



Harvard Business Review

América Latina

Dilemas multinacionales: tres modelos de estructura regional en América Latina

*por Roberto Vassolo, Matthias Kleinhempel,
Adrian Caldart y Fernando Fragueiro*

Dilemas multinacionales: tres modelos de estructura regional en América Latina

por Roberto Vassolo, Matthias Kleinhempel, Adrian Caldart y Fernando Fragueiro

Las multinacionales que quieren innovar y reducir costos a nivel regional deberán enfrentar importantes trade-offs a la hora de escoger su modelo organizacional.

Durante la última década, varias empresas multinacionales (MNC, por *multinational companies*) han adoptado una organización regional en América Latina. La razón es que esta estructura suele simplificar el reporte a la casa matriz, ahorra costos, genera masa crítica, permite mantener una infraestructura regional sofisticada, asegura una mejor atención de la alta dirección y ofrece una mayor capacidad de respuesta para minimizar y gestionar riesgos en un entorno inestable. Además, la homogeneidad cultural y las relaciones políticas constructivas entre los países de la región han permitido que las MNC cosechen los beneficios de la integración asociados con la regionalización del proceso de negocios. Por eso, ciudades como Bogotá, Buenos Aires, Miami, Santiago y Sao Paulo hoy son sedes de casas matrices regionales de numerosas empresas multinacionales.

Pero por otro lado, el comercio intrarregional representa apenas 25% de todas las exportaciones regionales, una interdependencia regional que no favorece que las MNC tengan una estructura regional para América Latina. Estas realidades simultáneas y disímiles se expresan de varias maneras en los diversos países y sectores, lo que explica también la variedad de formas organizacionales que una MNC puede adoptar en nuestra región. ¿De cuánta variedad estamos hablando? ¿Qué impacto tienen las diversas formas organizacionales regionales en la capacidad de innovar de las empresas? ¿Hay alguna forma organizacional que sea más aconsejable que las demás?

En los últimos cuatro años hemos estudiado detenidamente a más de 50 oficinas regionales de MNC en América Latina, con el fin de explorar sus patrones de evolución y su consiguiente capacidad innova-

dora. En el proceso identificamos algunos elementos clave a la hora de diseñar una organización regional; desarrollamos un marco para evaluar los trade-off estratégicos asociados con este proceso; identificamos tres modelos o configuraciones organizacionales que la mayoría de las MNC estudiadas ha implementado a nivel regional y extraímos algunas lecciones a partir de los estudios de caso en profundidad con que ejemplificamos los tres modelos.

EL VALOR AGREGADO DE LA ORGANIZACIÓN REGIONAL: ¿ECONOMIZAR O INNOVAR?

La región es una capa organizacional intermedia con interesantes particularidades. Por una parte, está mucho más cerca del cliente que la casa matriz global por lo que se parece a la organización local. Por la otra, tiene una estructura organizacional mucho más compleja y parecida a la de la casa matriz que la de sus subsidiarias locales. Por lo tanto, la estructura regional tiene un rol único en las MNC.

Por ello, lo habitual es que las MNC empiecen a construir sus organizaciones regionales tras definir el alcance de la región. Determinar bien cuántas y cuáles organizaciones deberían pertenecer a una unidad regional es un proceso complejo que involucra a una amplia gama de criterios, como las distancias geográficas y culturales, el idioma, la infraestructura existente y las capacidades de la fuerza de trabajo. Pero antes que nada, la pregunta debería ser: ¿cuál es nuestra estrategia para esta región y qué objetivos persigue una organización regional?

Para analizar este tema, es importante identificar claramente qué cosas impulsan el valor en una orga-

nización regional. El primer impulsor tiene que ver con los aspectos netamente económicos. Las ideas de agregación y arbitraje, elaboradas por Pankaj Ghemawat, cobran importancia en este aspecto. Las MNC agregan operaciones cuando el análisis de la cadena de valor indica la existencia de importantes economías de escala y de alcance. Por lo tanto, las empresas suelen optar por agregar estas actividades en ciertos lugares para lograr ventajas de costo. Los ejemplos típicos de este proceder son las muchas empresas que han concentrado las instalaciones de I&D y producción en un solo país. El otro elemento importante de estas economías a nivel de estructura regional resulta de la posibilidad de arbitraje, causada por grandes diferencias de precios en ciertas actividades de la cadena de valor. La disponibilidad y el costo de cierto recurso natural o de una habilidad laboral podrían favorecer la localización de determinadas actividades en uno o más países.

