

CAPÍTULO 1

ACERCAMIENTOS CONCEPTUALES A LA GLOBALIZACIÓN DE LAS GRANDES ETNs MINORISTAS.

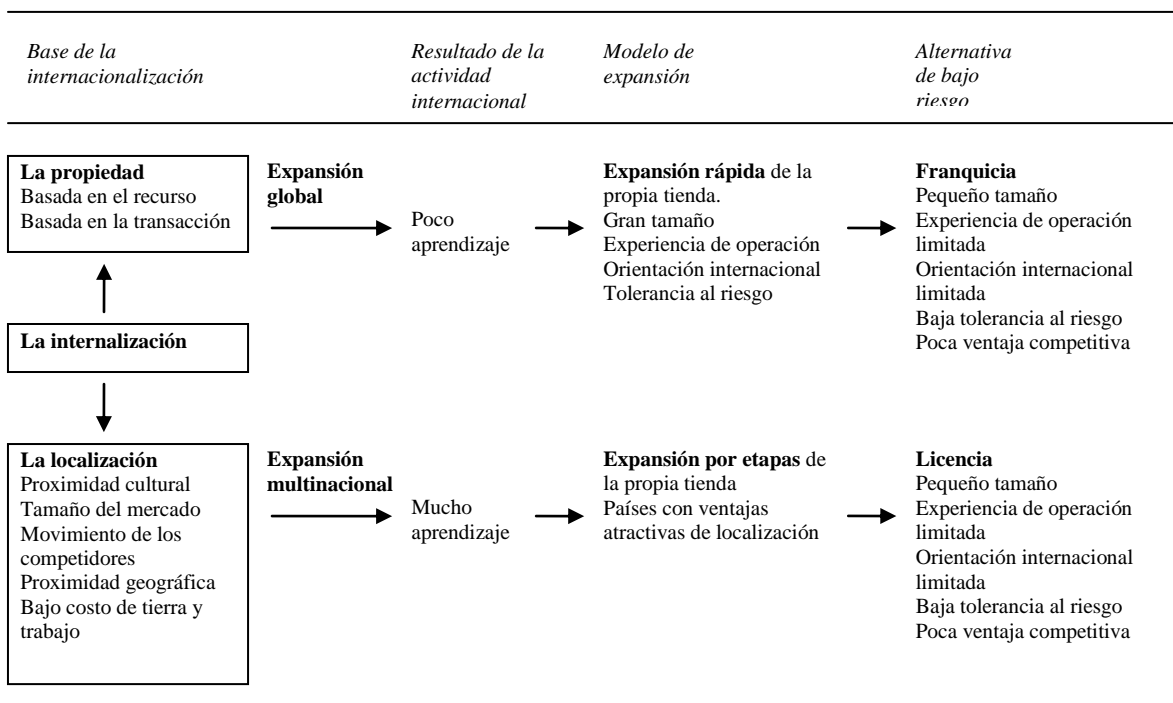
1. 1 El proceso de internacionalización corporativa y de mercado

El punto de partida para el desarrollo conceptual de la globalización de las ETNs minoristas son los trabajos realizados a finales de la década de los años ochenta y principios de los noventa desde la perspectiva del enfoque del marketing y los negocios internacionales, los cuales enfatizaron el proceso de internacionalización corporativa y de mercado que siguieron estas empresas.

1.1.1 El modelo de estrategia internacional corporativa

La primera síntesis conceptual de estos trabajos ha quedado plasmada en el *modelo de estrategia internacional de expansión*, propuesto por Sternquist (1997), que es influenciado fuertemente por el modelo ecléctico de Dunning (1988). El modelo de Sternquist enfatiza el proceso de internacionalización corporativa de las grandes empresas minoristas a partir de sus estrategias de expansión. De acuerdo con este modelo, las dos mejores estrategias alternativas para la expansión internacional son: la estrategia global y la estrategia multinacional (ver figura 1.1).

Figura 1.1
Modelo de estrategia internacional de expansión de las ETNs minoristas



Fuente: Adaptado de Sternquist (1997)

La estrategia de expansión global es ideal para los grandes minoristas que poseen ventajas de propiedad fuerte,⁴ esto les permite expandirse internacionalmente de una forma muy rápida con un formato de tienda estándar, el cual es reproducido fielmente en cada nuevo mercado donde se establecen. La poca diversificación de los formatos que colocan en el extranjero les permite mantener una dirección centralizada desde su país de origen.

Sin embargo, una expansión rápida implica absorber muy pocos conocimientos nuevos sobre los mercados que están penetrando, esto es así debido a que con un formato de tienda estandarizado, su mercado objetivo no puede ser otro más que un conjunto de consumidores con características similares pero que se encuentra diseminado en ciertos lugares a lo largo del mundo. Así, los minoristas globales que inician su expansión internacional tienden a instalarse en zonas con un nivel similar de desarrollo económico al que existe en su país de origen.

Por otro lado, la estrategia de expansión multinacional es la que siguen las grandes empresas minoristas que poseen ventajas de localización fuertes⁵, esto les permite cambiar el formato de tienda original y adaptarlo a las diferencias culturales de cada país. La estrategia multinacional implica, además de una dirección descentralizada, aprender mucho sobre la cultura del país receptor, sin embargo, cada país le da a la empresa minorista una amplia base de conocimiento que sirve de insumo para incursiones futuras en otros mercados.

Los minoristas multinacionales incursionan a nuevos países por etapas en lugar de hacerlo precipitadamente, generalmente concentran su expansión dentro de un área geográfica y hasta no agotar sus posibilidades se mueven a otro país o región. Entre mayores sean las diferencias culturales es más probable que entren al mercado estableciendo una *joint venture* con una compañía local, incluso si ingresa a un país o grupo de países con perspectivas culturales similares tenderán a establecer una *joint venture* con un socio diferente y así, con el tiempo, la empresa tendrá un conocimiento amplio de varios mercados lo que la convertirá en un minorista mundial muy competitivo.

Sternquist (1997) sostienen que tanto para las ETNs minoristas globales como para las multinacionales existe una alternativa de expansión internacional de bajo riesgo. Las

⁴ Las *ventajas de propiedad* son los recursos y capacidades de la empresa usados para obtener poder de mercado. Las ventajas basadas en los recursos y las ventajas basadas en la transacción son dos tipos de las ventajas de propiedad. Las ventajas basadas en los recursos se refieren a los obtenidos por diferenciación o reputación superior de la empresa. Las ventajas basadas en la transacción surgen debido a la forma como se organiza la empresa para captar beneficios transaccionales. Obteniendo economías de escala en las operaciones de la empresa se hace una ventaja de propiedad basada en la transacción (Dunning, 1976). El volumen de compra o las economías debido a la dirección centralizada son ejemplos de ventajas basadas en la transacción dentro del comercio minorista.

⁵ Las *ventajas de localización* enfatizan en los factores atractivos de un país extranjero para una empresa minorista. Estos factores se han agrupado en factores de expulsión (push) y factores de atracción (pull). Los factores de expulsión son aquellos que hacen al mercado doméstico menos atractivos, por ejemplo, leyes locales que restringen la expansión, aumento de impuestos y saturación del mercado. Los factores de atracción son aquellos que hacen atractivo un mercado extranjero: proximidad cultural, tamaño del mercado, movimientos de los competidores, proximidad geográfica, costos bajos del trabajo y la tierra (Dunning, 1976).

empresas minoristas globales usaran la franquicia como una alternativa de expansión internacional de bajo riesgo debido a que pueden transferir fácilmente su formato estandarizado estableciendo contratos de asociación con otros negocios. Por su parte, las empresas minoristas multinacionales usarán la licencia (por la marca) como alternativa de bajo riesgo. Dado que estas empresas están descentralizadas y no usarán un formato de operación estandarizado, las empresas extranjeras que quieran afiliarse a ellas estarán obligadas a pagar una regalía por usar el nombre de la empresa.

