

**Zulima Fernández\***

# DESINTEGRACIÓN E INTEGRACIÓN INTERNACIONAL DE LA CADENA DE VALOR

*El trabajo analiza las ventajas competitivas que proporciona la gestión coordinada de una cadena de valor repartida entre varias empresas y países. La creciente integración de los mercados internacionales va acompañada de una imparable desintegración de los procesos productivos entre empresas especializadas en aquello que saben hacer bien. Con la desintegración de la cadena de valor se espera ganar en eficiencia; pero también en flexibilidad, capacidad de innovación y aprendizaje. Ahora bien, para ello es preciso que las empresas insertas en la misma red de valor coordinen sus actividades mediante el desarrollo de capacidades tecnológicas y, sobre todo, organizativas, basadas en el diseño de rutinas y sistemas de gestión integrados. Este doble movimiento de desintegración e integración paralelas, además, permite obtener ventajas competitivas no sólo a las empresas consolidadas sino también a las de reciente creación insertas en redes.*

**Palabras clave:** eficiencia económica, innovación tecnológica, mercado internacional, empresas.

**Clasificación JEL:** F15, L21.

## 1. Introducción

Las empresas han aumentado sustancialmente su habilidad para emplear mecanismos de gobierno alternativos que les permitan movilizar y apalancar recursos escasos y valiosos a través de las fronteras internacionales. La coordinación va a ser, precisamente, lo que distinga a una empresa que pretenda seguir una estrategia global, con independencia del grado de compleji-

dad que ésta tenga, de otra que plantee su internacionalización de forma menos ambiciosa.

En principio, las estrategias globales se caracterizan porque permiten obtener ventajas competitivas derivadas de trabajar simultáneamente en varios países. El caso más simple consiste en vender en más de un mercado nacional, cuando las economías de escala son muy grandes. En otros, además, las actividades de la cadena de valor se llevan a cabo en distintos países buscando las ventajas que cada uno de ellos pueda proporcionar, lo que obliga a coordinarlas adecuadamente. Esas actividades, por lo demás, pueden estar desarrolladas por empresas independientes con las que se

---

\* Universidad Carlos III de Madrid.

mantienen acuerdos de colaboración o por filiales de la misma compañía.

La desintegración se aprecia en los sectores intensivos en tecnología, pero también en los maduros. Los sectores textil y electrónico son buenos ejemplos de esta forma de trabajar internacionalmente. Así, empresas como Dell, Cisco o Nike han optado por obtener ventajas competitivas de la gestión integrada de una cadena de proveedores independientes situados en distintos países.

El caso de Zara es igualmente significativo, si bien mucho más original al tratarse de una empresa que, pese a pertenecer a una industria madura e intensiva en mano de obra, no sólo está integrada verticalmente sino que, hasta hace muy poco, más de la mitad de su producción —la más dependiente de la moda— se llevaba a cabo exclusivamente en Galicia, para, desde un único almacén, distribuir al resto del mundo. De hecho, la capacidad de Zara para introducir nuevos modelos en cuatro o cinco semanas ha supuesto la reinvención de una industria madura, cuyo futuro hace unos años no era más que la deslocalización.

La coordinación, pues, es un elemento clave de la construcción de ventajas competitivas a nivel global, surgidas precisamente de procesos previos de desintegración de la cadena de valor que se reparten entre filiales y empresas independientes por todo el mundo y que se reintegran con la ayuda de los grandes avances en tecnologías del transporte y de las comunicaciones tanto en prestaciones como en reducción de costes.

En las páginas que siguen daremos un rápido repaso a las diferentes formas en las que la internacionalización se ve potenciada por las capacidades organizativas y tecnológicas. En primer lugar revisaremos las ventajas competitivas que aportan las dos decisiones contrapuestas pero complementarias de desintegrar e integrar la cadena de valor para continuar con el análisis de las distintas formas de integración. En primer lugar se analiza la coordinación entre empresas independientes mediante acuerdos de colaboración para, a continuación, discutir el caso de las multinacionales, donde predomi-

nan los nexos basados en la propiedad. El siguiente apartado se destina al caso de las modernas empresas «nacidas globales» que combinan ambas formas de integración. El trabajo concluye con unas conclusiones finales.