Sin embargo, la *economización* (es decir, la estrategia que busca la agregación o el arbitraje) no es la única posibilidad para la estructura regional; la *innovación* es un impulsor alternativo de creación de valor a nivel regional. La posibilidad de innovar surge de dos fuentes. La primera es la necesidad de adaptación local. Sólo unos pocos productos o servicios pueden llegar inalterados a los diferentes clientes globales. La necesidad de una adaptación local o regional implica el desarrollo de ciertas actividades de la cadena de valor que están más cerca del cliente. La segunda fuente de valor asociada con una estrategia innovadora se halla en la posibilidad de crear ventajas específicas de la empresa que no estén atadas a un lugar geográfico, lo que es posible mediante la experimentación que en algún momento podría ser replicada en otras regiones del mundo por las MNC.

Las MNC no pueden optimizar estas estrategias al mismo tiempo, deben realizar trade-offs fundamentales. La adaptación local conspira contra la estandarización, por lo que se pierde en economías de escala. Inversamente, escoger una ubicación eficaz en costos para realizar una operación específica a gran escala socavarán la adaptación.

La estrategia global de una empresa sirve como base para su estructura regional. Por ejemplo, una empresa con cuentas globales tiene una organización distinta de las que atienden a clientes locales. Una empresa que siga principalmente estrategias regionales para potenciar las ventas en regiones específicas tiene necesidades organizacionales diferentes que una firma que se enfoca en minimizar sus

costos. Un énfasis en la adaptación local requiere un mayor foco estratégico y organizacional a nivel local, mientras que una mayor agregación requiere una organización más global y vertical. En otras palabras, la configuración de una unidad regional refleja los trade-off estratégicos específicos que deben hacer las empresas en su configuración global. Como resultado, algunas operaciones de la cadena de valor están organizadas a nivel país (como el servicio de posventa), mientras que otras están organizadas regionalmente (como la producción e ingeniería) y otras lo están globalmente (como la I&D y el branding), según los resultados deseados.

Son pocas las compañías en América Latina que se enfocan en la experimentación local con la intención de crear ventajas específicas que podrían replicarse fuera de la región. Sin embargo, como lo indican estos pocos casos, existe un potencial de aprendizaje real en algunas unidades latinoamericanas. Ese potencial de aprendizaje es especialmente importante en vistas de las iniciativas de negocios diseñadas para el contexto específico de los mercados emergentes, en particular mediante iniciativas dirigidas al diseño de producto y al marketing para los clientes de la base de la pirámide socioeconómica. Un ejemplo: en el contexto de la innovación de producto, Danone desarrolló las "aguas saborizadas" en Argentina durante la grave crisis económica de 2001/2002. "Aguas saborizadas" se convirtió en una nueva categoría en el sector de las bebidas suaves, la que generó un tremendo crecimiento en ventas. Más adelante veremos más ejemplos.

Probablemente sea un error escoger una forma organizacional basándose principalmente en razones geográficas. En un mundo (semi) globalizado, las empresas no deberían pensar en unidades geográficas dispersas y autocontenidas, más allá de si abarcan a un solo país o a una región. Las multinacionales no son la suma de unidades autocontenidas definidas por las fronteras de los países donde operan. Más bien se sostienen en la distribución más favorable posible de las actividades de la cadena de suministro, lo que lleva a esquemas complejos y supranacionales que requieren que los recursos humanos reporten a diversos jefes en diversos lugares.

Esta noción lleva a una matriz de decisión con resultados que difieren de una actividad a la siguiente, tanto en un sector específico como en una cadena de valor. Mientras más alejada del cliente esté la actividad de la cadena de valor, mayor el

potencial de beneficiarse con economías de escala. Por ejemplo, los Centros de Servicios Compartidos son creados para gestionar transacciones que “están muy lejos” de los clientes y requieren la mayor escala posible, es decir, América Latina como un todo o un área aun mayor. En estos tipos de actividades, las restricciones a la eficacia provenientes de la cultura, la calificación de los empleados locales o el idioma son casi inexistentes.

Y a la inversa, podemos decir que mientras más cerca de un mercado local deba desarrollarse una actividad (adaptación), menos decisivos serán los efectos de volumen y más importantes se vuelven la cercanía cultural, el idioma y las redes sociales.

Como resultado, no existe un patrón único para el diseño de las unidades regionales ni para sus formas de innovar. Sin embargo, podemos trazar algunas características comunes que discutiremos a continuación.

LAS TRES FORMAS DE ORGANIZACIÓN REGIONAL

La organización regional se ubica entre la casa matriz global y la subsidiaria local. Las organizaciones regionales que hemos analizado se hallan entre estos dos polos de fuerza. La casa matriz global presiona a la oficina regional para que adopte un diseño regional que permita la operación de las fuerzas globales en la región. Pero los países suelen reclamar más libertad. Las soluciones para esta tensión son múltiples, como ya lo dijimos. Sin embargo, durante nuestro estudio de las formas organizacionales adoptadas por más de 50 organizaciones regionales, observamos tres configuraciones genéricas que dan cuenta de la mayoría de los diseños regionales: (1) la estructura dual, (2) la estructura especular, (3) y la estructura de reloj de arena. Cada una de estas soluciones implica un conjunto diferente de prioridades estratégicas y determina el sendero de innovación que seguirá la organización regional. Explicamos cada solución describiendo a una compañía que adopta este modelo y mostrando los diferentes tipos de innovación que generan. Vale la pena decir que ninguno de estos modelos es necesariamente superior a los demás sino más o menos apropiados para ciertos contextos estratégicos distintos. Todos tienen ventajas y desventajas. Creemos que es importante entender los aspectos sobresalientes de cada modelo y, además, las consecuencias prácticas que tienen las estrategias elaboradas en la casa matriz y su impacto en la innovación.

