanismos de control «cibernéticos», difieren en un número importante de aspectos. En primer lugar, el análisis de los informes de las filiales tiende a vigilar el *output* final, mientras que la asignación de directivos o la visita de los directivos de la central implican la supervisión de la actividad de las filiales que precede a la consecución de dicho *output*. En segundo lugar, los estándares requeridos son también algo diferentes; los informes requieren con anterioridad unos planes y unos presupuestos precisos, en tanto que la evaluación directa del comportamiento precisa de una comprensión general de aquello que es considerado como un comportamiento adecuado y de cómo dicho comportamiento favorece la consecución de los objetivos generales de la empresa. Por último, la evaluación y el *feedback* tienden a ocurrir en diferentes niveles de la organización. El sistema basado en el análisis de informes permite que ello pueda ocurrir tanto en la sede central como en las filiales, sin embargo el sistema basado en la observación directa del comportamiento supone que todas las etapas del proceso de control —vigilancia, evaluación y *feedback*— acontezcan en el seno de la filial.

OUCHI y MAGUIRE (1975) consideran que el control de los resultados es importante como medio para comunicar el funcionamiento de las subunidades en las organizaciones grandes y complejas, mientras que en organizaciones más pequeñas dicho funcionamiento podría controlarse simplemente por la observación directa de los comportamientos. De hecho, los trabajos del grupo de Aston (PUGH *et al.*, 1968; CHILD, 1972, 1973) evidencian cierta tendencia en las grandes organizaciones hacia la eliminación de los mecanismos de control personales. No obstante, a pesar de las diferencias establecidas entre los dos tipos de control, las grandes multinacionales suelen utilizar una combinación de ambos métodos, de manera que las diferencias en el uso de estos métodos, más que excluyentes son tan sólo de grado. El análisis de los resultados servirá, en mayor medida, para controlar la organización como un todo, mientras que la observación directa del comportamiento permitirá controlar las peculiaridades de las diferentes filiales (GALBRAITH, 1973; EDSTROM y GALBRAITH, 1977; HENNART, 1993).

H9. *A medida que aumenta la complejidad y el tamaño de las operaciones internacionales, las empresas multinacionales tienden a utilizar en mayor medida el control de resultados.*

Por último, en relación al enfoque estratégico, se espera unos niveles de control más bajos en las empresas que siguen un enfoque multinacional que en aquellas que adoptan un enfoque global o transnacional, dado que en estos últimos se establecen mayores relaciones de dependencia. Ahora bien, si se ejerce algún tipo de control, las empresas con enfoque multinacional tenderán a usar formas de control indirectas como es el control de resultados o, incluso, la socialización, mientras que las empresas con un enfoque global optarán por los mecanismos de control más direc-

tos. En las empresas transnacionales, dada su mayor complejidad, se espera un uso más extendido de ambos tipos de control (HARZING, 1998).

H10. *El enfoque estratégico multidoméstico se asociaría en mayor medida al control de resultados, el enfoque global al control directo, mientras que el enfoque transnacional se asociaría a ambos tipos de control.*

La siguiente tabla, derivada de los argumentos esgrimidos a lo largo de la revisión teórica, especifica de forma gráfica las relaciones establecidas en las hipótesis formuladas.

TABLA 1.—Hipótesis

	Variables contingentes			Enfoques estratégicos		
	Tamaño	Complejidad	Experiencia	Global	Multidoméstico	Transnacional
Centralización	– (H2)	– (H1)	– (H2)	+ (H3)	– (H3)	– (H3)
Formalización	+ (H4)		+ (H4)	? (H5)	? (H5)	? (H5)
Socialización		+ (H6)	+ (H7)	– (H8)	+ (H8)	+ (H8)
Control de resultados	+ (H9)	+ (H9)		– (H10)	+ (H10)	+ (H10)
Control del comportamiento	– (H9)	– (H9)		+ (H10)	– (H10)	+ (H10)

3. Metodología y análisis de los datos

POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO Y FUENTE DE LOS DATOS

Este trabajo forma parte de un estudio más amplio sobre la internacionalización de la empresa española, en el cual participaban tanto empresas exportadoras como empresas multinacionales⁶. Aquí, nos referiremos únicamente a la submuestra de empresas multinacionales. Estas empresas fueron seleccionadas a partir de los archivos internacionales de una base de datos confeccionada por Dun & Brastreed. En ésta figuraban 498 empresas multinacionales cuya matriz era 100 por 100 de nacionalidad española. Estas compañías podrían considerarse las empresas españolas más activas en los mercados internacionales.

El instrumento utilizado para la recogida de información fue la encuesta postal, mediante el envío de cuestionarios a los ejecutivos principales de las empresas seleccionadas. Los temas introducidos en el cuestionario fueron sometidos a un *pretest* con expertos académicos, resultado del cual se subsanaron algunos errores. Posteriormente, se contrastaron en diez empresas pertenecientes a distintos sectores para comprobar su idoneidad y la posible divergencia entre sectores. En el mes de junio de 1997 realizamos un primer envío, en el cual se cubría a la totalidad de las empresas multinacionales. Después de tres meses recibimos 74 respuestas, de manera que realizamos un segundo envío a todas aquellas que no habían contestado. Concluimos el proceso de recogida de datos con un total de 122 respuestas válidas.

