

C
o
r
r
e
s
p
o
n
d
ê
n
c
i
a

Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Av. Alonso de Molina,
1652, Monterrico Chico
Santiago de Surco, Lima
33- Perú
(511) 3177200 anexo 2338
E-mail:
elouffat@esan.edu.pe

Artigo recebido: 07/12/2004
Aprovado: 06/04/2005

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS MULTINACIONAIS: O CASO DE UMA EMPRESA DE SUCESSO INTERNACIONAL

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS: EL CASO DE UNA EMPRESA EXITOSA DE TALLA MUNDIAL

ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN MULTINATIONAL ENTREPRISES: THE CASE OF A SUCCESSFUL GLOBAL COMPANY

J. Enrique Louffat Olivares, Dr
Universidad ESAN - Lima, Peru
elouffat@esan.edu.pe

Palavras-chave:
Estrutura organizacional;
Rede;
Internacionalização.

RESUMO: O presente artigo apresenta uma análise do processo de internacionalização sob a ótica do desenho e da dinâmica organizacional. Assim, na literatura existe uma evolução clara das propostas de tipo funcional e mesmo das mais recentes do tipo red (networks). Com esta intenção estabeleceram-se duas perspectivas de análise: a) As condicionantes, constituídas pelas variáveis: estratégia, ambiente, tecnologia e cultura; b) Os componentes, compostos pelas variáveis: departamentalização, atividades de linha/assessoria, descrição de atividades, hierarquia, nível de centralização/descentralização, amplitude administrativa, comunicação e capacidade de decisão. Realizou-se uma pesquisa exploratória de tipo qualitativo, aplicada em um reconhecido e bem sucedido grupo empresarial mexicano: CEMEX (Cementos Mexicanos S.A. de C.V.), o qual atua no mercado mundial de cimentos, sendo considerado um dos líderes deste mercado. Comprovou-se, com a pesquisa, que existe uma tendência positiva na aceitação e aplicação dessa nova proposta, o que implica uma profunda evolução das características do desenho e da dinâmica organizacional.

Palabras-clave:
Estructura organizacional;
Red;
Internacionalización.

RESUMEN: El presente artículo presenta una análisis del proceso de internacionalización sobre la óptica del diseño y dinámica organizacional. Así, en la literatura existe una evolución clara de aquellas propuestas de tipo funcional hasta aquellas mas recientes de tipo red (networks). Con esa intención se establecieron dos dimensiones de análisis: a) Las condicionantes, constituidas por las variables estrategia, ambiente, tecnología y cultura; b) Los componentes, conformados por las variables departamentalización, actividades de línea/asesoria, descripción de actividades, cadena jerárquica, nivel de centralización/descentralización, amplitud administrativa, comunicación y capacidad decisoria. Fue realizada una investigación exploratoria de tipo cualitativo, aplicada en un reconocido y exitoso grupo empresarial mexicano: CEMEX (Cementos Mexicanos S.A. de C.V.), el cual actúa en el mercado mundial de cimentos, siendo considerado uno de los líderes del mismo. Se comprobó, con la investigación que existe una tendencia positiva en la aceptación y aplicación de esa nueva propuesta, lo que implica una profunda evolución de las características del diseño y dinámica organizacional.

ABSTRACT: This paper presents an analysis of the internationalization process from the standpoint of organizational design and dynamics. It can be found in the literature an evolution from the functional-type of organizational structure from the more recent network-type. In this sense, the following dimensions were used in the analysis: a) the drivers, that is strategy, environment, technology and culture variables; b) the components, which take into account aspects of departmentalization, staff activities, managerial scope, communication and decision-making capability. A single, qualitative and exploratory case study in a successful Mexican conglomerate: CEMEX (Cementos Mexicanos S.A. de C.V.), a worldwide leader in cement production. Results showed a positive trend in applying modern organizational structure types, which implies a profound evolution of the characteristics of organizational design and dynamics.

Key words:
Organizational structure;
Networks;
Internationalization.