La estructura dual: Nokia

La estructura dual refleja el caso en el que la estructura global penetra intensamente en la estructura regional. Este escenario suele ser más eficaz para las empresas que tienen una importante presencia de ventas en varias regiones, y que por lo tanto requieren una organización regional que responda rápidamente a las condiciones que presenta cada mercado. Estas firmas suelen lidiar con productos y servicios globales por definición, con poco espacio para la adaptación local. La unidad de negocios global ofrece bastante orientación a las organizaciones regionales. En estos entornos, las decisiones de los jefes regionales se relacionan más con la forma de trabajar y tratar con los clientes y los diferentes factores económicos de cada mercado que con la oferta de productos en sí. Los teléfonos celulares y los semiconductores son ejemplos de estos sectores. En América Latina, Nokia sigue una variante de este modelo.

Nokia es el fabricante líder de celulares a nivel mundial, con una participación global de mercado de 40% a comienzos de 2010. Los teléfonos celulares son productos globales, pues son esencialmente parecidos, independientemente del país donde están siendo vendidos. El principal mandato estratégico para las subsidiarias es abordar a los clientes eficazmente, diferenciándose de los competidores, para así elevar su participación de mercado y las principales actividades estratégicas a nivel local están relacionadas con la comercialización.

En América Latina, los dos canales más importantes de comercialización son los operadores de carriers (como Telefónica, Telcel o Claro) y las cadenas minoristas (como Casas Bahia, Elektra, Falabella y Garbarino). Un tercer canal incipiente de comercialización es la Nokia Store. Estos tres canales compiten entre ellos y generan importantes tensiones a la oficina regional. Los carriers están interesados en vender minutos de llamadas y preferirían no cobrar el costo del celular al cliente, asumiendo parcial o totalmente el costo del aparato. En cambio, la principal fuente de ingresos para los minoristas es el precio que pueden cobrar por el teléfono. Si Nokia ofrece un trato conveniente a uno o muchos carriers, enfrentará fuertes presiones de los minoristas y viceversa. Este problema se complica aun más con la presencia de la Nokia Store, que compite con los minoristas más importantes que además venden teléfonos Nokia.

A nivel global, Nokia concentra su I&D en unos

El modelo dual



pocos países (Finlandia, EE.UU., Reino Unido, China, India y Suiza). Esto es consistente con una estrategia de agregación. Los principales clientes globales son atendidos por un gerente de cuentas a nivel global.

El CEO regional tiene el objetivo estratégico de mantener y elevar la participación de mercado y enfrenta el particular desafío de gestionar las tensiones entre los diversos canales de distribución. La solución de Nokia para el diseño regional es el modelo dual. Consiste básicamente en una estructura de matriz dominada por dos bases de integración: la geografía y los canales. Puesto que el CEO regional es responsable por resolver las tensiones entre los diferentes canales, la estructura formal le da un predominio sobre los representantes globales de los diversos canales, aunque no tiene ningún poder para alterar el producto propiamente tal.

El modelo dual es el que calza con más facilidad con la organización de matriz global.

El principal desafío para el CEO regional es ir más allá de la estrategia global para evitar que lo perciban como un mero ejecutor de la estrategia global. Incluso bajo importantes restricciones globales, las regiones organizadas bajo este modelo tienen importantes grados de libertad para adaptar las prácticas al cliente local.

La estructura especular: Volkswagen

En este caso, la estructura regional duplica la estructura global pero a nivel regional. Por lo tanto, genera grados más altos de autonomía a nivel

regional, aun cuando todavía tiene importantes injerencias a nivel de la unidad de negocios. Pese a la alta coordinación entre la casa matriz y la región, la integración es baja. Las economías de escala no son tan potentes como para optar por la concentración de las actividades de más arriba en la cadena en un solo país para todo el mundo. Esto permite que las organizaciones regionales disfruten de más libertad para adaptar localmente que con la estructura dual. Las organizaciones regionales entonces pueden introducir cambios bastante importantes en el producto e incluso asumir el liderazgo en el desarrollo de producto. En América Latina, Volkswagen implementó este modelo.