## 2. Desintegración e integración

La creciente integración de los mercados internacionales ha traído consigo la desintegración del proceso productivo, cuyas actividades de la cadena de valor se llevan a cabo en distintos países y por parte de distintas empresas. Los flujos de productos intermedios, componentes y productos finales han aumentado, al igual que los intercambios de conocimiento. Es decir, se ha ampliado la oferta de bienes comercializables, al igual que empieza a ocurrir con los servicios; de hecho, la externalización de los servicios está produciendo un cambio profundo en el diseño de las organizaciones.

Todo ello se traduce en una importancia creciente de las capacidades organizativas, que constituyen un elemento central de la transformación de la economía mundial, donde cada vez proliferan más las organizaciones en forma de red, cuyos nodos son tanto filiales de multinacionales como empresas independientes que colaboran a lo largo de la cadena de valor.

La desintegración de la cadena de valor ha dado lugar a la aparición de grandes proveedores internacionales especializados en actividades concretas. El caso típico lo proporciona la industria textil, donde una serie de grandes empresas instaladas en Extremo Oriente fabrican para la gran mayoría de marcas de moda que, a su vez, concentran sus actividades en el diseño y la distribución minorista, donde la marca constituye su principal activo. Igualmente, aparecen entidades dedicadas a proveer servicios especializados y nuevos intermediarios logísticos capaces de gestionar sofisticadas redes de distribución física (Nagel y Kelley, 2007).

Los sectores de alta tecnología siguen pautas similares; así, se ha comprobado cómo las pequeñas multinacionales intensivas en conocimiento potencian sus ca-

capacidades básicas mediante la internalización de la I+D y el *marketing* (necesario para llegar al mercado), al tiempo que externalizan las actividades productivas, donde no tienen ventajas competitivas (Almor y Hashai, 2004). Igualmente, las multinacionales de países en desarrollo siguen diferentes patrones de desintegración de sus cadenas de valor según exploten ventajas radicadas en el país de origen o de destino (Cuervo-Cazurra, 2007).

La desintegración de la empresa en una serie de actividades autónomas que son desempeñadas por empresas independientes pero muy coordinadas entre sí tiene varias causas. Entre ellas destacan la necesidad de aumentar la flexibilidad y capacidad de aprendizaje, imprescindibles en un entorno cada vez más dinámico, y la posibilidad de obtener ventajas competitivas derivadas de la concentración en las actividades de la cadena de valor que se dominan, a lo que debemos añadir las posibilidades que brindan los avances tecnológicos en transportes y comunicaciones.

El carácter dinámico de muchos mercados actuales cuestiona la posibilidad de construir ventajas competitivas sostenibles; todo cambio introducido por una empresa con vistas a erigir sobre él una ventaja competitiva sostenible es rápidamente copiado o superado, por lo que se reduce la posibilidad de mantenerlo en el tiempo con beneficios económicos superiores a la media. En otras palabras, se está acortando el tiempo en que una empresa puede obtener un premio por la introducción de una innovación.

Esto la obliga a revisar permanentemente no sólo su estrategia sino la forma en la que la pone en práctica, con objeto de mantener su posición competitiva gracias al desarrollo de capacidades de innovación, adaptación y respuesta ante un entorno cambiante. Es decir, con la reorganización de la cadena productiva se trata no sólo de buscar ahorros en costes sino de dotar a las empresas de medios para competir en un entorno abierto donde el conocimiento está diseminado y la capacidad de identificarlo, compartirlo y reutilizarlo constituye la mejor forma de obtener una ventaja competitiva.

Las ventajas competitivas de una empresa se sustentan sobre las capacidades que tenga, es decir, aquello que sepa hacer bien como resultado de la interacción de una serie de recursos (Grant, 1991). Esto ha conllevado una creciente especialización de las empresas que se centran en las actividades en las que tienen ventajas competitivas, cediendo a otras entidades el resto de las actividades de la cadena de valor que precisan para atender a sus clientes. De esta forma cada una aprovecha las ventajas de su especialización, al igual que las del resto de miembros de la cadena.