El modelo de estrategia internacional corporativa que aquí se expone considera que la acumulación de aprendizaje es una etapa previa para una incursión futura. Así, la expansión internacional puede involucrar diferentes niveles de aprendizaje. Los minoristas que establecen franquicias o licencias obtienen poca información que les ayuda en los nuevos mercados extranjeros. El beneficio de corto plazo (económico o de localización) y el bajo riesgo al establecer franquicias o cuotas por licencia es lo que impulsa el establecimiento de una u otra estrategia (Sternquist, 1997).

1.1.2 El modelo de internacionalización operacional y de mercado

La síntesis conceptual más acabada, desde el enfoque del marketing y los negocios internacionales, fue hecha por Alexander y Myers (2000), en su *modelo de internacionalización operacional y de mercado*, en este modelo establecen que el proceso de internacionalización de las grandes empresas minoristas debe ser considerado no sólo en términos de la propia empresa, es decir en términos corporativos, como lo establece el modelo de Sternquist, si no también en términos del propio mercado.

Alexander y Myers sostienen que en términos del mercado el proceso de internacionalización de las grandes ETNs minoristas es *dinámico y reiterativo*. Es decir, los cambios dentro de la empresa están profundamente conectados con el contexto de los cambios en el mercado (ver figura 1.2). Así, *el recurso* que provee la ventaja explotada por un minorista en el mercado doméstico, si ella está basada en una ventaja conceptual⁶ o ventaja tecnológica, será formulada dentro de un conjunto de factures del entorno. Estos factores estimularán el desarrollo del concepto o facilitarán el desarrollo de una base tecnológica que le dará a la empresa minorista una ventaja sobre sus competidores domésticos.

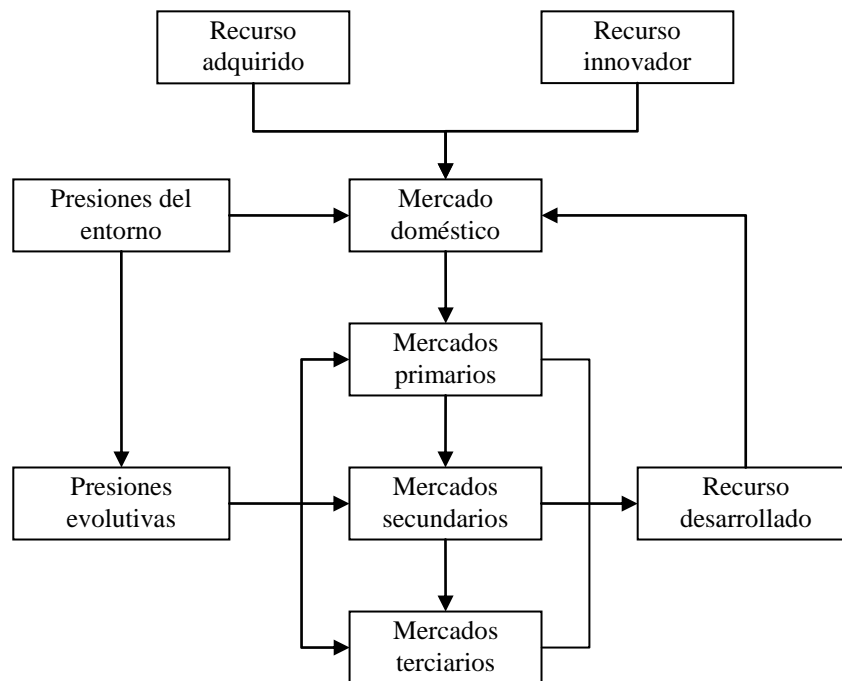
Las ventajas basadas en la propiedad (de recursos o de transacción) que Sternquist (1997) enfatiza en su modelo de estrategia internacional de expansión, están incorporadas dentro de este enfoque, sin embargo, aquí se consideran tanto con referencia al mercado como con referencia a la empresa. Tal y como Alexander (1997) ha enfatizado, el proceso de internacionalización ocurre por medio de la transferencia física de innovación, como un resultado de la expansión internacional de las operaciones y por medio de la transferencia de habilidades y tecnología fuera de los límites del mercado doméstico.

⁶ Se refieren al concepto de tienda, es decir al tipo de formato.

Así, el recurso estratégico y ventaja competitiva de la ETN minorista no puede ser meramente parte del desarrollo organizacional interno a la empresa sino también parte del desarrollo del mercado. Es decir, ahí donde existen las condiciones apropiadas se desarrollará un formato de tienda para satisfacer esas necesidades. Si esas necesidades existen en dos mercados, una empresa puede cubrir esas necesidades a través de la transferencia directa de un formato de tienda o el mismo formato de tienda puede ser desarrollado separadamente por otra empresa en el segundo mercado. En este último mercado se llevará en efecto la apropiación de un concepto de formato de tienda o un conjunto de habilidades tecnológicas.

La idea de la apropiación de ventaja es tan importante como el mercado o la empresa, bajo la consideración de que no puede estar, o basarse en, el mercado primario. Así, en términos del ciclo de vida internacional del producto (Vernon, 1966), la empresa minorista, aprovechándose de la ventaja básica, tendrá que considerar a los mercados terciarios y primarios de una forma diferente (Alexander y Myers, 2000).

Figura 1.2
La internacionalización del mercado de las ETNs minoristas



Fuente: Adaptado de Alexander y Myers (2000)

Como se indica en la figura 1.2, la expansión doméstica es seguida por la expansión en los mercados internacionales primarios. Como Pellegrini (1994) ha señalado, tales mercados serán de una naturaleza similar o psicológicamente aproximada al mercado doméstico. En consecuencia, estos mercados son una extensión natural del mercado doméstico. Estos mercados primarios, con un nivel de desarrollo socioeconómico similar, ejercen presiones similares para el desarrollo de un concepto de tienda o para el desarrollo tecnológico.