Volkswagen es el segundo fabricante de autos más grande del mundo. Opera con marcas diferentes, desde aquellas con más prestigio como Lamborghini, Bentley o Audi hasta las más populares como Volkswagen, Skoda y Seat. Pero incluso dentro de cada marca hay diferencias entre sus clientes objetivo. Por ejemplo, en América Latina la línea de productos de Volkswagen incluye al popular Gol y al más sofisticado Passat. Aun cuando los diferentes autos comparten varias partes y sistemas, las diferencias en diseño y producción son importantes. Es más, si bien ciertos autos son vendidos en todos los mercados del mundo (como el Passat), otros se venden sólo en ciertos mercados. Por ejemplo, el Gol se vende sólo en las economías emergentes.

Es fácil darse cuenta de que los desafíos organi-

zacionales para VW son distintos de los de Nokia. El portafolio de productos incluye tanto a modelos regionales como globales. El sector automotor ofrece oportunidades para la agregación global a nivel de I&D. Sin embargo, también tiene oportunidades para la adaptación regional y local a nivel de I&D, con instalaciones para ese fin. Pero esta estrategia podría ser coordinada globalmente para sacar ventaja de la integración global.

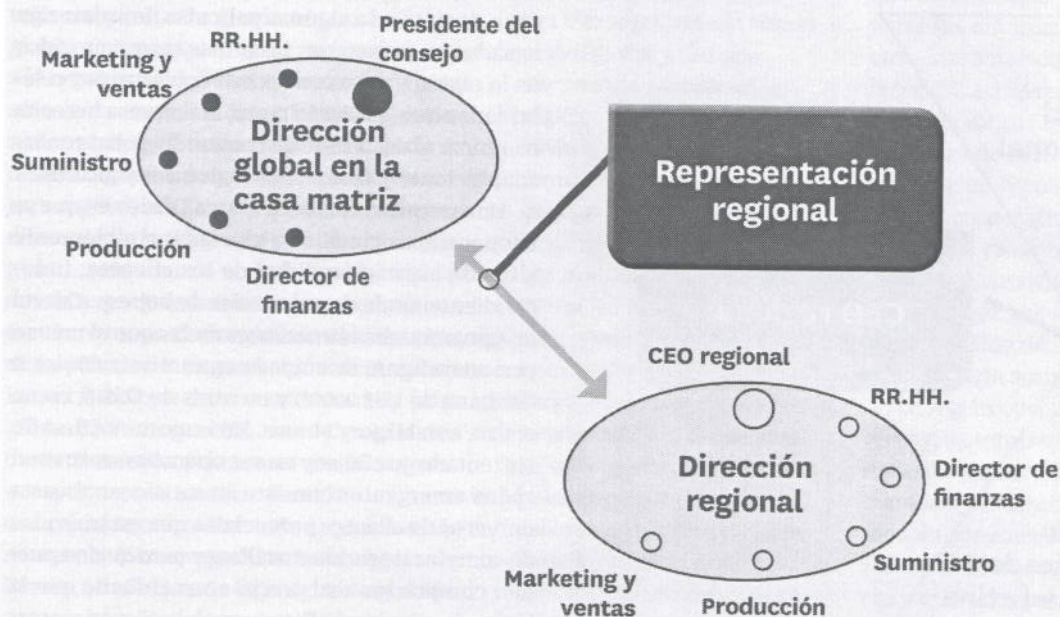
Además, el sector automotor presenta oportunidades para el arbitraje. Los diferentes costos de mano de obra a nivel global favorecen cierta descentralización de las instalaciones de producción. Esto también pasa a nivel regional. El objetivo principal es optimizar el uso de la capacidad y a la vez asegurar una producción eficiente en costos.

El CEO regional de VW en América Latina tiene diversas variables estratégicas bajo su responsabilidad. Debe coordinar las actividades de I&D y lograr que esas actividades sean aprobadas para ser replicadas en otras regiones de economías emergentes. Debe mantener las plantas regionales funcionando a toda su capacidad, algo que por una parte depende de las ventas regionales y por otra de las decisiones de arbitraje a nivel global.

La estructura escogida por Volkswagen para su diseño regional es la del espejo o especular. Replica en la casa matriz regional las mismas actividades existentes en la casa matriz global. Esta estructura especular facilita las comunicaciones y el entendimiento entre las casas matrices global y regional, aun cuando implica la duplicación de sus actividades. Esta estructura también da al CEO regional un mayor grado de libertad y una mayor influencia que bajo la estructura dual. Esa libertad para participar en más actividades creadoras de valor puede llevar finalmente al desarrollo en la región de ventajas específicas para la firma que pueden ser válidas para todo lugar, como lo demuestra el caso de la recientemente lanzada camioneta Amarok.