⁶ Para una revisión más detallada de la metodología empleada, puede consultarse PLA BARBER (1999).

MEDIDAS DE LAS VARIABLES

Mecanismos de coordinación y control

Derivadas de la anterior revisión bibliográfica, se introdujeron en el cuestionario una serie de variables que, medidas en una escala Likert de 5 puntos, reflejaban un amplio escenario en cuanto a la utilización de los mecanismos de coordinación y control. La tabla 2 especifica la media y la desviación típica de dichas variables.

TABLA 2.—*Mecanismos de coordinación y control*

Variables	Media	Desv. tip.
1. Grado de centralización de las decisiones estratégicas en el área de marketing	3,65	1,05
2. Grado de centralización de las decisiones estratégicas en el área de financiación	4,16	1,09
3. Grado de centralización de las decisiones estratégicas en el área de producción	4,24	1,14
4. Los responsables de las unidades internacionales han trabajado durante un período de tiempo en la sede central	3,38	1,34
5. Los responsables de las unidades internacionales visitan la sede central cada cierto período de tiempo	4,33	0,82
6. Existen contactos informales y personales entre los distintos directivos de las diferentes unidades internacionales (conferencias, visitas, viajes, etc.)	4	1,07
7. Importancia de las políticas, reglas y normas que la sede central proporciona a las unidades internacionales	3,78	0,97
8. Confianza personal depositada en los directivos de las unidades internacionales	4,14	0,80
9. Frecuencia de recepción de informes en la sede central sobre el funcionamiento y los resultados obtenidos por cada una de las unidades internacionales	4,50	0,77
10. Frecuencia de visita de los directivos de la central a las unidades internacionales	3,63	0,95
11. Porcentaje de directivos españoles al cargo de las unidades internacionales	73,8	34,67

Para evitar distorsiones en la apreciación de las variables se utilizaron distintos constructos semánticos adaptados del trabajo de GHOSHAL y NOHRIA (1989). Así las variables 1, 2, y 3 se midieron con la siguiente escala: 1) los directivos de las unidades internacionales deciden por sí solos; 2) deciden los directivos de las unidades internacionales, pero los directivos de la sede central opinan; 3) ambos tipos de directivos tienen la misma influencia; 4) deciden los directivos de la sede central pero los directivos de las unidades internacionales emiten sugerencias; 5) los directivos de la sede central deciden por sí solos. La frecuencia señalada en las variables 5, 9 y 10 se midió con: 1) cada año o más; 2) entre 6 y 12 meses; 3) entre 3 y 6 meses; 4) entre 1 y 3 meses, y 5) cada mes o menos. La variable 11 se ha medido directamente con el porcentaje de expatriados en los puestos directivos de las unidades internacionales.

Enfoques estratégicos

Para clasificar las empresas según el enfoque estratégico, siguiendo el trabajo de LEONG y TAN (1993), introducimos en dos bloques una serie de frases que resumían muy escuetamente la naturaleza de cada uno de los estilos propuestos por BARTLETT y GHOSHAL (1989). Los directivos elegían una frase en cada uno de los dos bloques de acuerdo a su percepción del papel que desempeñan en su organización las unidades internacionales. Las frases propuestas fueron las siguientes:

Bloque 1

- En mi empresa, las actividades desarrolladas en las unidades internacionales dependen, en gran medida, de la sede central.
- En mi empresa, las unidades internacionales pueden funcionar en sus mercados locales con bastante independencia respecto de la sede central.
- En mi empresa, las unidades internacionales y la sede central son interdependientes, teniendo el mismo grado de importancia.

Bloque 2

- Las innovaciones se originan en la sede central, siendo escasa la transmisión de éstas a las unidades internacionales.
- Las unidades internacionales desarrollan innovaciones, las cuales tienden a utilizarse en el ámbito de la unidad que la ha desarrollado, sin transferirse a otras partes de la organización.
- Existe un intercambio continuo de innovaciones entre la sede central y las unidades internacionales, y entre estas unidades entre sí.

Variables contingentes

El tamaño fue asociado a las variables volumen de ventas y número de empleados. Relacionamos la complejidad con el porcentaje de fabricación en el exterior y el número de líneas de producto. Finalmente, la experiencia fue medida con la variable número de años transcurridos desde la creación de la empresa. La tabla 3 refleja las medidas descriptivas obtenidas en las empresas de la muestra ⁷.

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Se desarrollaron dos fases de análisis. En una primera fase, al objeto de identificar los mecanismos de coordinación y control y clasificar las empresas según el enfoque estratégico, se utilizó el análisis factorial de componentes principales y el análisis de conglomerados. En la segunda fase, para comprobar las relaciones que pueden establecerse entre los mecanismos de coordinación y control, los enfoques estratégicos y las variables contingentes se recurrió al análisis de la varianza, al análisis de correlación simple y al análisis de regresión múltiple.

⁷ Estas medidas no difieren sustancialmente de las del conjunto de la población.