A partir de ahí, una gestión integrada de una cadena de valor distribuida entre diferentes empresas es fuente de ventajas competitivas, como muestran los casos de empresas como Zara, Dell o Toyota (Hult *et al.*, 2007), que van mucho más allá de la mera reducción de costes que parecen guiar muchos procesos de *outsourcing* y *offshoring*. Con ella se obtienen abundantes oportunidades de diferenciación, siempre y cuando se trate de apoyar la posición competitiva global de la red como resultado de un acercamiento integrado a la gestión de la cadena de valor. Así, una encuesta reciente realizada por Lewin y Peeters (2006) con una muestra de empresas americanas pone de manifiesto que la reducción de costes era importante para el 97 por 100 de los encuestados, pero también valoraban positivamente la estrategia de crecimiento el 73 por 100, la presión competitiva (71 por 100), el acceso a personal cualificado (70 por 100) y mejora de los niveles de servicio (50 por 100).

Abordar estratégicamente la distribución y coordinación de las actividades de la cadena de valor permite desarrollar nuevas tecnologías de producto y de proceso, aumentar la calidad de los productos, reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos, aumentar la capacidad de respuesta a los requerimientos de los clientes y mejorar el cumplimiento de los plazos de entrega.

La posibilidad de aunar desintegración e integración se ha visto favorecida por los cambios tecnológicos al introducir un incremento en el número de fases productivas autónomas así como un cambio en las técnicas productivas (Hummels *et al.*, 2001). Un cierto grado de ma-

durez de la industria y la aparición de estándares —que facilitan la especialización a través de la modularidad— también ha jugado un papel relevante (Teece, 2006). Ambas opciones han permitido que se creen como negocios autónomos actividades que antes sólo podían concebirse como integradas en un cadena; esto afecta tanto a la oferta de bienes como a la de servicios que ahora pueden ser proporcionados por entidades independientes.

Los avances en las tecnologías de transporte y las comunicaciones han conseguido aumentar y mejorar los servicios ofertados y abaratar los costes, lo que permite perfeccionar los sistemas de coordinación entre instalaciones dispersas por todo el mundo con costes muy competitivos.

La capacidad de transferencia de datos y el desarrollo acelerado de aplicaciones de fácil uso, interactivas y ampliamente accesibles, han revolucionado la forma en la que se pueden llevar a cabo muchas funciones empresariales. Una empresa es capaz ahora de operar de forma global la mayoría de sus funciones y muchas veces con un alto grado de virtualización (Nagel y Kelley, 2007).

### 3. La gestión integrada de la cadena de valor

La gestión integrada de las relaciones entre clientes y proveedores y su consecuencia cuando se generalizan, la aparición de redes de empresas, constituye una fuente de ventajas competitivas sostenibles (Gulati, 1998, Dyer y Singh, 1998). En esta lógica las fronteras de la empresa se vuelven porosas, ya que deben mantener relaciones estrechas con otras entidades, lo que incluye que los empleados de varias compañías compartan instalaciones.

La pertenencia a una red permite reducir costes, tanto de transacción como de producción; pero también favorece las iniciativas orientadas a la innovación y a la mejora de la calidad del producto. La red proporciona conocimientos valiosos, lo que se verá favorecido por la existencia de mecanismos de transferencia y puesta en

común y, en particular, por la capacidad de absorción que los socios posean para incorporar los nuevos conocimientos.

Para poder innovar y aprender es importante compartir información, abordar de forma conjunta la resolución de los problemas y reducir la incertidumbre; en suma, mantener relaciones de cooperación en lugar de antagónicas. Por ello es necesario construir relaciones estrechas entre los socios que serán especialmente fructíferas si se sostienen sobre la confianza mutua y la reputación. El establecimiento de vínculos a largo plazo, que proporcionen beneficios recíprocos, permitan conocerse mejor y amortizar la inversión realizada en la construcción de la relación, son muy útiles y permiten desincentivar el oportunismo, fuente de los costes de transacción.

La gestión integrada de la cadena de valor es un proceso de creciente integración y aprendizaje, donde la cultura integradora tiene un papel relevante. Se inicia con la reducción del número de proveedores, con los que se establecen contratos a largo plazo para, a partir de ahí, iniciar un intercambio fluido de información mediante el establecimiento de vínculos informativos y tecnológicos. El paso definitivo lo constituye la integración de la cadena de aprovisionamiento con otras actividades funcionales como diseño, ingeniería y producción.