Si bien la estructura especular da un mayor grado de libertad al CEO regional para que experimente e innove, conlleva la carga de tener más gastos generales así como más dificultades para alinear la estrategia regional con la global. Aun así, estas firmas asumen que ese costo mayor es el precio que hay que pagar por su "acto de fe" en la capacidad de la región de crear valor mediante los mayores márgenes asociados con sus iniciativas innovadoras.

La estructura especular



La estructura de reloj de arena: The Walt Disney Company

Al último modelo lo llamamos la estructura de reloj de arena. Es el que permite la máxima libertad regional para formular iniciativas estratégicas. Este modelo suele ser adoptado cuando la propuesta de valor de la firma debe ser diseñada a la medida del contexto local. De hecho, la mayoría de las MNC operaron mediante subsidiarias altamente autónomas durante sus eras de expansión geográfica. Esas organizaciones locales autónomas ayudaron a que los emprendimientos de las empresas ocuparan territorio de mercado, a pesar de pagar el costo de una menor eficiencia operacional debido a la duplicación de actividades o la falta de coordinación global. Sin embargo, además de este fenómeno bastante esperable y conocido, hemos encontrado casos de empresas que adoptaron esta forma organizacional a pesar de tener un portafolio global de productos. Las operaciones en América Latina de The Walt Disney Company son un buen ejemplo.

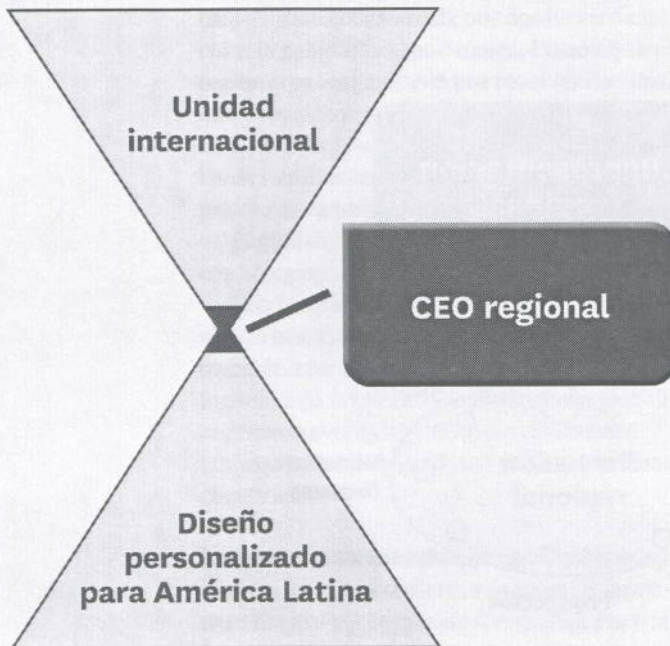
Disney es uno de los líderes mundiales en entretenimiento, compitiendo en más de 35 sectores. Un paisaje competitivo tan complejo como éste en-

cuentra su unidad en el proceso de generación de contenido y de comercialización. El proceso suele empezar en Burbank, California, con el desarrollo de diversas experiencias de entretenimiento. La explotación comercial de todo ese contenido viene de diversas fuentes, como ventas de entradas en los cines, merchandising (como camisetas, juguetes, y más), DVDs, contenido de TV, programas de radio, entre otros. Ese contenido compartido genera oportunidades de agregación en California de las actividades centrales relacionadas con el desarrollo de contenido. Si bien Disney compite con diferentes productos en diferentes sectores, en muchos casos el mismo cliente compra varios productos distintos. Por ejemplo, Wal-Mart compra muchos DVD a la División de Entretenimiento de Estudio y también le compra camisetas a su División de Productos de Consumo.

Disney sigue un modelo de negocios similar en todo el mundo, con algunas particularidades como cuando el contenido global central es complementado por las iniciativas locales. Disney compite en las industrias culturales, donde las particularidades locales son muy fuertes. Por ejemplo, a través de su participación en Patagonik Films, una empresa con sede en Argentina que produce películas, Disney ha participado en la creación de más de 40 filmes desde 1997. Estas películas, las primeras producidas por Disney fuera de Hollywood, apuntan al mercado iberoamericano, incluyendo algunas películas de animación basadas en personajes infantiles muy conocidos en la región y cuyas voces son dobladas por celebridades locales. Por lo tanto, la empresa necesita combinar el desarrollo de contenido global con las adaptaciones y desarrollos regionales y locales.

Una peculiaridad de la marca Disney es que se encuentra asociada con niveles increíblemente altos de aspiracionalidad de los clientes, independientemente de sus niveles de ingreso. Cuesta imaginar muchas situaciones en las que el mismo personaje figure estampado en camisetas Dolce & Gabbana de US\$ 2.000 y en otras de US\$ 5, como ocurre con Mickey Mouse. Un importante desafío enfrentado por Disney en sus operaciones en mercados emergentes consiste en satisfacer al vasto universo de clientes potenciales que están ávidos de comprar los productos Disney pero que no pueden comprarlos a su precio normal. Dado que la lógica dominante de Disney se elaboró para mercados como EE.UU., Japón y Europa, caracterizados

El modelo del reloj de arena



Nuestra metodología

por tener grandes clases medias, en las economías emergentes el desafío estratégico consiste en atender también a la base de la pirámide. Por lo tanto, las organizaciones regionales en los mercados emergentes tienen el desafío no trivial de adaptar su modelo de negocios para atender a esos consumidores.