TABLA 3.—Variables contingentes

Número de empleados (EMPL)	N	%	Media	Mediana	Desviación típica
1-25	12	10,8			
26-50	12	10,8			
50-250	38	34,2			
250-500	12	10,8			
Más de 500	37	33,3	2,79	3	1,18
Volumen de ventas (VTAS)					
< 500 mill.	9	7,9			
500-1.000 mill.	16	14			
1.000-2.000 mill.	16	14,9			
2.000-5.000 mill.	17	14,9			
> 5.000 mill.	56	49,1	3,19	3	1,30
Número de líneas de producto (LPROD)					
1	13	13,2			
2-3	35	35,7			
4-5	25	25,5			
6-7	11	11,2			
> 8	14	14,2	3,63	3	2,26
% producción en el exterior (PEXT)					
0	55	56,7			
1	1	1			
2-9	10	10,3			
10-30	19	19,5			
> 30	12	12,3	0,26	0	0,73
Años desde creación (AÑOS)					
1-10	12	10,8			
11-20	24	21,4			
21-30	21	18,8			
31-40	16	14,3			
> 40	43	38,8	3,28	3	1,38

Fase 1

a) Análisis de componentes principales

A partir de la tabla 2, dado que las variables están en mayor o menor grado correlacionadas entre sí, aplicamos el análisis de componentes principales, que permite pasar a un nuevo conjunto de variables que gozan de la ventaja de estar incorrelacionadas y que, además, pueden ordenarse de acuerdo a la información que llevan incorporada (FERRÁN, 1996, URIEL, 1995). Como cada componente principal es función de las distintas variables originales, la información queda explicada por un conjunto menor de elementos; además, si los componentes son susceptibles de interpretación sustantiva estaremos consiguiendo una buena aproximación de la realidad. Existen distintas técnicas para determinar el número de factores a analizar. En nuestro caso se ha optado por no considerar un factor cuyo valor propio fuera inferior a la unidad. La tabla 4 muestra el número de factores considerados y la varianza explicada. Con el objetivo de facilitar la interpretación de los factores, se ha realizado una rotación ortogonal varimax⁸. Este hecho no afecta a los análisis desarrolla-

TABLA 4.—Factores retenidos y porcentaje de varianza explicada

Factor	Autovalor	% varianza explicada	% varianza acumulada
1	2,209	20,07	20,07
2	1,687	15,34	35,41
3	1,487	13,51	48,93
4	1,378	12,52	61,45
5	1,242	11,29	72,75

TABLA 5.—Matriz de componentes rotados

Variable	Factor 1 Centralización	Factor 2 Socialización	Factor 3 Formalización	Factor 4 Control comportamiento	Factor 5 Control Resultados
1	0,866				
2	0,894				
3	0,739				
4			0,773		
5		0,522			
6		0,839			
7			0,821		
8		0,793			
9					0,849
10				-0,855	
11				0,679	

⁸ Antes de aplicar el análisis de componentes principales, fue necesario comprobar si las variables reunían las condiciones necesarias para ser tratadas de este modo. Los contrastes que indican dicha ido-

dos ni a la bondad del ajuste de la solución factorial. La tabla 5 recoge las contribuciones de cada variable a los respectivos factores, sirviendo de base para la interpretación de éstos.

Los cinco factores obtenidos, que explican un 72,75 por 100 de la varianza, pueden interpretarse de la siguiente forma:

- El primer factor representa un 20,07 por 100 del total de la varianza. Está formado por las tres variables que hacen referencia a la localización de la toma de decisiones en cada una de las áreas funcionales especificadas: marketing, financiación y producción. Claramente, este factor representa el *grado de centralización* que una empresa está aplicando en sus procesos de toma de decisiones.

- El segundo factor queda explicado por las variables: *a)* los responsables de las unidades internacionales visitan la sede central cada cierto período de tiempo; *b)* en la empresa existen contactos informales y personales entre los distintos directivos de las diferentes unidades internacionales (conferencias, visitas, viajes, etc.), y *c)* la confianza personal depositada en los directivos de las unidades internacionales. Consideramos que este factor, que explica un 15,34 por 100 de varianza total, recoge toda una serie de aspectos que facilitan o promueven la *socialización* de los miembros de la organización.

- El tercer factor con un porcentaje de varianza explicada del 13,51 por 100 agrupa las variables: *a)* experiencia de los directivos de las unidades internacionales en la sede central, y *b)* la importancia de las políticas, reglas y normas que la sede central proporciona a las unidades internacionales. Aunque su explicación no es tan inmediata como en los casos anteriores, este factor podría representar el *grado de estandarización/formalización* que la empresa ha alcanzado derivado del aprendizaje de sus directivos de la forma de operar en la casa central y de todas las reglas que se han establecido a nivel corporativo.

- El cuarto factor se explica mediante dos variables que presentan signo opuesto: *a)* el uso de expatriados y la frecuencia de las visitas de los directivos de la matriz a las unidades internacionales. El signo es congruente con lo que la buena lógica parece indicar, cuanto mayor es el número de expatriados menor es la necesidad de realizar un control personal por parte de los directivos de la central. Este factor que explica un 12,52 por 100 de la varianza podría representar el *control directo del comportamiento*. Dicho control se ejerce directamente por los responsables de la sede central, o bien por la asignación de personal de confianza a los puestos clave de las filiales.

