

“LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA MULTINACIONAL: ¿CÓMO CONTROLAR ESTRATÉGICAMENTE LAS FILIALES EXTRANJERAS?”

Quer Ramón, Diego; García Lillo, Francisco;
Marco Lajara, Bartolomé; Molina Azorín, José Francisco
Universidad de Alicante

RESUMEN

Si hay un contexto en el que la diversidad se manifiesta con mayor claridad este no es otro que el de la empresa multinacional y, más concretamente, el de la estructura de relaciones entre la matriz y las filiales que la integran. Las distintas unidades se enfrentarán a diversos entornos nacionales, desempeñarán distinto número de actividades, deberán desarrollar diferentes estrategias, gozarán de una mayor o menor autonomía, serán receptoras o suministradoras de conocimiento para el resto de la empresa, etc. Tomando este fenómeno como punto de partida, el presente trabajo pretende analizar los mecanismos de coordinación y control que puede desarrollar la empresa multinacional para llevar a cabo una adecuada gestión de esta diversidad, consiguiendo alcanzar los objetivos multidimensionales que exige la competencia a nivel internacional. Para ello, revisaremos las principales dimensiones en que se manifiesta este fenómeno, justificaremos la necesidad de un control estratégico internacional y propondremos distintas orientaciones para llevarlo a cabo de manera efectiva.

INTRODUCCIÓN

Una empresa multinacional, es decir, aquella que opera en el terreno internacional mediante una serie de filiales o subsidiarias radicadas en diversos países, debe asegurar que estas últimas desarrollen sus estrategias de modo que contribuyan al logro de los objetivos corporativos al tiempo que se adapten a las circunstancias de cada entorno nacional en el que se desenvuelven. Con este marco de referencia, el presente trabajo tiene como objetivo el estudio de la última fase del proceso de Dirección Estratégica, el control estratégico, en el contexto de las relaciones entre la sede central o matriz y las filiales extranjeras dentro de una empresa multinacional. Para ello comenzaremos con un repaso a las principales aportaciones que han tratado de describir dicha estructura de relaciones y que establecen diversos roles posibles a asumir por parte de las subsidiarias. Posteriormente, destacaremos las características diferenciadoras que presenta la fase de control estratégico en el caso de una empresa que opera a nivel internacional respecto de aquella otra que circunscribe su actividad a un ámbito geográfico puramente doméstico. Tras enfatizar la importancia que dentro de dicha fase de control se ha otorgado al tema que nos ocupa, describiremos cómo se pueden articular diversos mecanismos de coordinación y control que permitan a la empresa multinacional gestionar la diversidad de entornos a la que está expuesta.

2. ESTRUCTURA DE RELACIONES MATRIZ-FILIAL

Como afirma Strategor (1995, págs. 321-322), sea cual sea la forma estructural adoptada, las relaciones entre la matriz y las filiales, dentro de una misma empresa multinacional, pueden variar considerablemente. Algunas pueden ser gestionadas con bastante autonomía y otras pueden ser consideradas como parte integrante del grupo. Tomando esta idea de diversidad como punto de partida, vamos a proceder a repasar algunas de las aportaciones que han tratado de estudiar las relaciones entre la sede central y las subsidiarias dentro de una empresa multinacional, haciendo especial hincapié en las dimensiones en que puede quedar representada dicha diversidad¹. Antes de ello, cabría enfatizar algunos aspectos. En primer lugar, el carácter complementario con el que deben ser contemplados los distintos modelos ya que, como apunta Taggart (1998a, pág. 584), “estos modelos de estrategia deberían ser utilizados por los altos directivos de las empresas multinacionales para dar perspectivas complementarias; depender de un único modelo «favorito» es probable que conduzca a problemas”. En segundo lugar, como afirma León Darder (1997, pág. 320), “la asignación de roles a las filiales de ninguna manera es categórica, dotando a cada subsidiaria de un papel estratégico unidimensional (...) sino que a menudo combinará una mezcla de papeles estratégicos distintos que variarán para los distintos productos o funciones en las que trabaje”. Finalmente, el papel desempeñado por las subsidiarias no es estático, sino que cambia a lo largo del tiempo, dando lugar a lo que Birkinshaw y Hood (1998, págs. 781-783) denominan evolución de la subsidiaria, referida a la mejora o agotamiento de sus capacidades y al establecimiento o pérdida de sus mandatos (o responsabilidades que para un negocio, o elemento de éste, tiene conferidas dentro de la empresa)².

ESTRATEGIA DESPLEGADA POR LA SUBSIDIARIA

Una primera forma de categorizar el papel desempeñado por las subsidiarias viene dada por las distintas estrategias que puede desarrollar cada una de ellas. En este contexto, White y Poynter (1984, págs. 59-61) identifican cinco posibles estrategias³ a partir de tres dimensiones: 1) Alcance de producto (extensión de sus líneas de producto); 2) Alcance de mercado (rango de mercados geográficos); y 3) Alcance de valor añadido (rango de actividades a través de las cuales la subsidiaria añade valor).

IMPORTANCIA DEL ENTORNO LOCAL VS COMPETENCIA DE LA SUBSIDIARIA

Una segunda tipología es la de Bartlett y Ghoshal (1986, págs. 90-92 y 1991, págs. 114-121), quienes plantean distintos roles para las subsidiarias en función de dos dimensiones: 1) Importancia del mercado nacional para la estrategia global de la empresa (por su tamaño, grado de sofisticación, etc.); y 2) Competencia de la subsidiaria local (en tecnología, producción, marketing, etc.)⁴.

LOCALIZACIÓN VS INTEGRACIÓN DE ACTIVIDADES

Resulta también interesante la aportación de Jarillo y Martínez (1990, págs. 502-503), quienes consideran dos dimensiones: 1) Localización geográfica de las actividades (es decir, si las distintas actividades funcionales son realizadas en el país); y 2) Grado de integración de aquellas activi-

¹ En el trabajo de León y Dasí (1997) puede consultarse una completa revisión de las principales tipologías.

² En este sentido, Birkinshaw (1996, pág. 472) plantea un ciclo de vida del mandato de la subsidiaria que transcurre a través de tres etapas: 1) Obtención del mandato; 2) Desarrollo del mandato; y 3) Pérdida del mandato.

³ Dichas estrategias son: réplica en miniatura, satélite de marketing, productor racionalizado, especialista de producto y estratégicamente independiente.