1 INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos que en los últimos años viene siendo tratado con mayor frecuencia e intensidad tanto en los claustros académicos así como en la práctica empresarial, es el tema de la internacionalización de empresas. Así, empresas locales sedadas en un País establecen actividades empresariales, sean estas de corte financiera, mercadológica, tecnológica, etc. en otro (s) país(es). Algunas de las razones que las motivan para ingresar en mercados internacionales son, entre otra: el deseo de expandir sus mercados, la búsqueda por recursos naturales, la aplicación de un marketing mundial, la proximidad a clientes finales, economía de mano de obra, etc. (MONTANA & CHARNOV, 2003, p. 448). Cualquiera que sea la motivación empresarial, la internacionalización de empresas se ve fortalecida por el contexto mundial actual, el cual, con el surgimiento de la globalización presenta nuevas reglas y desafíos en los diversos aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales, etc (IANNI, 1997). Esta nueva visión del mundo caracterizada por la apertura de los países para la convivencia mas libre e interdependiente provoca que las organizaciones en el mundo adopten nuevas estrategias empresariales, de un lado ofensivas y del otro, defensivas, para competir con competidores, dentro y fuera de su país de origen.

El perfil empresarial de cada organización sea en filosofía, misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, recursos es único, por lo tanto el proceso de internacionalización de cada una de ellas será específica, particular y basada en su propia esencia. En ese contexto el fenómeno de la internacionalización de cada una de ellas será específica, particular y basada en su propia esencia. En ese contexto el fenómeno de la internacionalización de las empresas ya fue tratada desde diversos aspectos como los financieros, mercadológicos, tecnológicos, etc. Es interés y objetivo principal de este artículo centrar su análisis en el aspecto de la estructura organizacional, la cual se convierte en un elemento clave para el desarrollo equilibrado de la dinámica operacional de las actividades a nivel interno y externo.

2 BASES TEÓRICAS

2.1 TERMINO Y CONCEPTO

Un primer punto de referencia sería determinar la nomenclatura de la empresa con actividades de internacionalización. ¿Será acaso, una empresa mundial, internacional, global, multinacional, transnacional?. En la literatura no existe un consenso sobre el empleo de una u otra denominación, en algunos casos son consideradas como sinónimos, en otras presentan diferencias (SANVICENTE, 1975, p.2). Para efectos de este artículo y dado su carácter didáctico, optamos por utilizar una denominación que uniformice su tratamiento. Así, el término de referencia será de "empresas internacionalizadas", la cual puede ser definida como "aquella empresa que tiene actividades estratégicas, estructurales y/u operacionales en más de un País". Entiéndase que las actividades empresariales se fundamentan en el empleo de recursos físicos, materiales, financieros y/o humanos, en aspectos mercadológicos, de producción, de finanzas, de logística, etc.

2.2 TIPOS

La empresa que desee desarrollar actividades empresariales de internacionalización en otros países tienen algunas opciones básicas para hacerlo (BALL & McCULLOCH, 1993, p. 61-61; FREIRE, 1997, p. 315-316): a) Internacionalización Indirecta, constituida por operaciones de exportación y/o comercialización de productos, servicios, marcas/patentes, donde la empresa matriz, no desarrolla actividades "físicas" sino por medio de otras empresas intermediarias. Entre ellas tenemos: exportación directa, licenciamiento, franchising; b) Internacionalización Directa (subsidiarias) constituidas por operaciones integrales o parciales de la matriz en países extranjeros. Entre ellas tenemos: Inversiones directas, joint ventures, proyectos de negocios, contratos de gestión.

2.3 POSTURA

Las orientaciones filosóficas básicas sobre internacionalización, según PERLMUTTER (1972) comentado por SANVICENTE (1975, p. 5-6) y GROSS & KUJUWA (1992, p. 358) son: a) Postura etnocéntrica, orientada para los intereses de la empresa matriz en el país de origen, por la cual busca padronizar sus productos y procesos de producción, se direcciona a mercados que son internacionalmente similares, su sede matriz es insustituible, sus costos son reducidos por la vía de los efectos de la curva de aprendizaje, transmitidos por la matriz a las subsidiarias; b) Postura Policéntrica, orientada

para los intereses de los países anfitriones (subsidiarias), tendiendo a formar un sistema de interconexiones bastante débiles, así sus subsidiarias tienen autonomía e independencia; c) Postura Geocéntrica, orientada para una postura internacional, donde habrá una mezcla equilibrada de las posturas anteriores. Así, la interconexión, integración e interdependencia serían una constante entre la matriz y sus subsidiarias.