Pero Disney enfrenta a nivel global otro desafío nada de trivial: la convergencia de las comunicaciones y la creciente importancia de las actividades de entretenimiento basadas en internet. Estas fuerzas están alterando drásticamente las fuentes de monetización de las empresas tradicionales de entretenimiento, entre ellas Disney. La importancia del contenido local disminuye de por sí el valor de implementar una matriz global en las oficinas regionales. El CEO regional no sólo necesita ayudar a que ocurra el arbitraje global sino que también necesita adaptar y desarrollar contenido local. Pero Disney necesita algo más: necesita experimentar con nuevos modelos de negocios para aprender a monetizar con los cambios tecnológicos. Estas necesidades explican en gran medida la solución organizacional de Disney en América Latina: el diseño de reloj de arena.

El modelo de reloj de arena tiene dos particularidades. Da mucha autonomía al CEO regional y permite que la organización regional no tenga que seguir necesariamente a la organización global, y esto se refleja no sólo en la cantidad de actividades gestionadas en la región sino también en todo su diseño organizacional. De hecho, la estructura regional de Disney América Latina es diferente de la adoptada por Disney a nivel global. Aun cuando en lo formal las unidades de negocios mantienen los nombres que emulan a las unidades globales de negocios, en la práctica la organización de América Latina funciona de una manera muy integrada. Esa integración tiene dos grandes dimensiones. La primera es que la empresa no opera como una firma multidivisional compuesta por unidades de negocios autónomas, la forma organizacional clásica de Disney, sino bajo una lógica de integración comercial reflejada en la noción de "una voz, una visión". Esta integración comer-

Nuestro estudio se basó en contactos personales con ejecutivos de MNC en los sectores farmacéutico, petrolero, de aceite comestible, de medios y entretenimiento, minorista, de electrodomésticos y de autopartes.

Estudiamos a 50 organizaciones regionales de MNC en diferentes sectores y seleccionamos a tres para un análisis en profundidad. Nuestros criterios de selección incluyeron calidad del contacto, disponibilidad de los datos y nuestra propia comprensión de la forma en que cada empresa tuvo éxito en la región a partir de su estrategia escogida.

Organizamos más de diez reuniones con CEO regionales de las diversas compañías para conversar sobre sus desafíos a nivel regional y las diferentes soluciones organizacionales. También identificamos a lo menos una innovación importante en cada empresa.

Escogimos a Nokia, Volkswagen y The Walt Disney Company por las siguientes ventajas:

- Las tres empresas son líderes a nivel global y han sido sumamente exitosas en la región.
- Tuvieron éxito siguiendo formas organizacionales muy diversas y con patrones de innovación muy distintos.
- Los tres CEO regionales, Olivier Puelch (Nokia), Victor Klima (Volkswagen) y Diego Lerner (The Walt Disney Company), estuvieron dispuestos a hacer públicos los detalles de sus modelos de negocios y sus empresas fueron particularmente generosas con la amplia y profunda información compartida con nuestro equipo de investigación.

cial demuestra su gran valor cuando se negocia con clientes como Wal-Mart o grupos regionales de multimedia como Televisa de México. La segunda dimensión de la integración es de tipo organizacional, pues la mayoría de las actividades de negocios están regionalmente centralizadas y también entre las unidades. Esa integración tiene un impacto formidable en los gastos generales de la organización, pues las antiguas estructuras replicadas de país en país y entre las divisiones que los integraban se convirtieron en estructuras regionales que atendían a todas las divisiones.

La flexibilidad en el diseño también permite que la oficina regional experimente con diferentes organizaciones para lidiar con las nuevas tendencias tecnológicas. Disney América Latina adaptó su estructura para lidiar con la convergencia así como para lidiar con la consolidación de los principales grupos económicos en el mercado de los medios y el entretenimiento (ejemplos de estos grupos son Televisa en México, O Globo en Brasil y Clarín en Argentina).

El modelo permite agregación a nivel regional. Disney instaló en Buenos Aires una unidad de desarrollo de contenido, un lugar que muestra ventajas competitivas en este aspecto debido a la existencia de un talento abundante a precios competitivos.

El modelo del reloj de arena tiene su desafío más grande a nivel de la integración global.