⁴ Dichos papeles son: líder estratégico, colaborador, implantador y agujero negro.

dades realizadas en el país con las mismas actividades en otras subsidiarias⁵. Cabe destacar que estos autores no identifican ningún tipo de subsidiaria que presente simultáneamente unos bajos niveles de integración y localización, por lo que, en un trabajo posterior, Taggart (1998b, págs. 666 y 677) trata de revisar este modelo e identifica un tipo de filial caracterizada por un bajo nivel de integración y de sensibilidad local⁶ que denomina *subsidiaria quieta*. La subsidiaria puede caer en esta posición debido a una errónea interpretación de los cambios estratégicos o de las presiones competitivas y suele ser una carga para la empresa, por lo que su cierre puede ser una opción factible.

FLUJO DE CONOCIMIENTO SUMINISTRADO VS RECIBIDO POR LA SUBSIDIARIA

Un nuevo marco conceptual para estudiar las relaciones entre la matriz y las filiales es el que proporcionan Gupta y Govindarajan (1991, págs. 770-775). Estos autores se centran en los flujos de conocimientos intraempresa, considerándolos como la transferencia de experiencia (habilidades y capacidades) o de datos externos de mercado de valor estratégico. Las diferencias en los flujos entre subsidiarias pueden ser analizadas a partir de la consideración de dos factores: 1) Magnitud de los flujos; y 2) Dirección de los mismos (referida en este caso a si la filial en cuestión es la receptora o la suministradora del conocimiento)⁷.

Nivel de responsabilidad de la subsidiaria dentro de una estrategia global de la empresa

Por su parte, Roth y Morrison (1992, págs. 716-718) señalan que, dentro de empresas multinacionales que persiguen estrategias globales, las subsidiarias pueden haber sido dotadas de dos roles diferenciados: 1) *Racionalización global* (la subsidiaria se especializa en un estrecho conjunto de actividades de valor o el rendimiento de sus actividades depende de otras subsidiarias, asumiendo el papel de implantador de la estrategia desarrollada por la matriz); y 2) *Mandato global* (la subsidiaria trabaja con la matriz para desarrollar e implantar la estrategia, al ser dotada de responsabilidad mundial para el conjunto de actividades de valor relativas a un producto o línea de productos, aunque sus estrategias deben adecuarse a los objetivos corporativos).

UNA PROPUESTA INTEGRADORA DE MODELOS ANTERIORES

Tratando de integrar las tipologías anteriores, Birkinshaw y Morrison (1995, págs. 733-735) plantean tres roles para las subsidiarias: 1) *Implantador local* (la subsidiaria tiene un limitado ámbito geográfico, habitualmente un único país, y un alcance restringido en productos o valor añadido, asumiendo el rol de adaptar los productos a las necesidades del mercado local, por lo que puede relacionarse con una estrategia multidoméstica); 2) *Contribuidor especializado* (la subsidiaria tiene una considerable experiencia en determinadas funciones específicas, pero sus actividades están fuertemente coordinadas con las de otras subsidiarias, caracterizándose también por desempeñar un estrecho conjunto de actividades de valor); y 3) *Mandato mundial* (la subsidiaria colabora con la central en el desarrollo e implantación de la estrategia, tiene responsabilidad mundial o regional para un negocio o línea de productos y no tiene restringido el alcance de sus productos o de sus actividades de valor). En la tabla 1 presentamos esta tipología aglutinadora de las anteriores.

TABLA 1.- TIPOLOGÍAS DE ROLES PARA LAS SUBSIDIARIAS

	IMPLANTADOR LOCAL	CONTRIBUIDOR ESPECIALIZADO	MANDATO MUNDIAL
WHITE Y POYNTER (1984)	RÉPLICA EN MINIATURA	PRODUCTOR RACIONALIZADO ESPECIALISTA DE PRODUCTO	ESTRATÉGICAMENTE INDEPENDIENTE
BARTLETT Y GHOSHAL (1986)	IMPLANTADOR	COLABORADOR	LÍDER ESTRATÉGICO
JARILLO Y MARTÍNEZ (1990)	AUTÓNOMA	RECEPTIVA	ACTIVA
GUPTA Y GOVINDARAJAN (1991)	INNOVADOR LOCAL IMPLANTADOR	INNOVADOR GLOBAL	JUGADOR INTEGRADO
ROTH Y MORRISON (1992)		RACIONALIZACIÓN GLOBAL	MANDATO GLOBAL

FUENTE: Adaptado de Birkinshaw y Morrison (1995, pág. 733)

COMPLEJIDAD DEL ENTORNO LOCAL VS IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS LOCALES

Otro de los trabajos relevantes es el de Ghoshal y Nohria (1989, págs. 323-325). Estos autores plantean, desde un enfoque contingente, que la estructura interna dentro de una empresa multinacional no debe ser necesariamente homogénea, sino diferenciada en función de los contextos de sus diferentes subsidiarias que, a su vez, vienen determinados por dos dimensiones: 1) Nivel de recursos locales de los que dispone cada subsidiaria; y 2) Complejidad relativa del entorno que tiene que afrontar respecto a otras subsidiarias. Una mayor complejidad del entorno provocará una mayor interdependencia entre oficina central y subsidiarias debido a la mutua vulnerabilidad a la que están expuestas. Por su parte, cuanto mayores sean los recursos locales de los que dispone la filial, mayor autonomía pretenderá ésta y más dependiente será la oficina central de dicha subsidiaria⁸.

PAPEL DEL DIAMANTE DEL PAÍS HUÉSPED VS INTEGRACIÓN DE LA FILIAL

Rugman y Verbeke (1993, págs. 79-82), en su revisión del modelo del diamante de Porter (1991), también elaboran una tipología de las filiales a partir de la consideración de dos dimensiones: 1) Rol que desempeña el diamante del país huésped en el desarrollo de competencias esenciales para la empresa multinacional⁹; y 2) Grado en que las actividades de la subsidiaria están integradas con otras partes de la empresa multinacional (es decir, si existe o no coordinación entre las actividades de las subsidiarias)¹⁰.

⁵ Esta clasificación distingue tres tipos de subsidiaria: subsidiaria autónoma, subsidiaria receptiva y subsidiaria activa.

⁶ Cabe destacar que las variables empleadas en los dos trabajos para operacionalizar la dimensión "sensibilidad" no son las mismas. Jarillo y Martínez (1990, pág. 504) utilizan tres: porcentaje de inputs que provienen del grupo, porcentaje de productos fabricados localmente sobre las ventas totales y porcentaje de contenido local en los productos fabricados localmente. Por tanto, consideran un estrecho vínculo entre autonomía de la subsidiaria y localización, de ahí que opten por esta última denominación. Por su parte, Taggart (1998b, pág. 667) se centra en el grado en que la central o la subsidiaria toman unilateralmente decisiones sobre: mercado servido, productos suministrados, publicidad y promoción, I+D, capacidad de producción y tecnología de fabricación.