Para ello son muy útiles sistemas de gestión como la planificación de la cadena de aprovisionamiento y la producción ajustada que, aparte de la coordinación técnica y logística con los proveedores, incluye las entregas justo a tiempo, la reducción de inventarios, un control estricto de calidad, la reducción del tiempo de diseño de nuevos productos y la producción flexible. A través de las redes de aprovisionamiento fluyen información y materiales. La estandarización de los sistemas de gestión de la cadena permite estandarizar también los procesos de la cadena y con ello explotar mejor la información que se comparte con los socios (Zhou y Benton, 2007).

Inicialmente se planteó la dificultad de extender la producción ajustada a un entorno de aprovisionamiento internacional, dadas las exigencias que plantea en tér-

minos de intercambios constantes de información, componentes y productos. Sin embargo, se ha comprobado que, antes al contrario, facilita la producción *offshore*, al minimizar los problemas de calidad y las interrupciones en el flujo de aprovisionamiento, lo que a su vez permite estandarizar la producción y reducir la necesidad de contactos personales (Levy, 2005).

En resumen, la gestión integrada busca construir relaciones estrechas, lo que comprende la construcción de bases de datos globales, el desarrollo de proveedores globales, la implantación de sistemas electrónicos de intercambio de información, y la integración mundial de especialistas, personal de operaciones y de aprovisionamiento, para lo que es preciso el establecimiento de equipos y procesos formales de carácter interfuncional e interregional así como de sistemas de incentivos que fomenten la integración.

En general, es fundamental el desarrollo de rutinas y procedimientos estandarizados de trabajo que faciliten la coordinación entre organizaciones distintas con distintas pautas de trabajo. Para construirlos es preciso invertir tiempo y esfuerzo, por lo que pueden acabar por ser específicos para la relación y esto es importante para proteger la ventaja competitiva que supone la gestión integrada. Así, Dyer y Hatch (2006) comparan los casos de las plantas americanas de Toyota y de los grandes constructores americanos y demuestran que se puede obtener una ventaja competitiva aún incluso empleando la misma red de proveedores que la competencia siempre y cuando se generen rutinas y procedimientos específicos a la relación que faciliten el intercambio de información. Es decir, los protocolos de trabajo entre los socios resultado de un proceso de interacción y aprendizaje mutuo no pueden improvisarse y resultan una defensa valiosa para impedir que los competidores puedan aprovecharse de las oportunidades que les proporciona el mismo proveedor.

Esta estrategia no está exenta de riesgos, como las posiciones de abuso de poder de algunos socios, la falta de transparencia, los problemas de falta de comunicación y la resistencia a cambiar de actitud (Hines y Jones,

1996). Confiar en socios nuevos y poco conocidos, con culturas, idiomas y prácticas de negocios diferentes no deja de generar incertidumbre, que irá desapareciendo en la medida en la que la relación se consolide y se establezcan protocolos de cooperación.

#### **4. Estrategias internacionales: las ventajas competitivas basadas en la cooperación en la empresa**

Las estrategias globales se caracterizan porque la empresa obtiene una ventaja competitiva como resultado de trabajar simultáneamente en varios países, lo que conlleva la necesidad de establecer mecanismos de coordinación que integren lo que se hace en cada país.

La primera ventaja competitiva que puede proporcionar la realización de actividades a nivel supranacional es la obtención de economías de escala, lo que da lugar a las estrategias globales puras (Porter, 1986; Bartlett y Ghoshal, 1991). Con ellas se accede a mercados supranacionales pero a costa de ofrecer un producto estandarizado y no adaptado a las particularidades locales. Para superar esta limitación han ido surgiendo las estrategias que Bartlett y Ghoshal (1991) llaman transnacionales y Porter (1986) globales complejas, con las que se trata de obtener ventajas derivadas de la adecuación a las condiciones locales sin perder las que proporciona la estrategia global. Para ello es preciso que las empresas exploten todas las ventajas que les proporciona la coordinación de actividades dispersas entre distintos lugares del mundo.