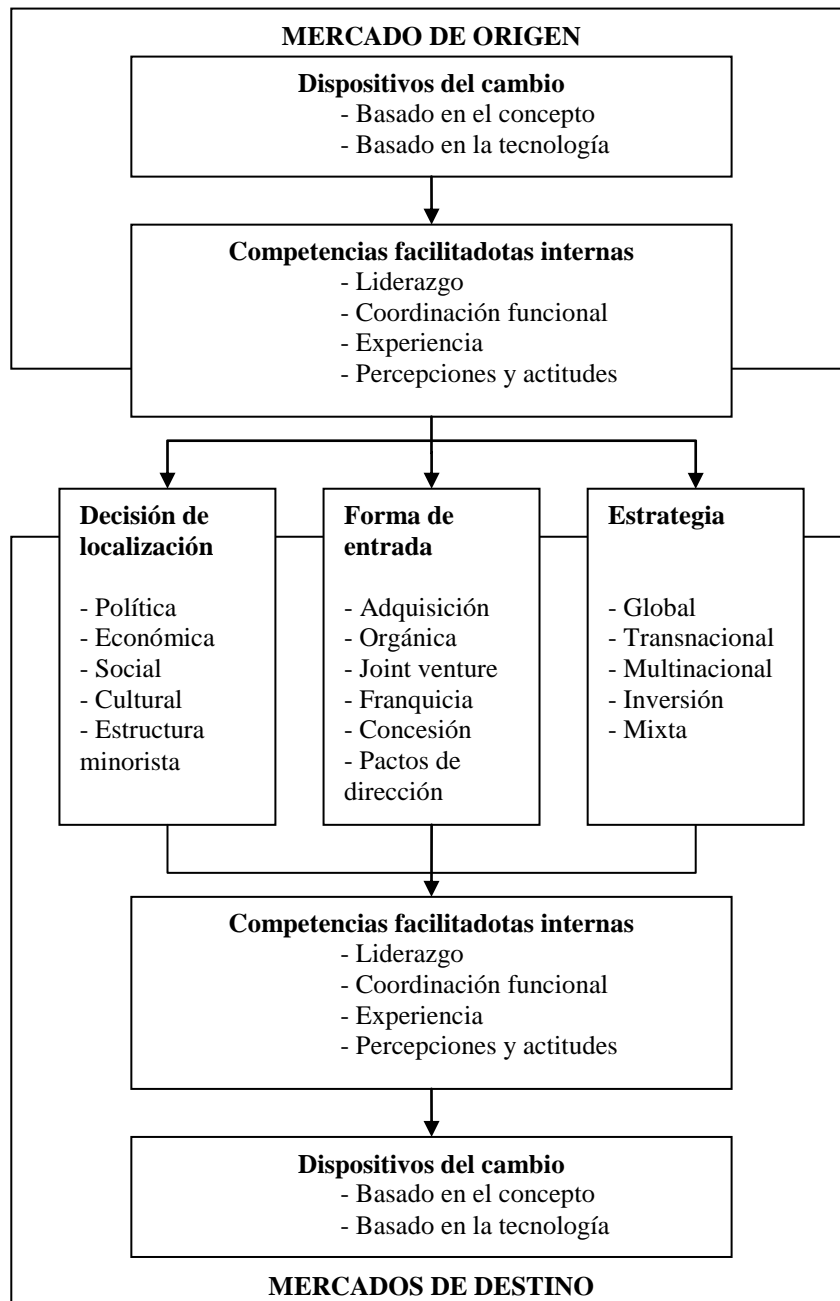
Posteriormente, la expansión puede seguir en los mercados de naturaleza secundaria y terciaria. Tales mercados diferirían cada vez más del mercado de origen y de los mercados primarios. Ellos serán cada vez menos próximos cultural, económica y geográficamente. Algunas de estas extensiones de mercado serán el destino de las innovaciones en los mercados más avanzados. Sin embargo, cuando la empresa minorista opera dentro del mercado internacional estará sujeta al mismo conjunto de presiones del entorno que existen en el mercado doméstico. Así, los mercados terciarios recibirán la influencia del desarrollo del concepto de tienda o base tecnológica internacional y doméstica.

Como ilustra la figura 1.2, existe la oportunidad permanente para el reajuste conceptual y tecnológico al encontrar condiciones de mercado diferentes. Sin embargo, estas presiones existirán independientemente del marco organizacional interno a la empresa minorista. No obstante, está dentro del marco organizacional la actualización los recursos o el desarrollo de nuevas ventajas, pero la empresa puede o no responder. Si no responde, entonces la empresa minorista no logra proporcionar ventajas a los mercados que sirve o solo puede hacerlo para una parte de ellos dependiendo de su lugar en la jerarquía del mercado (Alexander y Myers, 2000).

Ahora bien, en términos de la empresa, la figura 1.3 identifica aquellos factores que determinan el proceso de internacionalización desde una perspectiva corporativa. Este marco está basado en las características de la ETN minorista dentro del contexto del mercado en el que opera. El punto de partida son *los conductores del cambio*, que relacionan las ventajas de propiedad identificadas por Dunning (1981) y discutidas en el contexto de las ETNs minoristas por Sternquist (1997). Aquí, los conductores del cambio están identificados como ventajas basadas en el recurso y ventajas basadas en la transacción (ambas, ventajas de propiedad). Desde el punto de vista del comercio minorista son ventajas basadas en el concepto (formato de tienda) y ventajas basadas en la tecnología o en las habilidades. Ellas pueden surgir de la marca que posee la empresa minorista o de los medios por los que las economías de escala son explotadas más eficientemente. Es importante apreciar que, para Alexander y Myers (2000), las ventajas de propiedad no deben ser consideradas como inmutables.

Las ventajas basadas en el recurso son, de acuerdo con Brown y Buró (1992), la marca de una empresa minorista, con su imagen asociada respecto de los consumidores, capaz de traspasar las fronteras nacionales. Estas ventajas surgen de la innovación en el mercado de origen y pueden ser moldeadas por las características sociales, económicas o incluso culturales de los mercados y/o por las interrelaciones del desarrollo económico y estructural. Son producto de las características diferenciadas de los mercados, pues un minorista puede obtener la ventaja de la oportunidad de desarrollar un formato en el mercado de origen de una forma que no ha sido posible en otros mercados o comercializa un producto asociado con el mercado de origen.

Figura 1.3
La internacionalización corporativa de las ETN minoristas



Fuente: Adaptado de Alexander y Myers (2000)

En la conceptualización de Sternquist (1997) las ventajas basadas en la transacción están asociadas a las habilidades de las compañías para llevar el producto del fabricante al cliente. Sin embargo, para Alexander y Myers, esta interpretación no enfatiza la multinacionalidad que inicialmente Dunning (1976) propone. En cambio, señalan los autores, parecería más apropiado ver estas ventajas como basadas en el recurso porque ellas

son un producto de las diferencias de los mercados. El volumen de compra puede ser percibido un producto de las ventajas ganadas por la operación en un mercado y el beneficio derivado del desarrollo económico y corporativo. Las ventajas de transacción ganadas por las operaciones multinacionales son por lo tanto experimentadas posteriormente en el proceso de internacionalización.

La habilidad de la empresa minorista para internacionalizar esos recursos se determinará por las competencias facilitadoras internas a la organización. Esto puede ser caracterizado, como Vida y Fairhurst (1998) lo han señalado, por peculiaridades como la experiencia de los directores y sus percepciones y actitudes; así como también puede ser determinado por las cualidades de la dirección y la habilidad para coordinar diferentes áreas funcionales dentro de la organización sobre una base internacional. La conceptualización de estos autores está basada en el supuesto de que la internacionalización es el resultado del cambio incremental o aleatorio.

En la figura 1.3 los dispositivos del cambio son los recursos que una empresa minorista posee, en virtud de su inicio operacional y el desarrollo dentro de su mercado de origen.

Las competencias facilitadoras internas son los medios por los que la empresa puede transferir las ventajas derivadas de un concepto de tienda o conjunto de habilidades dentro de los mercados internacionales. En la base de las competencias facilitadoras internas, la organización realizará decisiones de localización, adoptando métodos de entrada y estableciendo un acercamiento estratégico hacia la expansión.

Las decisiones de localización, métodos de entrada y naturaleza estratégica de las operaciones internacionales serán determinadas por los dispositivos del cambio y la habilidad de los directores para explotar las ventajas derivadas de esos dispositivos. Así, los factores aleatorios e incrementales que determinan los procesos de internacionalización son específicos a las compañías, pero ocurren dentro de un contexto que apoyará tales desarrollos. A su vez, esto alterará dentro del ambiente internacional las competencias facilitadoras internas de la organización cuando la organización aprende o no del conjunto de mercados en que opera. Los dispositivos del cambio serán influenciados por la habilidad de la organización para responder a las condiciones encontradas del mercado internacional (Alexander y Myers, 2000).

Finalmente, Alexander y Myers (2000), proponen una matriz que integra los problemas conceptuales discutidos anteriormente (ver figura 1.4). La matriz sugiere que la internacionalización de la empresa minorista puede ser considerada en términos de su etnocentricidad o su geocentricidad, mientras que el mercado puede ser considerado con referencia a su extensión. Dentro de este marco, puede considerarse que las empresas minoristas han logrado grados diferentes de internacionalización dependiendo de la cobertura del mercado y la integración organizacional alcanzada.