⁷ Tomando estas dimensiones como referencia, es posible identificar cuatro roles genéricos para las subsidiarias: innovador global, jugador integrado, implantador e innovador local.

⁸ En función de estas dos dimensiones, plantean una clasificación donde distinguen cuatro contextos: 1) Interdependencia baja y subsidiaria dependiente; 2) Interdependencia baja y oficina central dependiente; 3) Interdependencia alta y subsidiaria dependiente; y 4) Interdependencia alta y oficina central dependiente.

⁹ En este caso, existen tres posibilidades: 1) El diamante no impacta en absoluto (sería el caso de una subsidiaria que desarrolla actividades diseñadas y dirigidas desde la sede central); 2) El diamante del país huésped juega un papel importante como sustituto del país de origen inicial de la matriz (es decir, el país huésped se ha convertido en el nuevo país sede para la subsidiaria); y 3) El diamante del país huésped actúa como complemento de otros diamantes (es decir, el diamante de la ventaja nacional estaría disperso entre varios países).

¹⁰ El cruce de ambas dimensiones da lugar a seis tipos de subsidiaria.

INTENSIDAD Y DENSIDAD DE LAS INTERRELACIONES

Durán Herrera (1995, pág. 19 y 1996, pág. 28) efectúa otra interesante distinción atendiendo a dos dimensiones; 1) Intensidad (o continuidad) de las interrelaciones en la empresa multinacional; y 2) Densidad de las interrelaciones (o grado de conexión estrecha con otros agentes que afecta a la productividad conjunta)¹¹.

ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA MANEJAR LAS RELACIONES ENTRE LA MATRIZ Y LAS FILIALES

Concluimos nuestro repaso con distintos trabajos que, sin proporcionar una tipología explícita de roles, sí señalan algunas recomendaciones para manejar las relaciones dentro de una empresa multinacional.

Justicia en el procedimiento de toma de decisiones. Este planteamiento se centra en las investigaciones de Kim y Mauborgne (1991, págs. 127-139 y 1993, págs. 420-422) quienes, sin restar trascendencia a la posesión de estrategias efectivas, consideran que su proceso de generación puede proporcionar ventajas tan importantes como las que se derivan del propio contenido de dichas estrategias. La idea que subyace es que si los directivos de las subsidiarias perciben que el proceso de toma de decisiones sigue un procedimiento justo, se generará compromiso, confianza, armonía social y satisfacción por los resultados¹². Por tanto, la aproximación tradicional de un tratamiento secuencial donde primero se formula y después se implanta la estrategia ya no es suficiente, sino que la empresa debe perseguir simultáneamente ambos objetivos. El hecho de que las subsidiarias deban renunciar a los objetivos individuales a corto plazo por los corporativos a largo plazo y la pérdida de importancia de las tradicionales formas organizativas jerárquicas, hacen que aquéllas puedan ofrecer una mayor resistencia a las decisiones centrales. En este contexto es donde cobra importancia un procedimiento justo para la adopción de decisiones, del que pueden derivarse tres ventajas fundamentales: mejora de la implantación estratégica, mejora del contenido de las estrategias y mejora de los resultados de la subsidiaria.

Concesión de poder a las subsidiarias. Un nuevo planteamiento es el de Stewart (1995, págs. 63-68), quien propugna que, al igual que en los individuos y equipos, existen grandes beneficios potenciales de proporcionar a las subsidiarias un elevado grado de poder y autogestión. Con ello, asumirán papeles habitualmente reservados para la central. El objetivo es liberar la iniciativa y el dinamismo, propiciando la motivación individual para el beneficio tanto de la organización como de los individuos. Estas ideas son de mayor aplicación para subsidiarias sofisticadas en economías desarrolladas y, particularmente, en multinacionales diversificadas. En este sentido, encontramos tres conceptos centrales en la autogestión: dejar espacio a las organizaciones (y a las personas) para crecer y desarrollarse; trabajar desde una visión compartida; y acercarse lo bastante a las personas para que éstas asuman como propios los objetivos y los resultados. Cuando estos principios son aplicados con éxito, todos los grupos de interés de la empresa pueden verse beneficiados: empleados, accionistas, clientes, proveedores, país sede y países huéspedes. Cabe destacar que una multinacional con subsidiarias autogestionadas de acuerdo con estos principios, podría parecerse al modelo transnacional de Bartlett y Ghoshal (1991).

Una vez estudiadas las distintas visiones acerca de la estructura de relaciones dentro de una empresa multinacional, abordaremos en el cuarto apartado la forma cómo puede ser manejada con éxito esta cuestión esencial del control estratégico internacional. Antes de ello, vamos a introducir conceptualmente esta fase del proceso de Dirección Estratégica Multinacional.

3. EL CONTROL ESTRATÉGICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

La implantación de la estrategia de internacionalización de la empresa, en su triple vertiente de entrada, competitiva y funcional, sólo podrá ser considerada como válida o eficaz si conduce a la obtención de los resultados perseguidos. Ello nos introduce de lleno en la última fase del proceso de Dirección Estratégica, en este caso aplicado a la internacionalización de la empresa: el control estratégico a nivel internacional. Según Certo y Peter (1996, pág. 151), "el control estratégico es un tipo especial de control de la organización que tiene por objeto el seguimiento y la evaluación del proceso de administración estratégica para asegurar su adecuado funcionamiento. El control estratégico está orientado a garantizar que todos los resultados planeados a lo largo del proceso de administración estratégica se hagan realidad". Pero es algo más que un mero control de los resultados, por lo que es posible diferenciarlo de los controles financieros. En este sentido, Hitt, Ireland y Hoskisson (1995, pág. 337) señalan que "los controles financieros se centran en los resultados financieros a más corto plazo (...). Por contra, el control estratégico se centra en el contenido de las acciones estratégicas, más que en sus resultados". En definitiva, tal y como en su día plantearon Schendel y Hofer (1979, pág. 18), esta última tarea del proceso de dirección estratégica "se centra en la doble cuestión de si: (1) la estrategia está siendo implantada tal como se planeó; y (2) los resultados producidos por la estrategia son aquéllos pretendidos".