- El último factor representa un 11,29 por 100 del total de la varianza. Queda explicado fundamentalmente por la variable *frecuencia de recepción de informes en la sede central sobre funcionamiento y resultados obtenidos por cada una de las*

neidad son el test de esfericidad de BARLETT y el estadístico de KAISER, MEYER y OLKIN. El primero trata de determinar si existe o no una relación significativa entre las variables analizadas, contrastando la hipótesis nula de que el determinante de la matriz de correlación poblacional es la unidad. Si no pudiésemos rechazar la hipótesis nula, se debería abandonar este método. En nuestro estudio, el nivel de significación es de 0,000 y por tanto se rechaza la hipótesis nula, de modo que es correcta la aplicación del análisis. A las mismas conclusiones llegamos mediante el análisis del estadístico de KAISER, MEYER y OLKIN, dado que el valor obtenido 0,605 es superior al valor mínimo recomendado por los autores para rechazar el método.

unidades internacionales. Este factor claramente representa el *control a través de los resultados obtenidos.*

Como puede observarse, con el análisis de componentes principales, sin perder excesiva información, se han reducido las once variables iniciales a cinco factores que, con ciertas matizaciones, son coincidentes con los planteamientos teóricos establecidos. Por una parte, obtenemos los tres mecanismos de coordinación básicos: centralización, estandarización/formalización y socialización; y por otra, los dos sistemas de control definidos de forma amplia como control directo de los comportamientos y control de resultados.

b) Análisis de conglomerados

Para clasificar las empresas de acuerdo al enfoque estratégico que adoptan, aplicamos el análisis de conglomerados a los resultados obtenidos a partir de la tabla 3. Esta técnica nos permite agrupar a las empresas de la muestra respecto a la distribución de los valores de las variables, de manera que cada grupo sea lo más homogéneo y lo más distinto posible del resto de grupos. En nuestro caso, hemos utilizado el método de las k-medias, introduciendo como solución la obtención de tres conglomerados (FERRÁN, 1996). Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla.

TABLA 6.—Análisis de conglomerados

	Conglomerado 1 MNAC	Conglomerado 2 GLOB	Conglomerado 3 TRANS
N.	42	60	12
<i>Centros de los conglomerados:</i>			
• Dependencia	2	1	3
• Innovación	3	1	3
<i>Medias de las variables:</i>			
• Dependencia	1,52	1,27	3
• Innovación	2,90	1,05	3

El análisis establece tres grupos de empresas. En el primer grupo, formado por 42 empresas, el centro del conglomerado en relación a la variable dependencia se sitúa en el valor 2, lo que indica un funcionamiento de las unidades internacionales con bastante independencia, mientras que en relación a la variable innovación se sitúa en el valor 3, lo que implica la creación e intercambio de innovaciones en todas las unidades de la empresa. Aunque no tenga sentido analizar medias de variables nominales, podemos comprobar cómo las empresas pertenecientes a este grupo son las que se posicionan más cerca del valor intermedio 2, cuyas características (independencia de las unidades internacionales y explotación de las innovaciones por las unidades que las habían creado) definían el *enfoque organizativo multinacional* que consideraba las unidades internacionales como «ciudades-estado».

El segundo grupo presenta como centro en ambas variables el valor 1, que indicaba una total dependencia de la matriz y la creación y uso de las innovaciones en la sede central. Las medias de las dos variables se sitúan en torno al valor 1, de forma que este grupo de empresas podría clasificarse dentro del *enfoque global*, en el que se produce una centralización en la matriz de activos y responsabilidades, considerándose las unidades internacionales como simples «satélites» de la sede central.

Por último, existe un pequeño número de empresas (12) en el que tanto los centros del conglomerado como las medias de las variables se posicionan en el valor 3; lo que indica, por una parte, que las unidades internacionales son consideradas de la misma importancia estratégica que la sede central; y por otra, que las innovaciones tienen lugar en todos los centros de la empresa, produciéndose intercambios continuos de éstas entre las distintas unidades de la organización. De acuerdo a estas características, este grupo de empresas podrían encuadrarse dentro del *enfoque organizativo transnacional*.

Fase 2

a) En un primer análisis, hemos tratado de comprobar las relaciones posibles que pueden establecerse entre el enfoque estratégico adoptado y los mecanismos de coordinación y control utilizados. Para ello, se ha realizado un análisis de varianza entre los tres conglomerados de empresas (*global, multinacional y transnacional*) y las medias de los factores extraídos como representativos de los mecanismos de coordinación y control. La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos en el análisis.

TABLA 7.—Anova entre mecanismos de coordinación y enfoque estratégico

	Centralización	Socialización	Formalización	Control de comportamientos	Control de resultados
Test F	13,413***	0,485	0,295	0,324	0,918
Test Sheffe . . .	(2,1); (2,3)				

***p < 0,001.

b) En un segundo análisis tratamos de establecer las relaciones existentes entre los distintos mecanismos de coordinación y control y las variables contingentes especificadas como tamaño, complejidad y experiencia. La tabla 8 refleja los coeficientes de correlación de Pearson entre ambos grupos de variables.

c) Por último, al objeto de incorporar en un único modelo el efecto de ambos grupos de variables (contingentes y estratégicas) utilizamos el análisis de regresión múltiple⁹. Como puede observarse, los resultados no difieren sustancialmente de los obtenidos en los previos análisis (tabla 9).