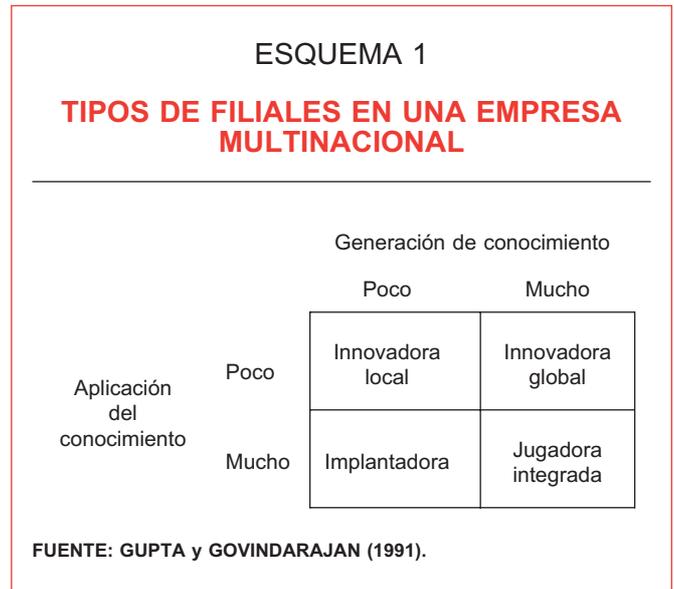
Esa coordinación puede seguir dos líneas motrices, según se centre en procesos o en productos. La primera opción consiste en distribuir la cadena de valor entre distintos países buscando las ventajas comparativas que cada uno de ellos ofrezca. La segunda asigna a cada centro la responsabilidad de un tipo de producto, con tecnologías, diseños y mecanismos de producción compartidos (Shi y Gregory, 1998). La clave de la coordinación aquí es la transmisión de conocimientos entre las filiales. De esta manera, la empresa puede aplicar

en nuevos países tecnologías, campañas publicitarias, sistemas de gestión cuya eficacia ya ha sido comprobada, lo que además le permite adelantarse a la competencia y reducir los costes de desarrollo.

Las estrategias transnacionales constituyen la respuesta de las multinacionales a la necesidad sentida de adaptarse a las condiciones locales sin por ello tener que perder las ventajas que proporciona una escala global. En efecto, pese a los augurios que se habían realizado hace varias décadas sobre la creciente e imparable homogeneización de los gustos en todo el mundo, nos hemos encontrado con que, si bien es posible identificar segmentos homogéneos de clientes a nivel mundial, paralelamente se mantienen —si no aumentan— las diferencias en gustos y necesidades que las empresas deberían satisfacer.

La consecuencia ha sido una modificación de la organización interna de las multinacionales, donde la estructura básicamente jerárquica ha sido reemplazada por una compleja red de nexos entre unidades dotadas de un perfil único de recursos y capacidades (Cerrato, 2006), donde los conocimientos que desarrolle la filial y su posible utilización en el resto de la organización son fundamentales. Esto hace que una amplia fuente de conocimiento esté descentralizada en las filiales, un conocimiento que va más allá del que se puede tener sobre el entorno inmediato en el que actúa y que supone el dominio de una determinada tecnología, mercado o tipo de clientes.

Esto no quiere decir que todas las filiales de la empresa deban desempeñar la misma función dentro de la organización, sino que pueden tener diferentes papeles estratégicos, en función de cuál sea la estrategia internacional de la empresa y la forma de ponerla en práctica (Ghoshal y Nohria, 1989, Gupta y Govindarajan, 1991). En concreto, su grado de interdependencia dependerá de la medida en que necesiten de la actividad de otra filial para desarrollar su actividad, porque ella es la que posee los conocimientos u otros recursos que necesite. En el Esquema 1 aparecen los cuatro tipos de filiales que identifican Gupta y Govindarajan (1991) en función



de su papel como proveedoras y/o consumidoras de conocimientos.

La filial a la que se le asigna la función de innovadora global desarrolla conocimientos que después deberán aplicarse en otras partes de la empresa. La filial que es un jugador integrado también transfiere conocimiento, pero al mismo tiempo lo recibe de otras unidades de la organización. Las filiales con una función implantadora dependen de los conocimientos generados en otras partes, lo que las obliga a mantener lazos muy estrechos con ellas. Por último, las filiales innovadoras locales generan conocimiento pero no lo reciben ni lo transmiten; son previsiblemente de carácter idiosincrásico, sólo útiles para un territorio.