A pesar de que existen elementos comunes en todo sistema de control, encontramos algunos aspectos que pueden considerarse únicos en el caso de las empresas que operan internacionalmente. Al respecto, Robinson (1978, págs. 635-636) señala cinco matices diferenciadores: 1) Las diferencias de cambio pueden exigir una mayor cautela a la hora de determinar precios, seleccionar fuentes de financiación, interpretar balances, etc.; 2) El directivo de una subsidiaria exterior puede tener poco control sobre algunas decisiones importantes, que recaerán en la oficina central; 3) La falta de datos históricos de naturaleza económica o industrial en el país extranjero, o la dificultad para conseguirlos, pueden hacer más complicada la presupuestación; 4) La falta de familiaridad de los directivos de la subsidiaria con los sistemas contables utilizados por la central puede dificultar la obtención de resultados económicos internos de las filiales; y 5) La comunicación informal de la sede central con una subsidiaria exterior suele ser menos frecuente que en el caso de una división doméstica, por lo que se genera una mayor dependencia respecto a sistemas formales.

Por tanto, a la hora de establecer un sistema de control estratégico de las actividades exteriores, la empresa deberá tener en consideración diversos factores que Durán Herrera (1990, pág. 315) resume en torno a los siguientes: 1) Poseer la suficiente flexibilidad para que el proceso de aprendizaje organizativo permita introducir los cambios necesarios para aprovechar las oportunidades cuando surjan y anticiparse a los problemas; 2) Grado de integración global de la empresa (el control se verá facilitado si los recursos críticos de las filiales dependen de la unidad central); 3) Grado en el cual los directivos de las filiales comparten la misma visión de futuro de la empresa que los de la central (si aquél es elevado, también se verá facilitado el control); 4) Diferencias de entorno económico y cultural, así como el hecho de mantener o no el cien por cien de la propiedad (que afectarán a la intensidad y calidad del control de las filiales); y 5) Grado de interdependencia entre las distintas filiales así como las exigencias de los gobiernos locales.

Como apunta Cray (1984, págs. 85-87), cuando se trata de una empresa de gran tamaño, el problema de asegurar que las distintas partes que la constituyen actúen de acuerdo a la política general de la empresa, se erige en un problema fundamental. El hecho de que existan unidades especializadas o intereses departamentales diversos provoca una serie de fuerzas centrífugas que exigen un proceso de integración que minimice el solapamiento y el conflicto, al tiempo que mantenga la necesaria flexibilidad que permita a cada unidad adaptarse a sus entornos particulares. Cuando la organización en cuestión es una empresa multinacional, con filiales expuestas a normas, culturas, mercados y costumbres distintas en cada país, dichas fuerzas centrífugas se toman más acusadas, incrementando los problemas de integración. Cabe destacar que este autor distingue dos componentes de ese proceso de integración: el control y la coordinación. El control es el proceso que persigue la adhesión a un objetivo a través del ejerci-

¹¹ En base a ello, establece tres tipos de filiales dentro de una empresa multinacional: filial cuasi autónoma, filial vertical y filial integrada.

¹² En este sentido, identifican cinco criterios que pueden utilizar los directivos de las subsidiarias para considerar justo el proceso de generación de estrategias: 1) Existencia de comunicación bilateral entre la central y las subsidiarias; 2) Que la sede central no discrimine entre subsidiarias, sino que aplique un procedimiento de decisión consistente; 3) Posibilidad de que las subsidiarias puedan cuestionar y rebatir los puntos de vista de la central; 4) Que las subsidiarias reciban amplia información sobre las decisiones finales de la sede central; y 5) Que los directivos centrales estén bien informados de las condiciones existentes en la localización de la filial.

cio del poder, buscando minimizar el comportamiento idiosincrásico y haciendo predecible el rendimiento¹³. Por su parte, la coordinación es el proceso que permite un adecuado vínculo entre las diversas tareas que las unidades realizan dentro de la organización, presentando dos dimensiones: amplitud (número de unidades coordinadas) y diversidad (número de funciones coordinadas)¹⁴.

De todo lo expuesto anteriormente, se deduce que un tema ha sido objeto de especial atención en la literatura: el grado en que la oficina central de una empresa con subsidiarias en distintos países (empresa multinacional) puede efectuar un control sobre las estrategias de aquéllas. De ahí que, en el ámbito internacional, Prahalad y Doz (1981, pág. 5) definan el control estratégico como “el alcance de la influencia que la oficina central tiene sobre una subsidiaria con respecto a las decisiones que afectan a la estrategia de la subsidiaria”.

4. EL CONTROL ESTRATÉGICO DE LAS FILIALES EXTRANJERAS

Tras esta introducción al control estratégico internacional, nos vamos a centrar en el control de las subsidiarias de una empresa multinacional, tratando de complementar lo abordado en el segundo apartado. Así, partiremos de dos enfoques alternativos de control y veremos cómo resolver el tradicional dilema integración-sensibilidad, cómo afecta la complejidad y el nivel de recursos del entorno local, cómo manejar los flujos de conocimientos internos y cuáles son los principales mecanismos formales e informales que se pueden utilizar.

Dependencia de recursos vs creación de un contexto adecuado para el control

Dos de los autores que han abordado con mayor profundidad el tema del control estratégico internacional son Prahalad y Doz (1981, págs. 5-12), quienes partiendo de la tesis de que “conforme las subsidiarias maduran y se convierten en autónomas respecto a recursos estratégicos, tales como tecnología, capital, administración y acceso a mercados, la habilidad de la oficina central para controlar las estrategias de las subsidiarias se ve reducida significativamente”, plantean que las empresas deben identificar enfoques distintos al de la “dependencia de la subsidiaria” como base para el control estratégico¹⁵. Así, la alternativa al control sustantivo (restricción del flujo de recursos estratégicos) es la creación de un contexto organizacional que facilite la relación entre las subsidiarias y la central, al tiempo que permita que esta última pueda seguir influyendo y controlando a aquéllas. En función de esos dos tipos de control es posible distinguir cuatro tipos de empresa: 1) *Fragmentada* (las posibilidades de control sustantivo y de sofisticación en la utilización del contexto organizacional son bajas, por lo que la coordinación de las estrategias de las subsidiarias y la influencia sobre ellas es muy difícil); 2) *Dependiente* (la sofisticación del contexto organizacional es baja, pero las subsidiarias continúan dependiendo de la central respecto a los recursos estratégicos); 3) *Autónoma* (las subsidiarias son autosuficientes, pero la sofisticación en el contexto organizacional es alta, por lo que se ejerce gran influencia sobre las subsidiarias); y 4) *Integrada* (la empresa ha establecido un alto grado de control en ambos sentidos)¹⁶.