⁹ En este análisis se ha eliminado la variable número de empleados por problemas de multicolinealidad con la variable volumen de ventas. Las variables relativas a los enfoques estratégicos son variables cualitativas, siendo la categoría de referencia el enfoque global.

TABLA 8.—Mecanismos de coordinación y control y variables contingentes

	Centralización	Socialización	Formalización	Control de comportamiento	Control de resultados
EMPL	-0,43	0,045	0,305***	-0,028	0,157*
VTAS	-0,70	0,045	0,276***	0,019	0,169*
PEXT	-0,135	-0,040	0,059	-0,321***	0,126
LPROD	-0,072	-0,241**	0,085	-0,061	0,264***
AÑOS	-0,027	0,174*	0,276***	0,018	-0,019

***p < 0,001; **p < 0,05; *p < 0,1.

TABLA 9.—Análisis de regresión múltiple

	Centralización Beta	Socialización Beta	Formalización Beta	Control de comportamiento Beta	Control de resultados Beta
MNAC . . .	-0,405***	0,096	-0,025	-0,131	0,138
TRANS . . .	-0,337**	0,123	-0,111	-0,092	0,064
VTAS	-0,21	0,078	0,289**	0,174	0,091
PEXT	-0,066	-0,143	-0,027	-0,304**	0,074
LPROD . . .	-0,054	-0,269**	0,023	-0,083	0,242**
AÑOS	0,004	0,195*	0,216**	0,360	-0,042
R ²	0,23	0,130	0,116	0,132	0,11
F	3,63**	1,74*	2,24**	1,74*	1,45*

***p < 0,001; **p < 0,05; *p < 0,1.

4. Discusión de los resultados y contraste de hipótesis

Las hipótesis 3, 5, 8 y 10 establecían una serie de relaciones entre los enfoques estratégicos adoptados y el uso de ciertos mecanismos de coordinación y control. Como puede observarse en la tabla 7, únicamente resulta significativa la diferencia de medias en relación al factor centralización. En la tabla 9 se observa que pertenecer a las categorías «multinacional» o «transnacional», en relación a la categoría de referencia «global», hace disminuir el valor de la variable dependiente (centralización). En este sentido, las relaciones obtenidas se muestran totalmente congruentes con el signo esperado descrito por la hipótesis 3. Aquellas empresas que adoptan un enfoque global, según el cual las filiales dependen de la sede central y las innovaciones se originan en ésta, desarrollan unos procesos de decisión altamente centralizados con escasa participación de los directivos de las filiales en la toma de decisiones estratégicas. Por el contrario, las empresas que adoptan un enfoque multinacional o transnacional introducen una mayor descentralización en sus procesos de toma de decisiones, consiguiendo de esta forma la flexibilidad necesaria para adaptarse a los mercados locales. Sin embargo, el resto de relaciones derivadas del aná-

lisis teórico no resultaron significativas en ninguno de los dos análisis estadísticos efectuados (hipótesis 5, 8 y 10). De acuerdo a estos resultados, no se aprecian diferencias en cuanto al uso del resto de mecanismos de coordinación y control en función del enfoque estratégico adoptado.

Por otra parte, el resto de hipótesis relacionaban los mecanismos de coordinación y control con la complejidad, el tamaño y la experiencia. En las tablas 8 y 9, la centralización no presenta ninguna relación significativa con las variables contingentes, mientras que en los demás procesos sí que surge algún tipo de asociación. En este sentido, parece que en el caso de las empresas de la muestra, al contrario de lo que se planteaba en las hipótesis 1 y 2, no existe una clara asociación entre una mayor descentralización de la toma de decisiones y el incremento del tamaño, la complejidad o la experiencia.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la hipótesis 4 no puede rechazarse (coeficientes positivos y significativos en ambos análisis) y, por lo tanto, el incremento del tamaño y de la experiencia implica un mayor uso de la formalización. En estas empresas internacionales, al aumentar el tamaño, resulta mucho más complejo para los directivos de la sede central controlar personalmente el funcionamiento de las filiales. La formalización, al establecer unas pautas concretas a seguir, elimina la necesidad de un flujo de comunicación directo entre ambas partes. De igual modo, a medida que la empresa adquiere una mayor experiencia tiende a formalizar su *know-how* de gestión, de manera que con el paso del tiempo se suelen apreciar mejoras en la coordinación.

Las hipótesis 6 y 7 establecían una asociación positiva entre la socialización y las variables complejidad y experiencia. De acuerdo a nuestros resultados, la mayor complejidad, que supone el haber desarrollado numerosas líneas de producto, está asociada a un menor uso de la socialización, de manera que el signo obtenido es el contrario al esperado según la hipótesis 6. Creemos que este hecho se explica si analizamos la relación que presenta la variable diversificación de producto con el control vía resultados. En estas empresas más diversificadas, la base para la gestión y coordinación de las unidades internacionales descansa sobre todo en la recepción de informes periódicos sobre el funcionamiento de las filiales y no tanto en aspectos como las visitas a la matriz, los contactos informales o la simple confianza personal. Pensamos que en ello puede haber tenido influencia el tipo de crecimiento, ya que en muchas ocasiones se argumenta que las empresas más diversificadas suelen crecer vía adquisiciones o *joint ventures*; estrategias donde participan otras empresas y en las cuales resulta más difícil asimilar o transmitir la cultura de la empresa matriz. Por otra parte, la hipótesis 7, que establece una asociación positiva entre la experiencia y la socialización, no puede rechazarse (coeficientes positivos y significativos en ambos análisis). De acuerdo a estos resultados, con el transcurrir de los años las empresas multinacionales españolas mejoran la coordinación de las actividades a través de la socialización de los miembros de la organización.