Figura 1.4

Internacionalización del mercado y corporativa en las ETNs minoristas

<i>Extensión del mercado</i>	Alta	Multinacional	Global
	Baja	Proximal	Transnacional
		Etnocéntrica	Geocéntrica

Perspectiva corporativa

Adaptado de Alexander y Myers (2000)

En la figura 1.4, por medio del concepto de “perspectiva corporativa” se integran y desarrollan los conceptos de mecanismos de control, sensibilidad del mercado, valores corporativos y sensibilidad internacional. A través del concepto “extensión del mercado” la matriz integra a los factores característicos del mercado que se enfatizan en la teoría del comercio internacional minorista.

De acuerdo con esta matriz, una *empresa minorista global* ha logrado exitosamente la integración y desarrollo de sus competencias facilitadas internas así como la extensión y explotación del recurso que posee y la ventaja competitiva en los mercados secundarios y terciarios. En contraste, la *empresa minorista proximal* permanece dentro de una extensión del ambiente doméstico y ha logrado o buscado poco desarrollo de una aproximación de dirección geocéntrica hacia los mercados internacionales. Por su parte, la *empresa minorista multinacional* mantiene una perspectiva etnocéntrica aún cuando haya logrado una extensión considerable de mercado. En contraste, la *empresa minorista transnacional* ha adoptado una perspectiva geocéntrica pero ha entrado sólo en un número limitado de mercados primarios. Adicionalmente, Alexander y Myers (2000), señalan:

“Una *empresa minorista proximal* refleja el desarrollo del mercado de los “internacionalistas cautos” de Treadgold (1988), donde una estrategia que traspasa la frontera le ha proporcionado a las empresas minoristas la operación internacional en mercados psicológicamente próximos. En el sistema de clasificación de Pellegrini (1994) la empresa minorista proximal se ha desarrollado dentro de otros mercados de países similares, como una extensión del desarrollo en los mercados domésticos: original, adyacente o nacional.

La *empresa minorista transnacional* descrita en este modelo ha logrado un grado alto de extensión de mercado pero permanece psicológicamente arraigada a la rutina conceptual y competitiva del mercado doméstico. Así, “los poderes mundiales” de la

matriz de Treadgold (1989) no están excluidos de la categorización, ni solo se refiere a la sensibilidad del mercado de la “empresa multinacional” de Salomón y Tordjman (1989) para la exclusión de su concepto único “minorista global”. Así un minorista que se expande de una estructura de mercado favorablemente desarrollada hacia estructuras menos desarrolladas puede lograr un grado alto de extensión de mercado pero retienen una perspectiva y concepto competitivo etnocéntrico.

De la misma forma, *el minorista global* descrito aquí puede adoptar soluciones locales para mercados diferentes. Así, la aproximación global descrita no refleja sólo la definición “global” propuesta por Salomon y Tordjman (1989). Aquí la globalización es definida por la extensión del mercado y por la orientación global. Es decir, los minoristas en virtud de su perspectiva geocéntrica pueden adoptar el cambio en lugar de replicar una fórmula extinta. Así, el minorista transnacional por evitar la contracción en la extensión del mercado de una perspectiva etnocéntrica, se dispondrá extender la penetración más allá de un grupo de mercados psicológicamente próximos” (traducción).

1. 2 El cambio organizacional hacia las redes globales.

En el umbral del siglo XXI varios autores empiezan a reconocer en las redes una de las ideas conceptuales más útiles para entender la complejidad de la economía global, señalando que en ellas se refleja la estructura fundamental y la naturaleza de las relaciones de producción, distribución y consumo en un escenario mucho más complejo y mucho más amplio. Así, las redes de producción y comercio, son las formas genéricas de la organización económica en la nueva fase del desarrollo capitalista (Ernst y Kim, 2001).

Tradicionalmente los científicos sociales (economistas, geógrafos, sociólogos, etc.) vieron a la expansión internacional de las grandes ETNs minoristas como ajena a la globalización económica. No fue hasta mediados de los años noventa cuando Gerrefi (1994) propone por primera vez una conceptualización que parte de considerar a los grandes compradores, especialmente a las grandes ETNs minoristas, como empresas líderes en la conducción de amplias redes de producción y abastecimiento que le dan forma al proceso de globalización.

1.2.1 El modelo líder de red

Originalmente este modelo fue planteado para redes empresariales dirigidas por empresas líderes manufactureras, sin embargo el modelo líder de red también ha sido aplicado en el análisis de las redes empresariales dirigidas por las empresas comercializadoras, y especialmente por las grandes ETNs minoristas.

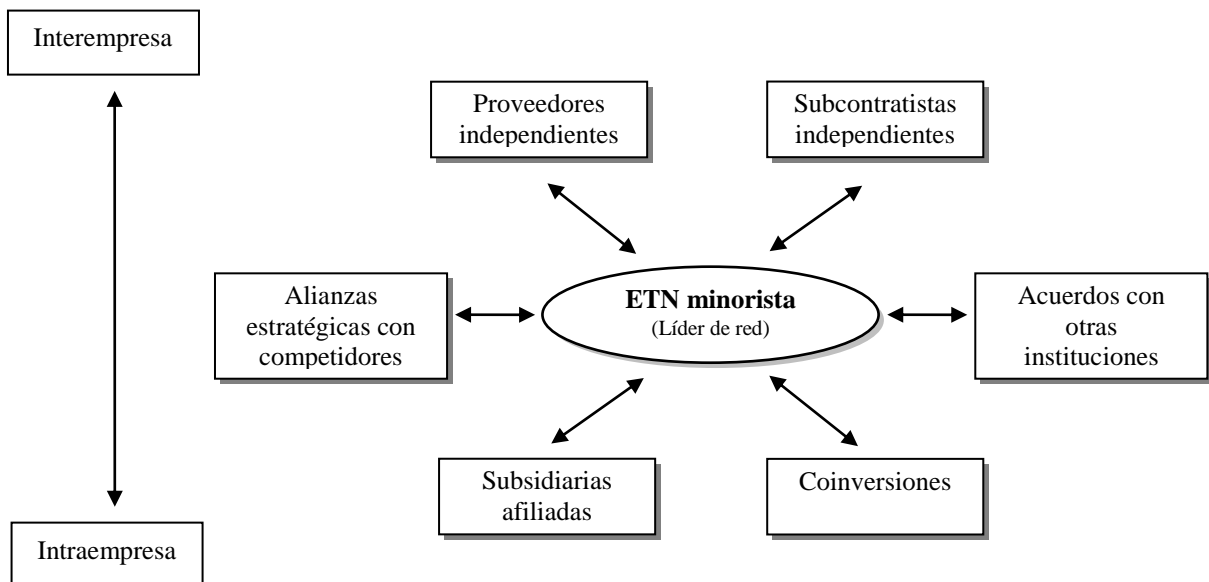
La construcción y establecimiento de redes empresariales globales por parte de las grandes ETNs minoristas se debe, en buena medida, a la búsqueda por superar las restricciones organizacionales y de mercado a las que se enfrentaron durante a década de los años ochenta, lo cual fue apoyado por los procesos de liberalización e integración económica y por las nuevas tecnologías de información y comunicación.

El establecimiento de redes permitió a las grandes ETNs minoristas no solo el acceso a

nuevos mercados y la reducción de costos, sino también: la explotación de la incertidumbre a través una mejor flexibilidad operacional; una comprensión de la velocidad al mercado a través de un desarrollo de producto y ciclo de vida del producto reducido; el aprendizaje y la adquisición de capacidades exteriores especializadas y un cambio de estrategias hacia nuevos y desconocidos mercados (Girod y Rugman, 2005).