Según estos autores, la tarea de crear un apropiado contexto organizacional para el control estratégico se basa en dos grupos de conceptos. Por un lado, las cuatro orientaciones que integran una organización y de cuyo correcto manejo se deriva el contexto organizacional: 1) Orientación cognitiva (o la distinta percepción que del entorno relevante tienen los distintos tipos de directivos: de área, de producto y funcionales); 2) Orientación estratégica (o las distintas posturas competitivas de los diferentes grupos de directivos); 3) Orientación del poder (o localización del mismo entre los distintos directivos); y 4) Orientación administrativa (referida a la orientación de los sistemas de soporte tales como el contable o el de personal). En una organización puramente jerárquica las cuatro orientaciones suelen ir en la misma dirección; sin embargo, en una organización compleja, por ejemplo matricial, no necesariamente será así por lo que el control estratégico precisa de una influencia sobre las cuatro orientaciones. El segundo grupo de conceptos se refiere a los mecanismos administrativos que pueden ser utilizados para manipular dichas orientaciones. Los principales aparecen recogidos en la tabla 2.

TABLA 2.- REPERTORIO DE MECANISMOS ADMINISTRATIVOS PARA LLEVAR A CABO UN CONTROL ESTRATÉGICO

MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN DE DATOS	MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN DE DIRECTIVOS	MECANISMOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	1. SELECCIÓN DE DIRECTIVOS CLAVE	1. ASIGNACIONES DE RESPONSABILIDAD
2. SISTEMAS DE EVALUACIÓN	2. PLANES DE CARRERA	2. INTEGRADORES
3. PROCEDIMIENTOS DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS	3. SISTEMAS DE RECOMPENSAS Y CASTIGOS	3. EQUIPOS DE TRABAJO
4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	4. DESARROLLO DIRECTIVO	4. COMITÉS DE COORDINACIÓN
5. PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN	5. PATRONES DE SOCIALIZACIÓN	5. COMITÉS TEMPORALES

FUENTE: Doz y Prahalad (1981, pág. 16)

Doz y Prahalad (1984, págs. 60-61) señalan los objetivos que se persiguen con esos tres mecanismos. Los mecanismos de administración de datos se utilizan para controlar qué información es recogida; cómo es agregada, analizada y dotada de significado; cómo circula; a quién es distribuida; y cómo es utilizada en las decisiones clave. Por su parte, los mecanismos de administración de directivos persiguen establecer normas y estándares de comportamiento así como objetivos personales que sean consistentes con la dirección deseada en la estrategia. Finalmente, los mecanismos de resolución de conflictos se emplean para proporcionar los canales necesarios para hacer frente a las necesidades percibidas de integración global y de sensibilidad nacional.

El control estratégico en el contexto del dilema integración-sensibilidad

En relación con esta última idea, cabe destacar que una de las tareas más críticas se centra en conseguir mantener un equilibrio entre los dos requerimientos esenciales que fundamentan la competencia en el ámbito internacional: la integración global y la sensibilidad nacional. Como afirman Doz, Bartlett y Prahalad (1981, pág. 63), “el reto más difícil al que se enfrenta la dirección es administrativo: la estructuración del proceso interno de toma de decisiones para permitir a la organización sentir, interpretar y responder a las tensiones, y resolver las frecuentes demandas contradictorias para la competitividad global y la sensibilidad nacional”. Según Doz y Prahalad (1984, págs. 58-62), la clave está en permitir la suficiente asimetría

¹³ Dos aspectos del control deben ser tenidos en cuenta en el caso multinacional: la flexibilidad (necesaria para hacer frente a la diversidad de entornos en los que operan las filiales) y el coste del control (que puede implicar visitas personales a miles de kilómetros de distancia o complejos sistemas informáticos que conecten entre sí a las diversas filiales).

¹⁴ En el caso multinacional, la coordinación exige considerar similares aspectos que el control: flexibilidad (ya que, cuanto más complicada sea la red de coordinación, menos flexible será la subsidiaria para reaccionar frente a su entorno local; por ejemplo, si es suministradora de productos o componentes para otras unidades) y coste de la coordinación (ya que requiere comunicación entre las partes para mantener un flujo constante de bienes, servicios e información).

¹⁵ Además añaden otras razones para dicho cambio de orientación, donde destaca el hecho de que cambios estratégicos proactivos precisan una legitimación, tanto por parte de la central como por las subsidiarias.

¹⁶ El reto más interesante para la alta dirección consistirá en el traslado de la posición 1 (fragmentada) a las posiciones 3 (autónoma) o 2 (dependiente) y después a la 4 (integrada).

para evitar la paralización de las decisiones y al mismo tiempo mantener un equilibrio lo suficientemente estable para que tanto las prioridades de sensibilidad como de integración estén presentes en cada decisión. El mantenimiento de dicho equilibrio requiere el desempeño de tres tareas: 1) Asegurar que, para la adopción de las decisiones clave, estarán disponibles los datos relevantes que apoyen tanto la perspectiva de integración como de sensibilidad; 2) Crear las condiciones para un consenso entre los directivos clave en las decisiones importantes; y 3) Asegurar un equilibrio de poder entre los directivos implicados, que respalde la implantación de las decisiones.

Por tanto, según estos autores, las relaciones entre la central y las filiales no pueden quedar reducidas a la elección de la forma organizativa. Resulta más importante la estructuración de las premisas, procesos y resultados de la decisión. La alta dirección no puede actuar directamente para conseguir los tres objetivos anteriores, sino que debe desarrollar sistemas de control a distancia para provocar en los directivos clave los comportamientos requeridos y así, indirectamente, manipular sus premisas de decisión y motivaciones. Para dirigir estos tres subprocesos, las empresas pueden emplear los tres tipos de herramientas directivas antes señalados: de administración de datos, de administración de directivos y de resolución de conflictos.

Partiendo de premisas similares a las anteriores, Doz, Bartlett y Prahalad (1981, págs. 67-73) plantean cuatro posibles soluciones administrativas para manejar esa doble tensión hacia la integración y la sensibilidad:

Dirección de la decisión. En este caso, cuando las perspectivas nacionales y globales entran en conflicto sobre decisiones clave, tales decisiones son remitidas hacia arriba en la escala jerárquica para su solución.

Arbitraje de la decisión. En este caso se delega la responsabilidad del equilibrio a una unidad de staff organizativo que actúe de árbitro.

Coalición temporal. En entornos tecnológicos o competitivos complejos y donde la tensión entre demandas nacionales y globales sea intensa, la alta dirección tiene que renunciar a intervenir directamente y creará coaliciones temporales (grupos de trabajo, comités, etc.) que tratarán de manejar el proceso decisorio.