Por último, según la hipótesis 9, la mayor complejidad de las operaciones internacionales y el mayor tamaño implicarían un mayor uso del control de resultados. En ambos análisis estadísticos surge una clara asociación entre el mayor número de líneas de producto y la utilización del control a través de la recepción de informes. De igual modo, el tamaño presenta coeficientes de correlación positivos y significa-

tivos con el factor control de resultados¹⁰. En estas organizaciones de gran tamaño y con cierta diversificación no es operativo para los directivos de la central desplazarse con asiduidad a cada una de las filiales; es por ello que utilizan en mayor medida la recepción de informes. Además, en estas grandes empresas, normalmente, se dispone de personal técnico más capacitado, de manera que suelen desarrollarse toda una serie de planes y programas que facilitan la adopción de sistemas de control basados en la evaluación de los resultados.

Adicionalmente, el porcentaje de fabricación en el exterior está asociado negativamente, en los dos análisis estadísticos, con el factor que representa el control personal del comportamiento (explicado por dos variables con signo contrario¹¹); consecuentemente, a medida que aumenta el volumen de producción en el exterior, incrementan las visitas de los directivos de la matriz a las filiales, y los expatriados, como mecanismo de control directo, tienden a utilizarse en menor medida. Las empresas de la muestra que tienen un elevado nivel de producción en el exterior reclutan directivos locales que poseen un mejor conocimiento del entorno en el que se opera, siendo su actividad controlada a través de visitas.

5. Conclusiones

El estudio de los procesos organizativos que permiten la coordinación y el control de las actividades internacionales se configura como uno de los aspectos cruciales que deben considerarse en la implementación de la estrategia internacional. En principio, la empresa tiene que decidir en qué partes de la organización se tomarán las decisiones estratégicas (centralización/descentralización), determinar las reglas, normas y procedimientos que deben seguirse (formalización) y, por último, considerar toda una serie de mecanismos que permitan la identificación del personal con los valores y objetivos de la empresa (socialización). Adicionalmente, debe preguntarse si la ejecución de las actividades de las filiales se controlará de forma personal y directa por parte de los directivos de la sede central (control del comportamiento) o, por el contrario, si se establecerá algún procedimiento que permita constatar los resultados derivados de esas actuaciones (control de resultados). Es evidente que en dicho proceso de análisis y decisión influyen muchos aspectos, no sólo el enfoque estratégico adoptado, sino también toda una serie de variables contingentes como el tamaño, la experiencia o la complejidad del entorno. Este marco teórico se ha aplicado al caso de las empresas multinacionales españolas, configurándose un modelo que permite comprobar las relaciones entre los distintos mecanismos de coordinación y control y una serie de variables estratégicas y contingentes.

En primer lugar, se ha demostrado una asociación total entre, por una parte, la centralización de las decisiones estratégicas en la sede central y la adopción de un enfoque estratégico global, y por otra, entre los niveles mayores de descentralización y las empresas que adoptan un enfoque multinacional o transnacional. Adicionalmente, se verifica la no existencia de relación entre los enfoques estratégicos

¹⁰ No obstante, esta relación no resultó significativa en el análisis de regresión múltiple, debido al efecto de la interacción entre las variables.

¹¹ En el factor que hemos denominado control del comportamiento, la variable *visitas a las unidades internacionales* presenta signo negativo, mientras que la variable *% de expatriados* presenta signo positivo.

adoptados y el resto de mecanismos de coordinación y control. La centralización de la toma de decisiones aparece como el mecanismo determinante a la hora de identificar un enfoque estratégico, mientras que el resto de mecanismos son utilizados indistintamente por las empresas, independientemente del enfoque estratégico que hayan adoptado.

En segundo lugar, se ha constatado el mayor uso de la formalización y el control de resultados en las organizaciones de mayor tamaño; el menor uso de la socialización y una mayor importancia del control de resultados cuando incrementa la diversificación de producto; un mayor uso de las visitas a las unidades internacionales cuando el porcentaje de producción en el exterior es elevado; y por último, un mayor uso de la socialización y la formalización a medida que incrementa la experiencia de la empresa.

Como ha podido comprobarse, el modelo teórico establecido se ajusta a la realidad implementada por las empresas españolas, y por tanto, cuestiones contrastadas en otros contextos nacionales han podido verificarse también para el caso de las empresas españolas. Desde nuestro punto de vista, consideramos que el entorno global produce modelos convergentes en la organización de las empresas multinacionales. Después de estos resultados hemos demostrado que las variables organizativas en la internacionalización de las empresas de un «inversor tardío», como es el caso de España (DUNNING y NARULA, 1996), siguen los mismos modelos de comportamiento que otras empresas pertenecientes a países más activos en el entorno internacional.