2.4 MODELOS

Dentro de las propuestas sobre conceptualizaciones y definiciones teóricas analizadas la propuesta establecida por BARTLETT & GHOSHAL (1992) es una de las referencias centrales en el tema de internacionalización de empresas, ellos hacen una exposición sobre cuatro modelos generales de internacionalización de empresas, a saber: a) La Multinacional, es aquella que cuenta con subsidiarias en los diversos países y las cuales tienen autonomía, ya que mucho de los recursos, responsabilidades y decisiones importantes son descentralizadas localmente. La matriz considera las subsidiarias como una especie de portafolio de negocios; b) la Global, es aquella que cuenta con subsidiarias en diversos países, pero ellas no tienen autonomía, ya que tienen un núcleo centralizado en la matriz, donde la mayoría de los activos estratégicos, recursos y responsabilidades son controladas. La matriz considera las operaciones en el exterior como canales de escoamento para un mercado unificado; c) La Internacional, es aquella que cuenta con subsidiarias en diversos países, donde muchos de los recursos, bienes, responsabilidades y decisiones son descentralizadas y otros quedan sobre el control de la matriz. Se busca un término medio entre la posición global y multinacional. La matriz considera las operaciones en el exterior como apéndices suyos, pero con una transferencia de ella y con posibilidad de adaptación local; d) la Transnacional, es aquella que cuenta con subsidiarias en diversos países para donde se dispersan los activos y recursos de forma interdependiente y localizada en el estilo de una red integrada. El papel de las subsidiarias es de contribuciones diferenciadas a favor de operaciones mundiales integradas, siendo que el know how es desarrollado en conjunto y compartido en toda la red mundial. El modelo transnacional es aquel que desarrolla simultáneamente la competitividad global, la flexibilidad multinacional y la capacidad de aprendizaje mundial.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la literatura se encuentran algunos tipos de estructuras organizacionales aplicadas en empresas internacionalizadas, las cuales nos servirán como referencia en este artículo (DYMZA, 1972, p. 42-53;

STOPFORD & WELLS, 1972; BEDEIAN & ZAMMUTO, 1991, p. 243-245; GHOSHAL & BARTLETT, 1992; GROSSA & KUJAWA, 1992, p. 360-364; BALL & McCULLUM, 1993, p. 740-743; JONES, 1995, p. 325-332;).

a) Estructura Funcional: es aquella donde la unidad orgánica encargada de las operaciones internacionales tiene su sede en la matriz y desde ahí dirige las actividades de exportación y/o también de las subsidiarias, en otros países. Jerárquicamente ella depende de la presidencia de la empresa y coordina con las otras áreas funcionales, siendo que todas las decisiones son centralizadas en la matriz.

b) Estructura por regiones geográficas: es aquella donde las actividades internacionales son encargadas y delgadas, en las partes operacionales y tácticas, para las subsidiarias en otras regiones/países, siendo que las actividades estratégicas permanecen en la sede matriz, a través de su cuerpo técnico funcional central. Jerárquicamente cada presidencia de cada región/país depende al Presidente de la matriz y la línea operativa responde al presidente de la sede región/país y coordina y recibe asesora del cuerpo técnico funcional de la matriz.

c) Estructura por divisiones (AENs / USB), es aquella donde las actividades son encargadas para unidades estratégicas de negocios, las cuales administran los diversos productos. Ellas tienen autonomía táctica y operacional, coordinando las estrategias con el cuerpo técnico central de la matriz. Jerárquicamente la presidencia de cada división responde a la presidencia de la empresa en la matriz. El cuerpo técnico de cada división responde ante el presidente de cada una de ellas y coordina aspectos estratégicos con el cuerpo técnico de la matriz. Estas divisiones pueden estar en la sede de la matriz o en otro país.

d) Estructura por proyectos: es aquella donde las actividades internacionales son encargadas para equipos poli funcionales temporales y específicos para desarrollar negocios en otros países por plazo determinado. La presidencia de los proyectos jerárquicamente reporta a la presidencia de la empresa matriz y el personal de cada proyecto y su respectivo presidente. Estos equipos tienen autonomía para desarrollar sus operaciones y obtener los resultados especificados con ocasión de su contratación.

e) Estructura matriz: es aquella donde las actividades internacionales son desarrolladas por la combinación de dos o mas tipos de estructuras señaladas anteriormente. Así, cada división de producto podría aplicar sus actividades en cada región/país. La jerarquía de todas las unidades responden a la presidencia de la sede matriz, en el aspecto operacional y táctico existe una coordinación entre unidades de proyectos/productos y las unidades región/país.