El modelo del reloj de arena es el más dramático en términos de los costos de coordinación entre las oficinas regionales y globales. La escasa coordinación formal entre la casa matriz y la organización regional puede crear el riesgo de que esta última no atienda necesariamente los intereses de la firma global, un tema bastante sensible en firmas caracterizadas por fuertes marcas corporativas como Disney. Lo habitual es que las casas matrices sientan la tentación de evitar este riesgo con controles más rígidos. Sin embargo, ese comportamiento podría llevar a una pérdida de autonomía que dañaría la capacidad de la empresa de adaptarse al contexto.

La región opera con una estructura muy diferente y, mientras tenga éxito, la casa matriz global necesita tomar una decisión fundamental entre mantener su estructura global o ajustarla al nuevo modelo que emerge en ciertas regiones. De hecho, Disney tomó los principios de la agregación comercial explorados por toda su organización regional latinoamericana y los usó como plan inicial para ingresar a los mercados de China, India y otros más.

¿Cuál es el mejor modelo para su empresa?

Estos tres tipos básicos de organizaciones regionales pueden encontrarse en versiones mezcladas. Los factores de éxito son –como siempre– el calce de la estrategia con la organización y, especialmente en América Latina, las personas con la mentalidad adecuada para la configuración organizacional. La naturaleza de la competencia en el sector, es decir, el grado de globalización y la estrategia global, ciertamente es una condición para la adopción de un modelo para la región, pero no es el único factor. La organización regional también refleja el estilo de liderazgo del CEO regional. Este último factor emerge como clave al momento de explicar el modelo regional.

Modelo	Tipo de empresas con las que el modelo calzaría bien...
DUAL	Empresas muy globales con diversidad de canales o actividades de servicio. Entre ellas, teléfonos celulares, semiconductores y computadoras
ESPECULAR	Conglomerados con una mezcla de unidades de negocios globales, semiglobales y locales donde los modelos especular y de reloj de arena pueden coexistir
RELOJ DE ARENA	Empresas con un foco en la optimización de la participación de mercado (adaptación); empresas enfocadas en el aprendizaje; empresas que tienen como prioridad el evitar riesgos

CÓMO OBTENER VENTAJA COMPETITIVA A NIVEL REGIONAL

Las diversas formas organizacionales discutidas más arriba generan diversos patrones de innovación. Algunos de ellos fueron replicados más allá del alcance de la organización regional, a veces incluso a nivel global. Otras, en cambio, son innovaciones atadas a un lugar que sólo beneficiaron a la región relevante. Las innovaciones van desde ajustes incrementales a productos o servicios hasta productos o servicios radicalmente nuevos o cambios sustanciales en las prácticas de gestión seguidas por la organización, como ocurrió con Disney América Latina.

Cambios moderados en productos y servicios

El caso de Nokia es particularmente desafiante para la oficina regional. El sector donde compite Nokia probablemente sea uno de los más globales. Por ello hay muy poco margen para la innovación, al menos a nivel de hardware (una excepción a esta regla son los cambios en el teclado de los celulares chinos).

La mayor parte de la innovación se da a nivel de software: las aplicaciones para Nokia y la plataforma Symbian. La compañía establece acuerdos diferenciados en este respecto con los desarrolladores regionales. Un caso exitoso es Nokia Gol, un software creado por un desarrollador argentino que permite ver los resultados de los diversos partidos de fútbol. El éxito a nivel nacional motivó a la oficina regional a expandir este software a otros países de América Latina. Hoy se ofrece el mismo software en inglés y

está siendo usado en países como España y Alemania.

Nokia también estableció un centro regional de I&D en Manaus, Brasil, llamado INDT (Instituto Nokia de Tecnología). En este centro, cientos de investigadores desarrollan y personalizan software para América Latina que a veces es adaptado por otros países en desarrollo, como el Nokia Data Gathering, una solución que ayuda a las organizaciones a recolectar datos de manera rápida y precisa sobre temas importantes como brotes de enfermedades o ayuda para desastres a través de dispositivos móviles.

Una particular innovación regional fue el establecimiento de acuerdos regionales con sellos discográficos globales como Sony Music y Warner. Bajo este acuerdo, Nokia ofrecía una plataforma regional para descargar música que combina a artistas globales (como Madonna o Lady Gaga) con artistas locales de estilos nacionales como la salsa, el merengue, la rumba y otros.

Desarrollo de nuevos productos

El lanzamiento de la nueva camioneta de Volkswagen, la Amarok, es probablemente el ejemplo más notable de una innovación de producto en América Latina. La camioneta, desarrollada completamente en la región, fue concebida para el mercado global. En este proyecto de US\$ 1.000 millones trabajaron ingenieros y científicos en Argentina y Brasil.