Este avance en el conocimiento de la internacionalización de la empresa española podría ser completado con el estudio de casos de empresas, de manera que alguno de los aspectos analizados aquí y que, ciertamente, son difíciles de medir vía cuestionarios, aportasen un mayor número de implicaciones que las que son posible vislumbrar con el simple análisis estadístico, y que dadas sus limitaciones no pudieron recogerse.

6. Bibliografía

- ADLER, N. J. (1997): *International dimensions of organizational behaviour*, Cincinnati, Ohio, International Thomson Publishing.
- ALONSO, J. A., y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, Madrid, Instituto Español de Comercio Exterior.
- BARROSO, C.; CASILLAS, J. C., y GALÁN, J. L. (1999): «Size and performance of exporting companies», *Conference Proceedings of the 26th Annual Conference*, Academy of International Business, Stirling.
- BARTLETT, C. A. (1986): «Building and managing the transnational: The new organizational challenge», en PORTER, M. (ed.): *Competition in global industries*, Boston, Harvard Business School Press.
- BARTLETT, C. A., y GHOSHAL, S. (1989): *Managing across borders: the transnational solution*, Boston, Harvard Business School Press.
- BARTLETT, C. A., y GHOSHAL, S. (1992): *Transnational management. Text, cases and readings in cross-border management*, London, Irwin.
- BROOKE, M. Z., y REMMERS, H. L. (1978): *The strategy of multinational enterprise: Organization and finance*, London, MacMillan.

- CAMISÓN, C.; GIL, M., y MARTÍNEZ, T. (1997): «La empresa española del mueble: internacionalización y definición del ámbito estratégico», *Información Comercial Española*, núm. 761, pp. 81-99.
- CAMPA, M., y GUILLÉN, J. M. (1996): «Evolución y determinantes de la inversión directa en el extranjero por empresas españolas», *Papeles de Economía Española*, núm. 66, pp. 236-246.
- CHILD, J. (1972): «Organization structure and strategies of control: A replication of the Aston study», *Administrative Science Quarterly*, núm. 17, pp. 163-177.
- CHILD, J. (1973): «Strategies of control and organization behavior», *Administrative Science Quarterly*, núm. 18, pp. 1-17.
- CRAY, D. (1984): «Control and coordination in multinational corporations», *Journal of International Business Studies*, otoño, pp. 85-98.
- DOZ, Y., y PRAHALAD, C. K. (1981): «Headquarter influence and strategic control in MNC's», *Sloan Management Review*, núm. 23 (1), pp. 15-29.
- DOZ, Y., y PRAHALAD, C. K. (1984): «Patterns of strategic control within multinational corporations», *Journal of International Business*, núm. 15, pp. 55-72.
- DUNNING, J. H., y NARULA, R. (1996): *Foreign direct investment and governments* (eds.), London and New York, Routledge.
- DURÁN, J. J. (1996): *Multinacionales Españolas, I. Algunos casos relevantes*, Madrid, Ediciones Pirámide.
- DURÁN, J. J. (1997): *Multinacionales Españolas, II. Nuevas experiencias de internacionalización*, Madrid, Ediciones Pirámide.
- DURÁN, J. J. (1999): *Multinacionales Españolas en Iberoamérica*, Madrid, Ediciones Pirámide.
- DURÁN, J. J., y LAMOTHE, P. (1991): «El proceso de internacionalización de la banca española», *Información Comercial Española*, abril.
- DURÁN, J. J., y MAZA, S. (1995): «Internacionalización de la banca. Especial referencia al caso español», *Revista Asturiana de Economía*, núm. 39, pp. 106-145.
- DURÁN, J. J., y ÚBEDA, F. (1997): «Experiencia internacional e intención de inversión directa de la empresa española en el Sudeste asiático», *Información Comercial Española*, núm. 761, pp. 109-124.
- EDSTROM, A., y GALBRAITH, J. R. (1977): «Transfers of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 248-263.
- EGELHOFF, W. G. (1984): «Patterns of control in US, UK, and European multinational corporations», *Journal of International Business Studies*, otoño, pp. 73-83.
- EGELHOFF, W. G. (1993): «Information processing theory and the multinational corporation», en GHOSAL, S. y WESTNEY, E. (eds.): *Organization theory and the multinational corporation*, New York, St. Martin's Press.
- LÓPEZ, C., y GARCÍA, E. (1997): «Internacionalización de la empresa española mediante IDE», *Información Comercial Española*, núm. 761, pp. 17-31.
- FERRÁN, M. (1996): *SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico*, Madrid, McGraw-Hill.
- GALBRAITH, J. R. (1977): *Organization Design*, Reading, Addison-Wesley.
- GARNIER, G. (1982): «Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of US multinational corporations», *Academy of Management Journal*, núm. 25, pp. 893-908.
- GATES, S. R., y EGELHOFF, W. G. (1986): «Centralization in headquarters-subsidiary relationships», *Journal of International Business Studies*, verano, pp. 71-92.
- GHOSHAL, S., y NOHRIA, N. (1989): «Internal differentiation within multinational corporations», *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 323-337.
- GHOSHAL, S., y NOHRIA, N. (1993): «Horses for courses: organizational forms for multinational corporations», *Strategic Management Review*, vol. 34, pp. 23-35.