Contexto de decisión. Al igual que en el caso anterior, la alta dirección trata de manejar el proceso de toma de decisiones más que de intervenir directamente. Se intenta crear un entorno organizativo que motive a los directivos a iniciar la interacción mutua en los principales problemas, basándose en la creencia de que crearán por sí mismos las alianzas necesarias para hacer frente a aquellos aspectos que requieren consideraciones múltiples. La alta dirección trata de influir en las relaciones a través de mecanismos informales tales como un fuerte sistema de valores, una fuerte identidad corporativa y un conjunto de creencias que defina normas para las relaciones interpersonales. Este sistema decisorio se hará más necesario cuando las decisiones críticas sean frecuentes y las interdependencias sean complejas.

Los cuatro mecanismos mencionados se han expuesto en orden creciente de complejidad, siendo probable que en las grandes y complejas empresas multinacionales se hagan más necesarios los dos últimos.

Complejidad del entorno local, importancia de los recursos locales y control estratégico

Un nuevo enfoque para plantear el control estratégico de las filiales es el que proporcionan Ghoshal y Nohria (1989, págs. 325-329). Estos autores, partiendo de su distinción de cuatro posibles contextos en función de la complejidad del entorno y la importancia de los recursos locales, señalan que la relación entre central y subsidiaria puede estar integrada por la combinación de tres elementos relacionados con la toma de decisiones: centralización (ausencia de autonomía por parte de la subsidiaria), formalización (uso de reglas sistemáticas y procedimientos) e integración normativa o socialización (consenso y valores compartidos). En función de estos tres elementos, plantean cuatro posibles estructuras de relación matriz-filial, cada una de ellas adecuada a diferentes contextos: 1) *Estructura integradora* (caracterizada por una alta integración normativa, una moderada formalización y una baja centralización, se dará cuando existan abundantes recursos locales y el entorno sea complejo)¹⁷; 2) *Estructura jerárquica* (fundamentada en una alta centralización y una baja formalización y socialización, corresponde al caso de subsidiarias con bajos niveles de recursos enfrentadas a un entorno de relativamente baja complejidad)¹⁸; 3) *Estructura federativa* (representa una alta formalización y una baja centralización y socialización, y es adecuada cuando existen abundantes recursos locales y la subsidiaria hace frente a un entorno de baja complejidad)¹⁹; y 4) *Estructura de clanes* (con alta socialización, moderada centralización y baja formalización, corresponde a una situación de recursos escasos en entornos complejos)²⁰.

Nohria y Ghoshal (1994, págs. 491-500) trataron de proporcionar soporte empírico para los dos enfoques en el manejo de las relaciones que subyacen en la clasificación anterior: 1) Ajuste diferenciado (referido al grado en que la empresa diferencia la estructura formal de relaciones, en términos de centralización y formalización, para adecuarse a los diferentes contextos); y 2) Mayor énfasis en establecer unos valores compartidos entre los directivos de la central y de las subsidiarias. Concluyen que ambos enfoques presentan las características de equifinalidad y simultaneidad. Es decir, son igualmente eficaces para gobernar las relaciones y además las empresas que simultáneamente logren crear un fuerte conjunto de valores compartidos así como un ajuste estructural diferenciado obtendrán mejores resultados, ya que asegurarán la congruencia de intereses entre la central y las subsidiarias al tiempo que tendrán en cuenta la diversidad de contextos de las subsidiarias.

El control estratégico de los flujos de conocimientos intraempresa

Gupta y Govindarajan (1991, págs. 775-787), como ya vimos, establecen una tipología de los distintos roles de las subsidiarias en función de los flujos de conocimientos recibidos y suministrados por cada una: innovador global (alto flujo suministrado y bajo recibido); jugador integrado (alto flujo en ambos sentidos); innovador local (bajo flujo en ambos sentidos); e implantador (bajo flujo suministrado y alto recibido). Cada uno de esos roles implicará diferencias en tres aspectos fundamentales: 1) Grado de interdependencia lateral de cada subsidiaria (muy elevado para los jugadores integrados, intermedio para los innovadores globales e implantadores y bajo para los innovadores locales); 2) Niveles de autoridad-responsabilidad de cada subsidiaria (mayores para los innovadores globales y jugadores integrados que para los otros dos roles); y 3) Necesidad de iniciativa autónoma por parte de cada subsidiaria (muy elevada para los innovadores globales, intermedia para los jugadores integrados e innovadores locales y baja para los implantadores). Para el correcto manejo de estas diferencias pueden ser empleados distintos mecanismos de control²¹, tal y como se recoge en la tabla 3.

¹⁷ En este contexto, la integración normativa es el elemento administrativo más apropiado ya que facilita en gran medida la interdependencia. La formalización, aunque es deseable para reprimir los intereses autónomos y proporcionar un marco para la toma de decisiones coordinada, debe ser limitada ya que crea inercia con relación a la adaptación rápida a las presiones del entorno. Por su parte, la centralización es la más inadecuada, al ser probable que provoque desacuerdo ya que la subsidiaria puede no estar dispuesta a aceptar la dependencia.

¹⁸ En estas condiciones, el elemento más adecuado es la centralización, ya que las capacidades locales son tan pobres que exigen un continuo apoyo por parte de la oficina central para la toma de decisiones. La formalización y la integración normativa son inapropiadas ya que existen pocos beneficios a obtener de facilitar las interdependencias.

¹⁹ En esta situación, la centralización es inapropiada por los conflictos y desacuerdos que puede crear entre la central y las subsidiarias. La socialización despilfarra recursos administrativos ya que en esta situación las interdependencias críticas son limitadas. Por tanto, la formalización es el mecanismo más apropiado dado que facilita el intercambio en una situación propensa al conflicto así como la convierte en más previsible al restringirla a un conjunto de reglas y rutinas bien desarrolladas.

²⁰ En un contexto de estas características la dependencia crítica de la subsidiaria respecto a la central en cuanto a los recursos y la toma de decisiones hace necesaria la centralización. Las interdependencias críticas, sin embargo, no pueden ser dirigidas a través de la formalización al tratarse de una situación prematura para la estandarización y la rutinización. La integración normativa es crítica, ya que permite aunar las competencias de la central y las subsidiarias y estimula la reciprocidad en la toma de decisiones con lo que se facilita su implantación.