De acuerdo con Ernst y Kim (2001), el concepto de red empresarial abarca tanto las transacciones intra e interempresa como las formas de coordinación: vincula las propias subsidiarias de las líderes, afiliadas y coinversiones con subcontratistas, proveedores y proveedores de servicios, así como a los socios de las alianzas estratégicas (ver figura 1.5). Estas redes, señalan los autores, combinan una dispersión concentrada de la cadena de valor más allá de la empresa y las fronteras nacionales, con un proceso paralelo de integración de niveles jerárquicos de los participantes en las redes.

Figura 1.5
Los nodos de una red empresarial global dirigida por una ETNs minorista líder



Fuente: Adaptado de Ernst y Kim, 2001

El principal propósito de la red es el de proveer a las grandes ETNs minoristas líderes de un acceso rápido y de bajo costo a los recursos, capacidades y conocimiento que son complementarios a sus capacidades centrales. No obstante, los beneficios reales resultan de la diseminación, intercambio y subcontratación de conocimientos y capacidades. Asimismo, las redes empresariales globales no solo permiten a las grandes ETNs minoristas mejorar la eficiencia, también les permiten sostener posiciones cuasi-monopólicas, generar poder de mercado a través de la especialización y levantar barreras a la entrada, así como reforzar sus capacidades para generar innovación.

Dos características distintivas de las redes empresariales globales permiten el alcance de la difusión internacional del conocimiento: una rápida y, no obstante, concentrada dispersión de actividades en la cadena de valor y, simultáneamente, su integración hacia las redes

jerárquicas. El grado de dispersión difiere a lo ancho de la cadena de valor: se incrementa conforme uno se va acercando al final del producto mientras la dispersión permanece concentrada especialmente para los componentes de precisión críticos. Así, las redes de producción global consisten típicamente en varios círculos jerárquicos que van desde las líderes de red, que dominan tales redes, hasta una variedad de proveedores de redes especializados locales usualmente más pequeños (Ernst y Kim, 2001).

La empresa líder está en el centro de una red: provee liderazgo estratégico y organizacional más allá de los recursos que, desde una perspectiva contable, cae directamente bajo su control administrativo. La líder deriva su fuerza de su control sobre los recursos y capacidades cruciales que facilitan la innovación, y de su capacidad para coordinar las transacciones y el intercambio de conocimiento entre los diferentes nodos de red. Ambas son la fuente de su capacidad superior para generar ganancias. La creciente especialización vertical es el conductor fundamental de este modelo líder de organización industrial (Reich, 1993; Castells, 1999).

Las líderes retienen “en casa” las actividades en donde ellos tienen una ventaja estratégica particular y subcontratan aquellas en donde no la tienen. El resultado es que una porción creciente del valor agregado se dispersa por encima de las fronteras de la empresa, así como más allá de las fronteras nacionales. Las líderes pueden ejercer una presión considerable sobre los proveedores locales, especialmente en los países en desarrollo: ellas pueden disciplinar a los proveedores amenazando con expulsarlos de las redes en cualquier momento que fallen en proveer los servicios requeridos a bajo precio y calidad de clase mundial (Reich, 1993; Castells, 1999).

Ernst y Kim (2001) distinguen dos tipos de proveedores locales: proveedores líderes de nivel superior (*higher tier*) y proveedores de menor nivel (*lower-tier*). Los primeros tratan directamente con las líderes globales; poseen valiosos activos de propiedad (incluyendo tecnología) y han desarrollado su propia mini red global de producción. Con excepción de IyD básica, el proveedor de nivel superior es capaz de llevar todos los pasos en la cadena de valor e incluso debe asumir funciones de coordinación necesarias para la administración de la cadena de proveeduría global. Esto requiere que el proveedor de nivel superior desarrolle e integre a su propia red densos encadenamientos entre clusters dispersos geográficamente pero concentrados y especializados localmente.

Por su parte, los proveedores de menor nivel están en una posición más precaria. Sus principales ventajas competitivas son su bajo costo, velocidad y flexibilidad de entrega. Son usadas típicamente como “rompedores de precios” y “colchones”, y pueden ser expulsados sin previo aviso; raramente tratan directamente con el líder global; interactúan principalmente con el proveedor local de mayor nivel; carecen de activos de propiedad; su posición financiera débil y son altamente vulnerables a cambios bruscos en los mercados y la tecnología y a crisis financieras.

1.2.2 El modelo de cadenas productivas globales

El concepto de cadena productiva es una de las aproximaciones más útiles para entender la segmentación geográfica del proceso de diseño, producción y comercialización de un producto. Una primera aproximación conceptual es dada por Hopkins y Wallerstein (1994) al definir una cadena productiva como “una red” de procesos de trabajo y producción cuyo resultado último es una mercancía final.

Gereffi (1994) retoma esta idea para definir una cadena productiva *global* como un conjunto de redes inter-organizacionales agrupadas entorno a una mercancía o producto, vinculando entre sí a familias, empresas y estados dentro de la economía mundial; señala que estas redes son delimitadas circunstancialmente, construidas socialmente e integradas localmente, subrayando el empotramiento social de la organización económica. Así, Gereffi identifica cuatro dimensiones principales de las cadenas productivas globales:

1. Una estructura *input-output*: una cadena de valor agregado de productos, servicios y recursos vinculados a través de una serie de industrias relevantes.
2. Una territorialidad: que es una forma de distribución geográfica que puede ser espacialmente dispersa o concentrada.
3. Una estructura de gobernanza: autoridad y relaciones de poder entre las empresas que determinan como se asignan y fluyen dentro de la cadena los recursos financieros, materiales y humanos.
4. Un marco institucional: que identifica como las condiciones y políticas locales, nacionales e internacionales dan forma al proceso de globalización en cada fase de la cadena.

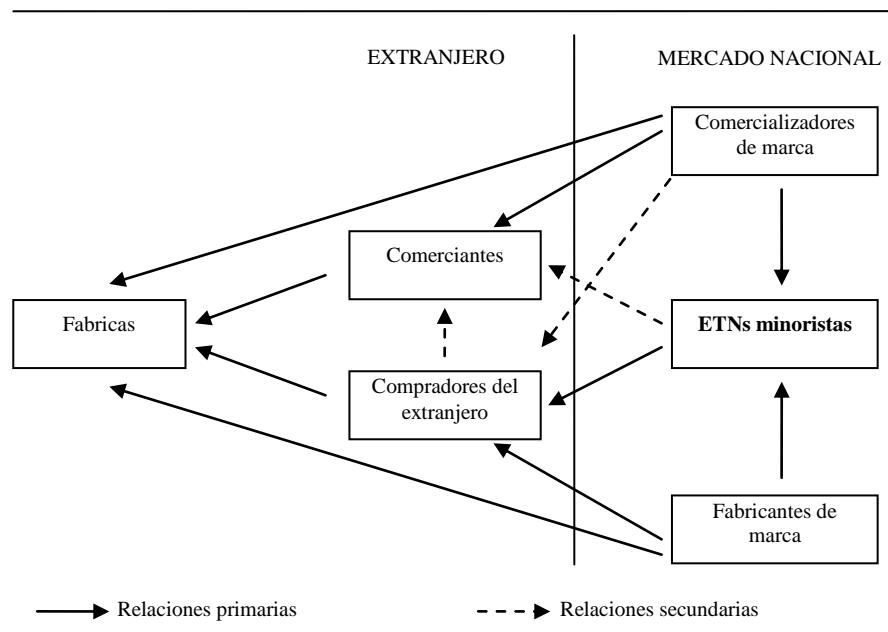
De estas cuatro dimensiones básicas, Gereffi (1994) centra su atención en la tercera, argumenta que existen dos tipos de estructuras de gobernanza que dominan la coordinación global de la producción: las *cadenas productivas dirigidas por el productor* y las *cadenas productivas dirigidas por el comprador*.