Estas diferentes funciones se traducen en distintas formas de coordinación entre sí y con las oficinas centrales, tal y como se recoge en el Esquema 2.

La proliferación de filiales estrechamente conectadas entre sí y con unas responsabilidades que van más allá de la mera implantación de los conocimientos generados en la matriz da lugar a lo que Hedlund (1994) denomina «heterarquía», una organización con múltiples centros de poder coordinados mediante mecanismos verticales y laterales y donde los recursos, las capacida-

## ESQUEMA 2

**AUTONOMÍA Y EMPLEO DE MECANISMOS INFORMALES DE COORDINACIÓN EN LOS DIFERENTES TIPOS DE FILIALES**

Implantadores	Jugadores integrados	Innovadores globales	Innovadores locales
-	Autonomía		+
Innovadores locales	Implantadores	Innovadores globales	Jugadores integrados
-	Coordinación informal		+

FUENTE: Adaptado de HARZING y NOORDERHAVEN (2006).

des directivas y la toma de decisiones están dispersos en toda la organización, en lugar de concentrarse en la cúpula, cuya influencia se diluye en beneficio de las relaciones entre filiales (Harzing y Noorderhaven, 2006).

En el extremo podríamos encontrarnos con una federación de organizaciones, donde las filiales comparten el poder de la matriz, a la que incluso pueden llegar a suplantar en la medida en la que sean conscientes de su aportación a la empresa, por ejemplo, si como consecuencia de su participación en redes locales son más capaces de identificar, asimilar y en su caso desarrollar nuevas tecnologías (Anderson *et al.*, 2007). La multinacional se convertiría así en una constelación de centros dotados de práctica independencia, lo que amenazaría la ventaja que proporciona la posibilidad de movilizar los recursos entre ellos como consecuencia del establecimiento de mecanismos de coordinación.

### 5. La internacionalización precoz: la coordinación dentro y fuera de la empresa

La posesión de conocimientos u otros recursos valiosos que puedan explotarse en los mercados internacionales se considera fundamental para iniciar un proceso

de internacionalización, y esto parecería que sólo está al alcance de empresas consolidadas en su propio mercado. Sin embargo, desde hace más de diez años se ha detectado un movimiento de internacionalización precoz, que lleva a muchas empresas a plantearse desde sus inicios la entrada en los mercados internacionales como forma básica de competir (Oviatt y McDougall, 1994).

Este fenómeno no deja de ser digno de interés. Además de los riesgos que supone la propia internacionalización, las empresas nacidas globales (en una traducción directa del inglés, *born global*) afrontan muchos más problemas, derivados tanto de su juventud como del pequeño tamaño que suelen tener y la falta de recursos que ello comporta.

En concreto, se suele argüir que la falta de conocimiento de otros países o de cómo gestionar la actividad en los mercados exteriores hace que la internacionalización de las empresas pequeñas sea lenta e incremental (Johanson y Vahlne, 1977). Ahora bien, desde que se formuló este planteamiento hay más información sobre los mercados internacionales, lo que reduce la distancia psíquica y facilita la integración, y con ello se elimina buena parte de la incertidumbre primitiva (Moen y Servais, 2002). No hay que olvidar, por lo demás, que actualmente se dispone de un número elevado de directivos con suficiente experiencia internacional, lo que les permite abordar nuevas experiencias internacionales sin que en realidad estén partiendo de cero, ya que los recursos que se emplean en la internacionalización (conocimientos y experiencia directiva) no son específicos necesariamente, por lo que pueden emplearse en distintos países sin pérdida de valor (Autio, 2005).

De hecho, las capacidades ayudan a aprender y adaptarse pero también limitan el rango de opciones disponibles para las empresas. Así, se afirma que las empresas que deseen internacionalizarse deben olvidar lo aprendido antes de aprender lo nuevo (Barkema y Vermeulen, 1998), lo que es más difícil a medida que la empresa envejece. Y en esto las empresas jóvenes tie-

nen ventajas, ya que carecen de los vicios y la inercia heredada del pasado; mientras que con la edad se van haciendo rígidas y se resisten a cambiar.