²¹ Entre esos mecanismos consideran: variables estructurales (grado de descentralización vertical, presencia de mecanismos laterales de integración, etc.); variables de selección de directivos (atributos personales, demográficos, etc.); variables de evaluación de resultados y de compensación (forma de evaluar los presupuestos, control sobre

TABLA 3.- MECANISMOS DE CONTROL EN FUNCIÓN DEL ROL DE CADA SUBSIDIARIA

MECANISMO DE CONTROL	JUGADOR INTEGRADO	INNOVADOR GLOBAL	IMPLAN-TADOR	INNOVADOR LOCAL
COMPLEJIDAD DE LOS MECANISMOS FORMALES DE INTEGRACIÓN	ALTA	MEDIA	MEDIA	BAJA
INTENSIDAD DE LA COMUNICACIÓN	ALTA	MEDIA	MEDIA	BAJA
PROPORCIÓN DE EXPATRIADOS	ALTA	MEDIA	MEDIA	BAJA
NIVEL DE SOCIALIZACIÓN	ALTA	MEDIA	MEDIA	BAJA
GRADO EN QUE LAS PRIMAS DEPENDEN DEL RESULTADO DE UN GRUPO DE SUBSIDIARIAS	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA
FORMA DE EVALUAR EL PRESUPUESTO	FLEXIBLE	FLEXIBLE	RÍGIDA	RÍGIDA
FORMA PRINCIPAL DE CONTROL	COMPORTAMIENTOS	COMPORTAMIENTOS	RESULTADOS	RESULTADOS
TOLERANCIA FRENTE A LA AMBIGÜEDAD	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA
GRADO EN QUE EL DIRECTIVO CREE QUE SERÁ RECOMPENSADO POR SUS PROPIAS ACCIONES	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO
GRADO DE DESCENTRALIZACIÓN	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA
TAMAÑO DE LAS PRIMAS	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO

FUENTE: Elaborado a partir de Gupta y Govindarajan (1991, págs. 776-786)

Localización, integración de actividades y proceso de control

Partiendo, al igual que en los casos anteriores, de una clasificación de los distintos tipos de subsidiaria, Martínez y Jarillo (1991, págs. 431-441), también efectúan su aportación al respecto²². Considerando la coordinación como el proceso de integrar actividades que permanecen dispersas entre subsidiarias, distinguen dos tipos de mecanismos para llevarla a cabo: mecanismos formales (centralización, formalización, planificación, control de resultados y control de comportamientos); y mecanismos informales o sutiles (relaciones laterales, comunicación informal y cultura empresarial)²³.

En relación con esta distinción, cabe destacar finalmente que, en líneas generales, en la literatura se aboga por una consideración amplia de los mecanismos de coordinación y control, tratando de superar la atención exclusiva sobre los aspectos relacionados con la estructura organizativa formal, y abarcando otra serie de instrumentos de naturaleza más informal que permitan manejar toda la complejidad del control estratégico a nivel internacional. Como señalan Martínez y Jarillo (1989, pág. 489), "con el paso del tiempo, los investigadores se han ido concentrando más en mecanismos de coordinación más sutiles e informales, abandonando su atención unidimensional sobre las cuestiones estructurales".

5. CONCLUSIONES

El hecho de que en las empresas multinacionales se produzca una deslocalización de las actividades hacia diversos países, hace que el proceso de control estratégico presente una complejidad mucho mayor que en el caso de una empresa meramente doméstica o incluso sólo exportadora. Aspectos como la importancia, complejidad o dotación de recursos del país donde está radicada la filial, el nivel de competencia de la misma, el flujo bidireccional de conocimientos al que está expuesta, su nivel de responsabilidad, la intensidad de sus relaciones con otras partes de la empresa, etc., son algunas de las dimensiones que permiten definir los distintos papeles que puede interpretar cada subsidiaria en el seno de la empresa multinacional a la que pertenece. La utilización de mecanismos de coordinación y control adecuados a cada situación, que pueden ir desde los puramente formales (como la centralización de la autoridad, la formalización o la planificación) hasta los de carácter más informal (como las relaciones laterales o la socialización), puede permitir que las filiales desempeñen satisfactoriamente el rol que les ha sido asignado y así logren ser sensibles al entorno particular en el que habitan, al tiempo que contribuyan al logro de los objetivos multidimensionales que subyacen en todo proceso de Dirección Estratégica Multinacional.

6. BIBLIOGRAFÍA

- BARTLETT, C. Y GHOSHAL, S. (1986): «TAP YOUR SUBSIDIARIES FOR GLOBAL REACH», *HARVARD BUSINESS REVIEW*, NOV-DEC, PÁGS. 87-94.
- BARTLETT, C. Y GHOSHAL, S. (1991): *LA EMPRESA SIN FRONTERAS: LA SOLUCIÓN TRANSNACIONAL*. MC GRAW-HILL. MADRID.
- BIRKINSHAW, J.M. (1996): «HOW MULTINATIONAL SUBSIDIARY MANDATES ARE GAINED AND LOST», *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, VOL. 27 (3), PÁGS. 467-495.
- BIRKINSHAW, J.M. Y HOOD, N. (1998): «MULTINATIONAL SUBSIDIARY EVOLUTION: CAPABILITY AND CHARTER CHANGE IN FOREIGN-OWNED SUBSIDIARY COMPANIES», *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 23 (4), PÁGS. 773-795.
- BIRKINSHAW, J.M. Y MORRISON, A.J. (1995): «CONFIGURATIONS OF STRATEGY AND STRUCTURE IN SUBSIDIARIES OF MULTINATIONAL CORPORATIONS», *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, FOURTH QUARTER, PÁGS. 729-753.
- CERTO, S.C. Y PETER, J.P. (1996): *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*. 3ª EDICIÓN. IRWIN. MADRID.
- CRAY, D. (1984): «CONTROL AND COORDINATION IN MULTINATIONAL CORPORATIONS», *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, FALL, PÁGS. 85-98.
- DOZ, Y.L. Y PRAHALAD, C.K. (1981): «HEADQUARTERS INFLUENCE AND STRATEGIC CONTROL IN MNCs», *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, FALL, PÁGS. 15-29.
- DOZ, Y.L. Y PRAHALAD, C.K. (1984): «PATTERNS OF STRATEGIC CONTROL WITHIN MULTINATIONAL CORPORATIONS», *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, FALL, PÁGS. 55-72.
- DOZ, Y.L., BARTLETT, C.A. Y PRAHALAD, C.K. (1981): «GLOBAL COMPETITIVE PRESSURES AND HOST COUNTRY DEMANDS. MANAGING TENSIONS IN MNC'S», *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, SPRING, PÁGS. 63-74.
- DURÁN HERRERA, J.J. (1990): *ESTRATEGIA Y EVALUACIÓN DE INVERSIONES DIRECTAS EN EL EXTERIOR*. ICEX. MADRID.
- DURÁN HERRERA, J.J. (1995): «ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL ESPAÑOLA», *ECONOMÍA INDUSTRIAL*, Nº 306, PÁGS. 15-26.
- DURÁN HERRERA, J.J. (1996): *MULTINACIONALES ESPAÑOLAS I: ALGUNOS CASOS RELEVANTES*. PIRÁMIDE. MADRID.

resultados o sobre comportamientos, retribución fija o variable, base para la determinación de primas, etc.); y variables de procedimiento (patrones de comunicación, nivel de socialización, etc.).