Las cadenas dirigidas por el productor son aquellas en las que los grandes fabricantes juegan un papel central en la coordinación de las redes de producción global (incluyendo sus vínculos hacia atrás y hacia adelante). Este tipo de cadenas son características de las industrias intensivas en capital y tecnología de punta. Por otra parte, las cadenas dirigidas por el comprador, se establecen en aquellas industrias en las que las ETNs minoristas, fabricantes de marca y comercializadores juegan papeles pivotes en el establecimiento de redes de producción descentralizadas globalmente en una variedad de países exportadores, comúnmente localizados en el tercer mundo. Este tipo de cadenas son comunes en las industrias de consumo masivo, que normalmente son industrias intensivas en mano de obra.

Precisamente, la conceptualización de las cadenas productivas dirigidas por el comprador, tendrá una importancia fundamental en el análisis de la globalización de las ETNs

minoristas (ver figura 1.6). Gereffi (1994) señala que una de las características principales de las empresas que se ajustan a este modelo es que diseñan y/o comercializan, pero no fabrican los productos de marca que ordenan: forman parte de una nueva clase de fabricantes sin fábrica que en el proceso de producción separan la producción física de artículos de la etapa del diseño y de la comercialización; ejercen un control sustancial sobre cómo, cuándo y dónde se llevará a cabo la manufactura y cuántas ganancias se acumularán en cada etapa de la cadena ya que ejercen la influencia principal en la distribución y venta al final de la cadena.

Figura 1.6
Organización de las cadenas productivas globales dirigidas a las ETNs minoristas



Fuente: Adaptado de Gereffi (1994)

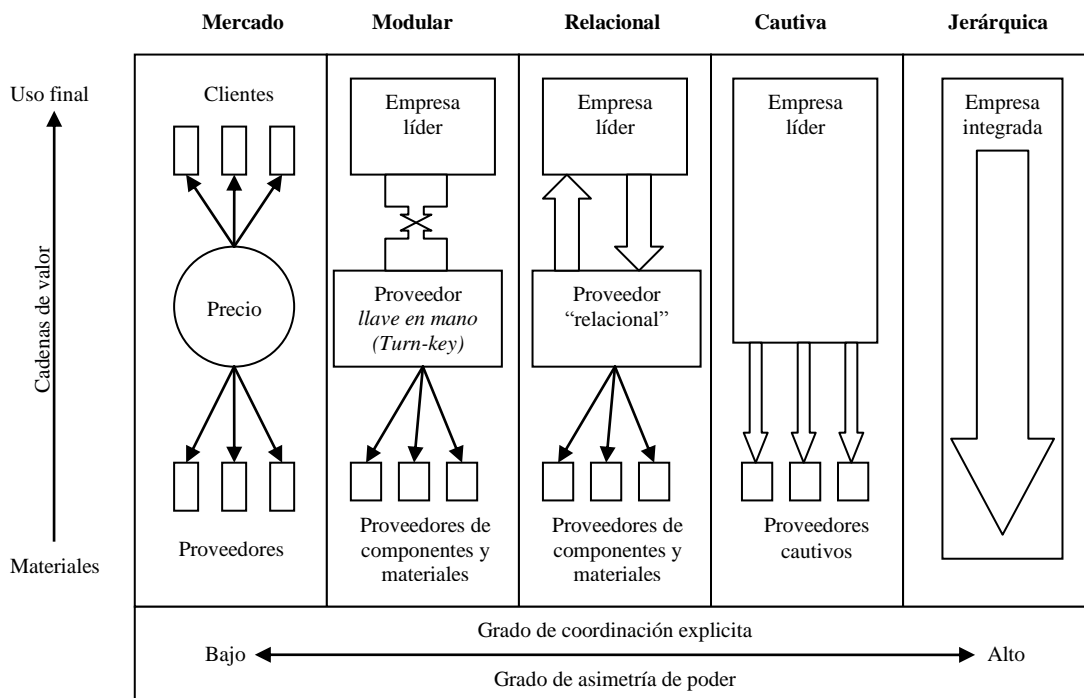
Las ganancias en las cadenas destinadas al comprador no se derivan sólo de la escala, volumen y la incorporación de avances tecnológicos, sino también, y principalmente, dice Gereffi, de combinaciones únicas de investigación de alto valor, diseño, servicios financieros, ventas y comercialización, que permiten a las ETNs minoristas, diseñadores y comercializadores actuar como agentes estratégicos al vincular fábricas y comercializadores en el extranjero con nichos de productores en evolución en sus principales mercados de consumo. El mismo autor señala:

“las cadenas destinadas al comprador están muy unidas a las *rentas relacionales*, que se refieren a varias familias de relaciones entre empresas, incluyendo las técnicas de administración de suministro en cadena, que vincula a los grandes ensambladores con empresas pequeñas y medianas, la construcción de alianzas estratégicas y grupos de pequeñas empresas de una localidad particular, y la manifestación de elementos de

eficiencia colectiva asociados con la producción OEM (original equipment manufactures); las *rentas de política comercial*, entendidas como el valor de la escasez (rareza) creado por las políticas comerciales –por ejemplo las cuotas de vestuario– y las *rentas por la marca*, que se refiere a los retornos por las técnicas de diferenciación de producto, utilizadas para establecer una prominencia de la marca en los mercados más importantes del mundo”

Volviendo a la dimensión de coordinación y control dentro de las cadenas productivas globales, Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) proporcionan una tipología de las formas de gobernanza, la cual ha resultado muy útil para comprender las formas de gobernanza que ejercen las grandes ETNs minoristas en los países emergentes: (1) la complejidad de las transacciones, (2) la habilidad para codificar las transacciones y (3) las capacidades en la base de proveedores. Con ello determina cinco formas de gobernanza: del mercado, modular, relacional, cautiva, jerárquica, dentro de las cuales hay un nivel variable de coordinación explícita y asimetrías de poder (ver figura 1.7).

Figura 1.7
Cinco tipos de gobernanza de las cadenas globales de valor



Fuente: Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005)

Gobernanza del mercado. Se presenta cuando el producto y las características técnicas del proceso son relativamente simples de comunicar, las transacciones son fácilmente codificadas y los proveedores tienen la capacidad de elaborar los productos con pocos insumos de los compradores. Aquí la coordinación y las asimetrías de poder son las más bajas.

Gobernanza modular. Donde los proveedores son competentes y la información puede ser codificada, incluso la información compleja puede ser manipulada a través de lo que están condicionadas las cadenas de valor modular. El manufacturero contratista elabora productos personalizados a las necesidades de clientes particulares. En este caso “las normas técnicas simplifican las interacciones reduciendo la variación del componente y unificando el componente, producto y descripciones del proceso y, cuando los proveedores pueden suministrar módulos y paquetes completos, ésta internalización dificulta codificar la información (tácita), reduce la especificidad del recurso y por consiguiente la necesidad de un comprador para monitorear y controlar directamente. Como un resultado, los costos de cambio para ambas partes son bajos. La codificación significa que los compradores pueden cambiar relativamente fácil de proveedores aunque los productos proporcionados sean personalizados y altamente complejos y la propia relación de la cadena de valor sea modular.

Gobernanza relacional. En los casos en que las características técnicas del producto no pueden especificarse, los productos son complejos y las capacidades del proveedor son altas, puede esperarse una gobernanza de la cadena de valor relacional. Esto es porque el conocimiento tácito debe intercambiarse entre los compradores y vendedores y porque los proveedores muy competentes mantienen una motivación fuerte a favor de las empresas líderes para proveerlas externamente (*outsourse*) para ganar acceso a competencias complementarias.

Gobernanza cautiva. Las relaciones de cadena de valor cautiva se erigen cuando los productos son complejos y las características técnicas del producto son codificables, pero las capacidades de los proveedores son bajas en relación a los requerimientos del comprador. En este caso, el comprador necesita monitorear el desempeño estrechamente y posiblemente invertir en incrementar las capacidades del proveedor.