Hay un último factor que ayuda a entender esa internacionalización precoz, que es el establecimiento de acuerdos con otras empresas, gracias a los cuales la empresa nacida global puede acceder a los recursos que necesita y que aún no ha podido acumular por sus propios medios. Las redes sirven así de plataforma para el lanzamiento internacional de pequeñas empresas que en poco tiempo serán verdaderas multinacionales, aunque el rango de actividades que desempeñen por sí mismas sea reducido.

Todo ello ha conducido a la aparición de un número creciente de empresas que desde su creación buscan obtener ventajas competitivas derivadas del uso y movilización de sus recursos en varios países, tanto a partir de sus propios medios e instalaciones como formando parte de redes internacionales.

## 6. Conclusiones

Las capacidades organizativas desarrolladas por las empresas con el apoyo de las tecnologías de la información permiten explotar nuevas ventajas competitivas a nivel internacional. Las empresas multinacionales han desarrollado una amplia experiencia en el manejo de redes integradas tanto por filiales como por empresas independientes, lo que les proporciona ventajas competitivas, que se añaden a las que proporcionan sus marcas y el control de las tecnologías clave.

Especialización y coordinación —desintegración e integración— son dos elementos nucleares de esta forma de trabajo internacional que permite movilizar y explotar el conocimiento distribuido internacionalmente y proporcionar a las empresas que participan en las redes capacidades adicionales de innovación y adaptación.

Con la internacionalización no sólo se aprovechan las ventajas derivadas de explotar en el exterior recursos y capacidades generados en el mercado doméstico; también se aprende en la medida en la que permite que la

empresa establezca nuevas relaciones y adquiera conocimientos adicionales como resultado de esas operaciones internacionales. Además, también hay que aprender a trabajar en colaboración con otros, sean o no miembros de la misma organización, lo que conferirá ventajas competitivas difícilmente erosionables por terceros.

La colaboración con otras empresas desemboca en la gestión integrada de la cadena de valor, lo que incluye al menos dos tipos de elementos. En primer lugar, es preciso diseñar rutinas y procedimientos de trabajo que serán más idiosincrásicos a medida que se apliquen y con ello protegerán las ventajas que aporte la relación de la erosión de la competencia. Se trata de rutinas y procedimientos que no sólo deben sustentarse sobre la correspondiente base tecnológica sino sobre sistemas de gestión y dispositivos organizativos que favorezcan la interacción y el intercambio de información, como la producción ajustada y los equipos interfuncionales e interregionales. En segundo lugar, y muy vinculado al anterior, deben construirse relaciones de confianza a partir de las ventajas recíprocas que proporcione el mantenimiento de la relación a largo plazo.

Las empresas multinacionales emplean estructuras organizativas más complejas y capaces de integrar filiales y centros de trabajo con funciones muy distintas pero cada vez más orientadas a identificar y movilizar los conocimientos allí donde se encuentren y aplicarlos donde sean más productivos. En todo caso, la especialización de los centros obliga a enfatizar la cohesión interna, dados los problemas que suscitarían las fuerzas centrífugas provocadas por el excesivo peso de alguna de ellas.

La inclusión en una red internacional es fundamental para que muchas empresas puedan nacer ya con vocación internacional. Estas empresas se crean dispuestas a movilizar los recursos que posean en diferentes países pero su juventud las coloca en una situación de debilidad. Ya hay mucha información sobre los mercados internacionales y muchos directivos con conocimientos suficientes para trabajar en ellos con facilidad. En consecuencia, el principal problema de muchas empresas jóvenes para internacionalizarse surge de la falta de recursos que

complementen los propios. La especialización internacional y la oferta disponible de proveedores especializados de bienes y servicios concretos constituye una ayuda fundamental para la expansión internacional.

En definitiva, las ventajas que pueda proporcionar la internacionalización de la empresa cada vez dependen más de que sea capaz de combinar adecuadamente desintegración e ulterior integración de las actividades de su cadena de valor. La desintegración permite explotar las ventajas que proporcionan empresas y localizaciones específicas. La integración proporciona la flexibilidad y capacidad de innovación y aprendizaje imprescindibles para competir en una economía abierta.