- HAGE, J., y AIKEN, M. (1967): «Relationship of centralization to other structural properties», *Administrative Science Quarterly*, núm. 12, pp. 72-92.
- HARZING, A. W. (1998): «Configuration Analysis in International Management: The way forward?», *Conference Proceedings of the 25th Annual Conference. Academy of International Business. UK Chapter*, London.
- HEDLUND, G. (1981): «Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters-subsidiary relationships in Swedish MNCs», en OTTERBECK, L. (ed.): *The management of headquarters subsidiary relationships in multinational corporations*, Aldershot, Gower.
- HENNART, J. F. (1993): «Control in multinational firms: The role of price and hierarchy», en GHOSAL, S. y WESTNEY, E. (eds.): *Organization Theory and the multinational corporation*, New York, St. Martin's Press.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Cultures consequence: International differences in work-related values*, Beverly Hills, Sage.
- LAWRENCE, P., y LORSCH, J. (1967): *Organization and environment*, Homewood, Il, Irwin.
- LEONG, S. M., y TANG, C. T. (1993): «Managing across borders: An empirical test of the Bartlett and Ghoshal (1989) organizational typology», *Journal of International Business Studies*, 3.º trimestre, pp. 449-464.
- LEVITT (1983): «The globalization of markets», *Harvard Business Review*, núm. 61 (3), pp. 92-102.
- MARTÍNEZ, J., y JARILLO, J. C. (1989): «The evolution on research on coordination mechanisms in multinational corporations», *Journal of International Business Studies*, otoño, pp. 489-514.
- MARTÍNEZ, J., y JARILLO, J. C. (1991): «Coordination demands of international strategies», *Journal of International Business Studies*, otoño, pp. 429-444.
- MATÉ, J. M. (1996): «La inversión directa española en el exterior», *Papeles de Economía Española*, núm. 66, pp. 220-234.
- MAZA, S. (1991): «La internacionalización de la banca española», *Información Comercial Española*, p. 692.
- MINTZBERG, H. (1979): *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall.
- OUCHI, W. G. (1977): «The relationship between organizational structure and organizational control», *Administrative Science Quarterly*, núm. 22, pp. 95-113.
- OUCHI, W. G. (1979): «A conceptual framework for the design of organization control mechanism», *Management Science*, núm. 25, pp. 833-848.
- OUCHI, W. G. (1980): «Markets, bureaucracies and clans», *Administrative Science Quarterly*, núm. 25 (1), pp. 129-141.
- OUCHI, W. G., y MAGUIRE, M. A. (1975): «Organizational control: two functions», *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, pp. 559-570.
- PELMUTTER, H. V. (1969): «The tortuous evolution of the multinational corporation», *Columbia Journal of World Business*, pp. 9-18.
- PLA BARBER, J. (1999): «Filiales y entrada en los mercados internacionales. Factores determinantes», *Revista de Economía Aplicada*, vol. 7, núm. 20, pp. 29-51.
- PORTER, M. E. (1986): *Competition in global industries*, Porter, M. E. (ed.), Boston, Harvard Business School Press.
- PRAHALAD, C. K., y DOZ, Y. (1981): «An approach to strategic control in MNC's», *Sloan Management Review*, núm. 22 (4), pp. 5-13.
- PRAHALAD, C. K., y DOZ, Y. (1987): *The multinational mission*, New York, The Free Press.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HINNINGS, C. R., y TURNER, C. (1968): «Dimensions of organization structure», *Administrative Science Quarterly*, núm. 14, pp. 115-126.

- PUGH, J. (1981): «The Aston Program of Research: Retrospect and Prospect», en H. VAN DE VEN, ANDREW, y JOYCE, WILLIAM F. (eds.): *Perspectives on organization design and behavior*, New York, Wiley-Interscience.
- RIALP, A. (1999): «Los determinantes de la internalización del canal de distribución internacional: un análisis comparativo», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 3, pp. 141-166.
- RIALP, A., y RIALP, J. (1996): «El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico», *Papeles de Economía Española*, núm. 66, pp. 248-266.
- RIALP, A., y SCHMIDT, H. (1994): *Los directivos de las pymes frente a la internacionalización y los factores determinantes de su grado de orientación al exterior*, comunicación presentada en el IV Congreso Nacional de ACEDE, Barcelona.
- RUGMAN, A., y HODGETTS, R. (1995): *International business: A strategic management approach*, New York, McGraw-Hill.
- STOPFORD, J. (1985): «International Competitiveness of European Industry», en MACHARZINA, K. y STAEHLE, W. H. (eds.): *European approaches to International Management*, Berlín, de Gruyter.
- SUÁREZ-ZULOAGA, I. (1995): «La internacionalización productiva de las empresas españolas, 1991-1994», *Información Comercial Española*, núm. 746, pp. 89-103.
- THOMPSON, J. (1967): *Organizations in action*, New York, McGraw-Hill.
- URIEL, E. (1995): *Análisis de datos*, Madrid, Editorial AC.
- WHITE, R., y POYNTER, T. A. (1990): «Organizing for a world-wide advantage», en DOZ, Y., BARTLETT, C. A. y HEDLUND, G. (eds.): *Managing the global corporation*, London, Routledge.