Gobernanza jerárquica. En situaciones cuando no pueden codificarse las características técnicas de producto, los productos son complejos y no pueden encontrarse proveedores competentes, entonces las empresas líderes serán forzadas a desarrollar y manufacturar los productos ellas mismos. Este es el caso de la integración vertical. Aquí la coordinación y la asimetría de poder es la más alta.

El análisis de la gobernanza dentro de las cadenas globales de producción dirigidas por las grandes ETNs minoristas ha sido presentado de forma dinámica por Dolan y Humphrey (2004), quienes han analizado los cambios de poder entre las ETNs minoristas de Europa Occidental y sus proveedores en África. Estos autores señalan que costos de gobernanza son muy bajos para las cadenas productivas de mercado y modulares y muy altas para las relacionales y cautivas, sin embargo, las relaciones de mercado se dan ineficientemente dada la complejidad de la información requerida para realizar la transacción. Tal complejidad puede incrementarse como resultado de dos factores: las estrategias de diferenciación de producto de las ETNs minoristas y el aumento de la complejidad de la regulación. Esta situación, señalan los autores, hace necesario invertir en el aumento de capacidades de los proveedores y, por lo tanto, eleva tendencialmente los costos de gobernar las cadenas.

Existen dos formas de compensar esta tendencia hacia el incremento de los costos de gobernar las cadenas. La primera es codificando la información compleja, lo que reduce los costos de coordinación. Esto puede hacerse a través del desarrollo de estándares técnicos del producto o bien mediante la certificación. La segunda estrategia para reducir los costos de coordinación es redefinir la asignación de actividades entre las empresas en la cadena para que el traspaso entre las empresas se haga en el punto donde los requisitos de coordinación son reducidos. Las interfases más complejas son internalizadas dentro de la empresa, simplificando la interfase entre las empresas y abriendo la posibilidad de cadenas productivas modulares (Dolan y Humphrey, 2004).

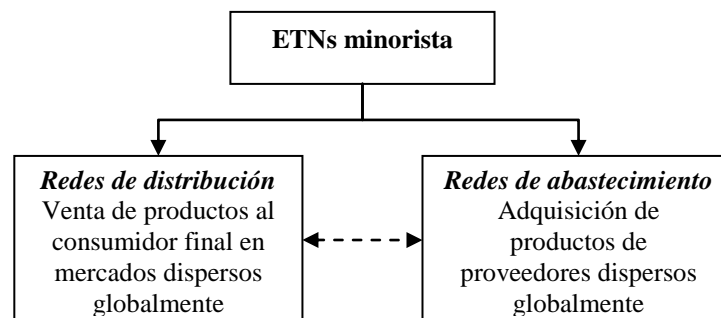
1.2.3 El modelo de empotramiento empresarial

Wrigley *et al.* (2005) utilizan los desarrollos teóricos recientes que conceptualizan a las ETNs como nexos complejos de redes relacionales intra-, inter- y extra-empresa, así como la noción de empotramiento (*embeddedness*) de las ETNs con las estructuras económicas, políticas e institucionales de los lugares y también utilizan la idea de las múltiples auto-determinaciones entre las ETNs y los lugares para proponer un marco de conceptualización que permita comprender la globalización de las ETNs minoristas.

En efecto, este enfoque posiciona a las ETNs minoristas como configuraciones complejas de redes intra-, inter- y extra-empresa que están altamente empotradas y, por lo tanto, determinadas en las estructuras económicas, políticas e institucionales del país de origen y del país receptor. Este alto empotramiento territorial en mercados y culturas de consumo, en sistemas de planeación y propiedad urbana y en las operaciones de la cadena logística y de abastecimiento define, para este enfoque, el cambio distintivo teórico y organizativo de las grandes ETNs minoristas en el umbral del siglo XXI.

Wrigley *et al.* (2005) sostienen que la característica clave en las ETNs minoristas es que deben expandir simultáneamente sus actividades de distribución y abastecimiento (*sourcing*) –y los recursos vinculados a esas actividades– sobre múltiples países y regiones (figura 1.8).

Figura 1.8
Las dos dimensiones globales de las ETNs minoristas



Fuente: Wrigley (2006)

A su vez, esto implica la necesidad de un nivel extraordinariamente alto de inversión para

empotrarse en los mercados receptores. En particular, estos autores identifican tres áreas clave en las que las ETNs minoristas están extraordinariamente cerca de las economías y sociedades receptoras:

Primero, como el consumo es claramente un proceso sociocultural tanto como una relación económica, por lo que las ETNs minoristas necesitan ser sensibles a las diferencias locales (nacionales e internacionales) en gustos, normas y preferencias.

Segundo, los minoristas necesitan gastar capital en recursos físicos simplemente para acceder a los mercados. Así, las ETNs minoristas están intrínsecamente conectados a los mercados de inmuebles y sistemas de planeación urbana de los países receptores.

Tercero, aún donde existe un elemento de abastecimiento regional o global (como conceptualiza el enfoque de las cadenas productivas globales), las ETNs minoristas, particularmente las de alimentos, adquieren la gran mayoría de sus productos desde dentro del territorio nacional que ellos están abasteciendo, más aun en las economías emergentes.

Así, la noción de empotramiento (*embeddedness*) está claramente en el corazón de este enfoque. El término de empotramiento fue acuñado por Polanyi en 1957, al referirse a como las categorías económicas pasan a integrarse al todo social del que forman parte. Hess (2004) ha identificado tres dimensiones del empotramiento, particularmente útiles para este enfoque:

El empotramiento societal (*societal embeddedness*), que enfatiza en la importancia del origen de un actor económico, considerando fundamentalmente el aspecto societal (historia, cultura e instituciones), que influencia y forma la acción dentro y fuera de sus sociedades.

El empotramiento red (*network embeddedness*), que describe la estructura de relaciones entre un grupo de agentes, económicos y no económicos, sin tener en cuenta su lugar de origen o el lugar donde están ubicados. Puede ser definido por la arquitectura, durabilidad y estabilidad de las relaciones, formales o informales.

El empotramiento territorial (*territorial embeddedness*), que considera hasta que punto un agente es “anclado” en un lugar o territorio en particular. Los agentes económicos llegan a empotrarse ahí en el sentido que son absorbidos y en algunos casos limitados por las actividades económicas y la dinámica social que existe en esos lugares.

Wrigley *et al* (2005) avanzan en su planteamiento al considerar dentro de su enfoque dos conceptos claves propuestos por Dicken (2002): “*placing firms*” (como los lugares moldean a las empresas) y “*firmiting places*” (como las empresas moldean a los lugares). Con el primer concepto tratan de explicar de qué forma la naturaleza de las ETNs minoristas está relacionada con los mercados/lugares dentro de los cuales están empotradas. Establecen que la clave a este cuestionamiento sería explorar el empotramiento territorial de las ETNs minoristas y el grado en que están influenciadas por el empotramiento societal o por el país de origen de la empresa en cuestión. Con el segundo concepto tratan de explicar cómo los lugares están “insertados” dentro del espacio organizacional de las grandes ETNs minoristas y los usan como parte de sus estrategias competitivas y para qué efecto. Señalan

que este cuestionamiento tiene que ver con la noción de empotramiento red.

Así, Wrigley *et al* (2005) proponen el marco de Whitley (2001), para señalar que las grandes ETNs minoristas estarían moldeadas por los lugares principalmente por un ambiente empresarial, que es visto como dominado por diferentes arreglos institucionales que controlan el acceso al capital y a las habilidades que, a su vez, alientan diferentes formas de coordinación y control de las actividades económicas permitiendo muchas clases diferentes de gestación y dominio de empresas. Dichos ambientes empresariales estarían caracterizados de tres formas diferentes:

Particularista (*particularistic*), que combina un Estado débil y/o predatorio con intermediarios colectivos débiles y normas que rigen las transacciones económicas y predominantemente relaciones de autoridad paternalistas (por ejemplo las economías emergentes de América Latina, Europa Central y del Este y algunos países de Asia oriental).