### Referencias bibliográficas

- [1] ALMOR, T. y HASHAI, N. (2004): «The Competitive Advantage and Strategic Configuration on Knowledge-intensive, Small- and Medium-sized Multinationals: A Modified Resource-based View», *Journal of International Management*, 10, 479-500.
- [2] ANDERSSON, U.; FORSGREN, M. y HOLM, U. (2007): «Balancing Subsidiary Influence in the Federative MNC: A Business Network View», *Journal of International Studies*, 38, 802-818.
- [3] AUTIO, E. (2005): «Creative Tension: The Significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's Article "Toward a Theory of International New Ventures"», *Journal of International Business Studies*, 36(1): 9-19.
- [4] BARKEMA, H. G. y VERMEULEN, F. (1998): «International Expansion Through Start-up or Acquisition: A Learning Perspective», *Academy of Management Journal*, 41(1): 7-27.
- [5] BARTLETT, C. A. y GHOSHAL S. (1991): *La empresa sin fronteras (La solución transnacional)*, McGraw-Hill.
- [6] CERRATO, D. (2006): «The Multinational Enterprise as an Internal Market System», *International Business Review*, 15, 253-277.
- [7] CUERVO-CAZURRA, A. (2007): «Sequence of Value-added Activities in the Multinationalization of Developing Country Firms», *International Business Review*, 13, 258-277.
- [8] DYER, J. H. y HATCH, N. W. (2006): «Relation-specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage Through Network Relationships», *Strategic Management Journal*, 27, 701-719.
- [9] DYER, J. H. y SINGH, H. (1998): «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage», *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- [10] GRANT, R. M. (1991): «The Resource-based Theory of Competitive Advantage. Implications for Strategy Formulation», *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- [11] GULATI, R. (1998): «Alliances and Networks», *Strategic Management Journal*, Volumen 19 (4), páginas 293-317.
- [12] GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (1991): «Knowledge Flows and the Structure of Control Within Multinational Corporations», *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- [13] HARZING, A. W. y NOODERHAVEN, N. (2006): «Knowledge Flows in MNCs: An Empirical Test and Extension of Gupta and Govindarajan's Typology of Subsidiary Roles», *International Business Review*, 15, 195-214.
- [14] HEDLUND, G. (1994): «A Model of Knowledge Management and the N-form Corporation», *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.
- [15] HINES, P. y JONES, O. (1996): «Achieving Mutual Trust», *Purchasing & Supply Management*, enero.
- [16] HULT, G. T. M.; KETCHEN Jr, D. J. y ARRFELT, M. (2007): «Strategic Supply Chain Management: Improving Performance Through a Culture of Competitiveness and Knowledge Development», *Strategic Management Journal*, 28, 1035-1052.
- [17] HUMMELS, D.; ISHII, J. y YI, K.-M. (2001): «The Nature and Growth of Vertical Specialization in World Trade», *Journal of International Economics*, 54, 75-96.
- [18] JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): «The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments», *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- [19] LEVY, D. L. (2005): «Offshoring in the New Global Political Economy», *Journal of Management Studies*, 42 (3), 685-693.
- [20] LEWIN, A. y PEETERS, C. (2006): «Growth Strategies: The Top-line Allure of Offshoring», *Harvard Business Review*, marzo, 22-24.
- [21] MOEN, O. y SERVAIS, P. (2002): «Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-sized Enterprises», *Journal of International Marketing*, 10(3): 49-72.
- [22] NAGEL, T. W. y KELLEY, E. M. (2007): «The Impact of Globalization on Structuring, Implementing, and Advising on Sourcing Arrangements», *Georgetown Journal of International Law*, 38, 3, 619-668.
- [23] OVIATT, B. y MCDOUGALL, P. (1994): «Toward a Theory of International New Ventures», *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.

[24] PORTER, M. E. (1986): «Competition in Global Industries: A Conceptual Framework», en M. E. PORTER (Ed.), *Competition in Global Industries*, MA: Harvard Business School Press, Boston, 15-60.

[25] TEECE, D. J. (2006): «Reflections on the Hymer Thesis and the Multinational Enterprise», *International Business Review*, 15, 124-139.

[26] SHI, Y. y GREGORY, M. (1998): «International Manufacturing Networks-to Develop Global Competitive Capabilities», *Journal of Operations Management*, 16, 195-214

[27] ZHOU, H. y BENTON Jr., W.C. (2007): «Supply Chain Practice and Information Sharing», *Journal of Operations Management*.