²² Cabe recordar que estos autores distinguían entre: subsidiarias autónomas (que realizan muchas actividades de forma independiente), subsidiarias receptoras (que desempeñan pocas funciones de manera coordinada) y subsidiarias activas (que llevan a cabo muchas actividades en estrecha interdependencia con el resto de la empresa).

²³ Su estudio de cincuenta subsidiarias españolas de empresas multinacionales extranjeras les llevó a concluir que existía una fuerte relación entre el rol de la subsidiaria y el nivel de coordinación requerido. Concretamente, cuanto mayor era la integración de las actividades de la subsidiaria con las del resto de la empresa, mayor era el uso de mecanismos de coordinación, tanto formales como informales. Otra de sus conclusiones es que los mecanismos informales adquieren importancia conforme las necesidades de coordinación se hacen mayores y una vez que los mecanismos formales han sido empleados al máximo.

- GHOSHAL, S. Y NOHRIA, N. (1989): «INTERNAL DIFFERENTIATION WITHIN MULTINATIONAL CORPORATIONS», *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 10, PÁGS. 323-337.
- GUPTA, A.K. Y GOVINDARAJAN, V. (1991): «KNOWLEDGE FLOWS AND THE STRUCTURE OF CONTROL WITHIN MULTINATIONAL CORPORATIONS», *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 16 (4), PÁGS. 768-792.
- HITT, M.A., IRELAND, R.D. Y HOSKISSON, R.E. (1995): *STRATEGIC MANAGEMENT. COMPETITIVENESS AND GLOBALIZATION*. WEST PUBLISHING COMPANY. MINNEAPOLIS, ST. PAUL.
- JARILLO, J.C. Y MARTÍNEZ, J.I. (1990): «DIFFERENT ROLES FOR SUBSIDIARIES: THE CASE OF MULTINATIONAL CORPORATIONS IN SPAIN», *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 11, PÁGS. 501-512.
- KIM, W.CH. Y MAUBORGNE, R.A. (1991): «IMPLEMENTING GLOBAL STRATEGIES: THE ROLE OF PROCEDURAL JUSTICE», *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 12, PÁGS. 125-143.
- KIM, W.CH. Y MAUBORGNE, R.A. (1993): «EFFECTIVELY CONCEIVING AND EXECUTING MULTINATIONAL'S WORLDWIDE STRATEGIES», *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, THIRD QUARTER, PÁGS. 419-447.
- LEÓN DARDER, F. (1997): «FACTORES DETERMINANTES DE LA ASIGNACIÓN DE ROLES DIFERENCIADOS A LAS FILIALES DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL», *COMUNICACIÓN PRESENTADA AL VII CONGRESO NACIONAL DE ACEDE*, PÁGS. 319-336.
- LEÓN, F. Y DASÍ, M.A. (1997): «CARACTERIZACIÓN DE LAS SUBSIDIARIAS NACIONALES DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL EN FUNCIÓN DE DIFERENTES TIPOLOGÍAS», *COMUNICACIÓN PRESENTADA AL XI CONGRESO NACIONAL DE AEDEM*, PÁGS. 535-542.
- MARTÍNEZ, J.I. Y JARILLO, J.C. (1989): «THE EVOLUTION OF RESEARCH ON COORDINATION MECHANISMS IN MULTINATIONAL CORPORATIONS», *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, FALL, PÁGS. 489-514.
- MARTÍNEZ, J.I. Y JARILLO, J.C. (1991): «COORDINATION DEMANDS OF INTERNATIONAL STRATEGIES», *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, THIRD QUARTER, PÁGS. 429-444.
- NOHRIA, N. Y GHOSHAL, S. (1994): «DIFFERENTIATED FIT AND SHARED VALUES: ALTERNATIVES FOR MANAGING HEADQUARTERS-SUBSIDIARY RELATIONS», *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 15, PÁGS. 491-502.
- PORTER, M.E. (1991): *LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES*. PLAZA & JANÉS EDITORES. BARCELONA.
- PRAHALAD, C.K. Y DOZ, Y. (1981): «AN APPROACH TO STRATEGIC CONTROL IN MNCs», *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, SUMMER, PÁGS. 5-13.
- ROBINSON, R.D. (1978): *INTERNATIONAL BUSINESS MANAGEMENT. A GUIDE TO DECISION MAKING*. SECOND EDITION. THE DRYDEN PRESS. HINSDALE, ILLINOIS.
- ROTH, K. Y MORRISON, A.J. (1992): «IMPLEMENTING GLOBAL STRATEGY: CHARACTERISTICS OF GLOBAL SUBSIDIARY MANDATES», *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, FOURTH QUARTER, PÁGS. 715-735.
- RUGMAN, A.M. Y VERBEKE, A. (1993): «FOREIGN SUBSIDIARIES AND MULTINATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT: AN EXTENSION AND CORRECTION OF PORTER'S SINGLE DIAMOND FRAMEWORK», *MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW*, VOL. 33, SPECIAL ISSUE, PÁGS. 71-84.
- SCHENDEL, D.E. Y HOFER, C.W. (1979): *STRATEGIC MANAGEMENT. A NEW VIEW OF BUSINESS POLICY AND PLANNING*. LITTLE, BROWN AND COMPANY. BOSTON.
- STEWART, J.M. (1995): «EMPOWERING MULTINATIONAL SUBSIDIARIES», *LONG RANGE PLANNING*, VOL. 28 (4), PÁGS. 63-73.
- STRATEGOR (1995): *ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, DECISIÓN, IDENTIDAD*. BIBLIO EMPRESA. BARCELONA.
- TAGGART, J.H. (1998A): «STRATEGY AND CONTROL IN MULTINATIONAL CORPORATIONS: TOO MANY RECIPES?», *LONG RANGE PLANNING*, VOL. 31 (4), PÁGS. 571-585.
- TAGGART, J.H. (1998B): «STRATEGY SHIFTS IN MNC SUBSIDIARIES», *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 19 (7), PÁGS. 663-681.
- WHITE, R.E. Y POYNTER, T.A. (1984): «STRATEGIES FOR FOREIGN-OWNED SUBSIDIARIES IN CANADA», *BUSINESS QUARTERLY*, SUMMER, PÁGS. 59-69.