Colaborativo (*collaborative*), en donde los Estados juegan un importante papel coordinando y desarrollando o alentando a las asociaciones privadas para coordinar un grupo de actividades y que tienen un número importante de instituciones que junto con los actores abren lo cerrado dentro de cada uno de los otros destinos (por ejemplo, Europa Occidental, Japón y Sur Corea)

Libre competencia (*arm's length*), en donde el Estado actúa más como regulador que coordinador, de los flujos financieros por medio de los mercados competitivos de capital en lugar de los bancos y la capacitación es más un asunto para la inversión individual que para la colaboración coordinada entre las agencias estatales, patrones y sindicatos (por ejemplo, Estados Unidos, Canadá y Reino Unido)

Asociado a estos ambientes empresariales, Whitley (2001) señala la existencia de tres tipos particulares de empresas: (1) las oportunistas (*opportunistic*), producto de la adversidad, de ambientes imprevisibles en que el Estado esta integrado pobremente y controlado por elites privadas rentistas, donde la toma de decisiones corporativas usualmente involucra intereses políticos o relaciones de apoyo, sujetas a cambios radicales en el corto plazo y donde el control de las empresas es frecuentemente directo y personal por parte de los dueños, cuyos principales objetivos es a menudo la creación de riqueza familiar; (2) las jerárquicas cooperativas (*cooperative hierarchies*), generadas en ambientes donde hay interdependencia considerable entre los proveedores y usuarios de capital y fuerza de trabajo y fuertes efectos encerrados entre bancos, patrones, empleados y socios comerciales y (3) las jerárquicas aisladas (*isolated hierarchies*), producidas en ambientes caracterizados por la separación de arenas institucionales mayores y convenios regulatorios y donde los dueños tienden a estar lejos de los directores y el capital es manejado típicamente en portafolios de inversión con títulos financieros comerciados en mercados muy líquidos.

Conviene notar que el proceso de empotramiento territorial debe considerarse en un nivel espacial multi-escala y multi-dimensional, es decir, los procesos de empotramiento de las ETNs minoristas operan a escala nacional y/o subnacional y en grados diferentes. De igual forma es importante decir que los procesos de empotramiento territorial deben considerarse

de forma dinámica en tiempo y espacio, es decir, el grado y naturaleza del empotramiento se desarrolla con el tiempo y coexiste con la complejidad y variabilidad organizacional de cada empresa en cada lugar. También, es importante decir que en el empotramiento societal la cultura corporativa podría ser una variable importante para que las ETNs minoristas opten por una estrategia diferente, no obstante que surjan del mismo ambiente empresarial e inviertan en los mismos mercados extranjeros.

Ahora bien, con respecto a cómo las ETNs minoristas moldean a los lugares (*firming places*) Wrigley *et al.* (2005) proponen conceptualizar los diferentes impactos de las relaciones intra-, inter- y extra-empresa sobre las economías receptoras. Así, citando a Coe (2004), estos autores han delimitado las siguientes áreas de impacto:

Competitividad del sector (*redes inter-empresa*): las ETNs minoristas transnacionales cuando entran a los mercados emergentes traen con ellas nuevos formatos y estructuras de precios, mejoran los procesos de gestión de la información, nuevos métodos de marketing y comercialización y altos niveles de inversión de capital, alterando dramáticamente el ambiente competitivo del sector.

Redes dinámicas de abastecimiento (*redes inter-empresa*): Ha habido impactos significativos en las redes de abastecimiento local por las actividades de compra de las ETNs minoristas. Es sabido que las decisiones de compra y los requisitos de la red de suministro de los minoristas extranjeros están llevando a la rápida y dramática consolidación en la distribución, comercio mayorista y producción en los sectores agrícola/manufacturero de las economías receptoras.

Prácticas de consumo (*redes extrafirma*): las ETNs minoristas se han vuelto una parte constitutiva de los procesos de cambio socio-cultural en los mercados receptores con respecto a los patrones de compras y consumo. Éstos han sido dramáticamente alterados por la llegada de nuevos formatos. Inicialmente, los nuevos formatos como son los hipermercados y tiendas de conveniencia ocuparon pequeños nichos en las grandes ciudades, sirviendo principalmente a las clases de ingresos medios y altos, pero ahora se han extendido rápidamente social y espacialmente.

Marco regulatorio (*redes extrafirma*): el éxito competitivo de las ETNs minoristas ha impactado en el marco regulatorio en los países receptores, que frecuentemente se ha vuelto más estrecho como un resultado. Las áreas de importancia particular son las restricciones en el monto y tipo de inversión interior, controles de formato, legislación sobre el uso del suelo, políticas de competencia y restricciones de importación.

Adicionalmente, Coe (2004) identifica otro grupo de impactos de la globalización de las ETNs minoristas en los lugares que se establecen, aquellos que tienen que ver con las propias redes intra-empresa. Las transferencias de inversión, personas y conocimientos entre diferentes sitios representa otra forma en la que las ETNs minoristas moldean los lugares en que han invertido. Así, la creación y/o identificación, apropiación, absorción y transferencia de recursos intangibles (el conocimiento principalmente) empotrados en los procesos intra-empresa tiene una importancia fundamental para este enfoque.

De acuerdo con Wrigley *et al.* (2005), el dilema fundamental de las ETNs minoristas es

cómo transferir el conocimiento dentro de la empresa para desarrollar competencias organizacionales distintivas basadas en el lugar y como aprovechar las economías de escala y de alcance (diversificación) de sus operaciones globales. En este sentido, la noción de “aprendizaje disperso” parece encajar muy bien con la experiencia de las ETNs minoristas que rutinariamente operan en una red diferenciada de “centros interactivos de aprendizaje” (Noria y Ghoshal, 1997). Es decir cada tienda y/o centro de distribución es un centro potencial de innovación, empotrado y moldeado en un contexto local único, con la capacidad para aprender a adaptarse de diversas formas y poder controlar su mercado. Precisamente, lo que caracteriza la dinámica de gestión del conocimiento en las ETNs minoristas es el número de sitios potenciales de innovación.

Finalmente, los autores señalan que la investigación de Currah y Wrigley (2004) ha revelado los mecanismos implementados por las ETNs minoristas para intentar capturar los beneficios potenciales de los procesos de innovación dispersos. Un mecanismo es la “*oficina de soporte internacional*”, cuyo objetivo es capturar y difundir el conocimiento en áreas claves de las habilidades de comercialización (por ejemplo, prácticas y problemas de productividad basadas en la tienda), capacidades comerciales y de abastecimiento (por ejemplo, abastecimiento regional o global, desarrollo de la marca), marketing y enfoque al consumidor (por ejemplo, marketing de manejo inducido del cliente e iniciativas de lealtad) y recursos humanos (por ejemplo, transferencia de política corporativa y planeación de la sucesión directiva).

Otro mecanismo en la captura de valor es el desarrollo de las “*arquitecturas tecnológicas*” para la gestión del conocimiento, como una intranet corporativa que podría usar un vocabulario estándar de procesos intra-empresa para generar evaluaciones de referencias objetivo y desempeño para varias actividades en una base regular. Tales sistemas se diseñan para mejorar el acceso al conocimiento tácito dentro de la empresa, y para facilitar los grupos de trabajo como un medio de intercambio de conocimiento. Sin embargo, interactúan recíprocamente con los mecanismos cara a cara de transferencia de conocimientos como la *descripción*, la *mentoría* y los equipos de *mejores prácticas*.