Otro ejemplo de desarrollo de nuevos productos es Radio Disney, una iniciativa inédita dentro de The Walt Disney Company. Radio Disney permite que Disney América Latina llegue a los secto-

Las lecciones de las oficinas regionales de América Latina

res más bajos de la pirámide social, pues es uno de los pocos productos de la empresa por los que el cliente no paga. Disney desarrolla un formato único para sus programas en la región y los replica en los diferentes países. En la mayoría de ellos, la radio está entre las cinco más escuchadas.

Cambio en el modelo organizacional

El nuevo modelo organizacional de Disney América Latina se basó en una serie de criterios que generaron importantes lecciones organizacionales para The Disney World Company. Esas lecciones después empujaron la innovación organizacional en toda The Walt Disney Company para sus operaciones en los mercados emergentes y desarrollados. Tras cierta resistencia inicial, el modelo regional se legitimó en la casa matriz. En 2005, cuando Bob Iger era nombrado CEO, el modelo organizacional latinoamericano ganó legitimidad. Bajo su mandato, ese modelo primero fue replicado en otras economías emergentes como China, India y Rusia. El modelo fue "refinado" para cada región, permitiendo que la empresa global obtuviera importantísimas lecciones. Hacia 2009, el modelo empezó a ser implementado en Europa bajo el liderazgo de Diego Lerner, el CEO regional de América Latina que había sido nombrado CEO para Europa, Medio Oriente y África con la idea de aplicar las lecciones de las economías emergentes en esa región.

PESE A LAS MÚLTIPLES CRISIS y a la inestabilidad que suele caracterizar a algunos países de la región, América Latina es una zona que las MNC no pueden ignorar. El crecimiento económico esperado de varios de sus países, su buen desempeño durante la crisis y la creciente demanda desde Asia por los commodities que produce, convierten a nuestro continente en un destino que no es aconsejable ignorar. Pero para crear el máximo valor en esta región, las MNC deben entender bien los trade-off que enfrentan y optar por el modelo que mejor se ajuste a lo que esperan lograr. Esperamos que las ideas mostradas en este artículo sirvan para ese fin. ▽

Reimpresión R1101S-E

Roberto Vassolo (rvassolo@iae.edu.ar), **Matthias Kleinhempel** (mkleinhempel@iae.edu.ar) y **Fernando Fragueiro** (ffragueiro@iae.edu.ar) son profesores del Departamento de Política de Empresa en IAE Business School, en Buenos Aires. **Adrian Caldart** (adrian.caldart@aese.pt) es profesor de Política de Empresa en el AESE, en Lisboa, Portugal.

Nuestro estudio permitió iluminar los roles de la oficina regional, un actor organizacional importante pero muy incomprendido. He aquí algunas lecciones que extrajimos de nuestro estudio.

1. La oficina regional podría ser un actor estratégico y no un mero contralor de la estrategia global. Las organizaciones regionales a veces son establecidas con el mero propósito de simplificar las rutinas de reporte de las MNC, mejorando el poder contralor de la casa matriz global. No obstante, nuestro trabajo reveló que las oficinas regionales pueden alejarse de ese rol meramente contralor, para convertirse en un importante actor estratégico para la empresa, capaz de contribuir a la forja de ventaja competitiva a nivel regional y global.

2. La mayoría de las organizaciones regionales siguen un patrón organizacional que calza con alguna de las tres configuraciones que ya describimos. La naturaleza de la oficina regional, como un nivel organizacional que actúa entre las actividades globales y locales, impone importantes condiciones para los modelos organizacionales generales. Hemos identificados una tipología de tres modelos (el modelo dual, el especular y el reloj de arena) que determinan el patrón evolutivo de la innovación regional.

3. Las empresas en América Latina pueden ser fuentes de innovación inversa. El modelo organizacional adoptado condiciona severamente el tipo de innovación que surgirá en la región. Mientras el modelo dual favorece la adaptación de productos globales, los otros dos favorecen la innovación inversa, es decir, i.e., el desarrollo de innovación no atada a un lugar a nivel local o regional que podría ser lanzada a nivel global.

4. América Latina ofrece varias ventajas para las MNC como un entorno geográfico apropiado para la experimentación y la innovación local. América Latina ofrece un foco interesante para las MNC dispuestas a experimentar e innovar. Es la única región del mundo donde se encuentra una sociedad predominantemente caracterizada por los valores occidentales y un gran potencial de crecimiento derivado de la relativa falta de desarrollo de la mayoría de las economías locales. Creemos que esta característica, combinada con el escaso peso relativo que tienen las operaciones latinoamericanas en los portafolios de negocios de las MNC, permite que estas firmas usen la región como "área de juegos" para la exploración de innovaciones que podrían difundirse después a los mercados principales. De este modo, una MNC podría tratar de innovar con la lógica de las "opciones reales", con un riesgo limitado de perjuicios (es decir, una caída en el desempeño de las operaciones en América Latina) y muchos beneficios potenciales (que surgen del despliegue de las innovaciones en los principales mercados de la firma).