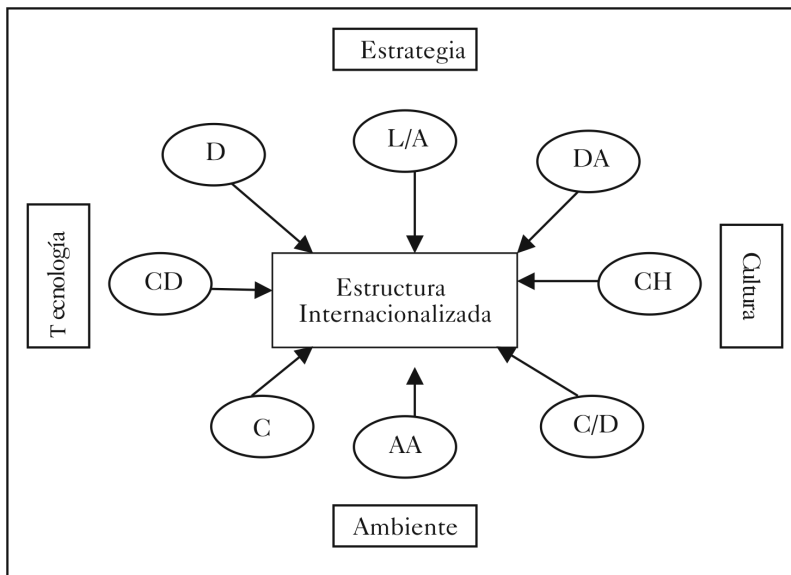
f) Estructura en red: es aquella donde las actividades internacionales son desarrolladas por la interdependencia, integración y compromiso de las subsidiarias en diversos países en coordinación con la matriz. Se trata de una relación de sinergia de competencias de cada una de ellas a favor del todo. Es bueno resaltar que las redes podrían ser internas (todas las subsidiarias pertenecen a una matriz única) o podrían ser externas (cuando se hacen alianzas, sociedades, joint ventures, etc).

3. METODOLOGÍA

3.1 MODELO DE INVESTIGACIÓN

A efectos de desarrollar el análisis de la estructura organizacional en empresas internacionalizadas, optamos por aplicar el siguiente modelo básico de la investigación, el cual esta constituida por dos dimensiones: condicionantes y componentes. De un lado los condicionantes son los elementos de origen exógeno, a nivel macro-organizacional, constituidos por las siguientes variables: estrategia, ambiente, tecnología y cultura; de otro lado, los componentes son los elementos de origen endógeno a nivel micro-organizacional, constituidos por las siguientes variables: departamentalización (D), actividades de línea/staff (L/S), descripción de actividades (DA), cadena jerárquica (CJ), nivel de centralización/descentralización (C/D), amplitud administrativa (AA), comunicación (C) y capacidad decisoria (CD). Es bueno resaltar que estas variables son aspectos consolidados en la teoría del diseño organizacional y nos sirven de soporte para conocer su aplicación en empresas internacionalizadas y de modo específico en el caso a ser presentado (VASCONCELLOS, 1972; GIBSON, IVANCENVICH & DONEELY, 1973; GALBRAITH, 1977; OSBORNT, HUNT & JAUCH, 1980; ROBBINS, 1983; HALL, 1984; BEDEIAN & ZAMMUTO, 1991; JONES, 1995; OLIVEIRA, 1995).

Figura 1. Modelo de investigación



Fuente: Autoría propia.

La presente investigación se caracteriza por ser de corte cualitativa, de nivel exploratorio aplicado en estudio de caso (SELLTIZ, 1972, p.60; LUDKE & ANDRADE, 1988, p. 17-22; YIN, 1989, p. 23; PATTON, 1990, p. 40-41; MATTAR, 1994, p. 82-84; CRESWELL, 1994, p. 5; GIL, 1998, p. 45-48;).

Para la colecta de datos en esta investigación fueron empleadas: fuentes primarias, a través de entrevistas semi-estructuradas con cinco ejecutivos de línea jerárquica a nivel top del grupo CEMEX. Cada entrevista fue grabada en cinta K-7 y tuvo una duración aproximada de un hora cada una de ellas; fuentes secundarias, a través de la consulta de documentos internos del grupo CEMEX y también publicaciones externas.

El tratamiento de la información fue realizada por medio de la técnica de análisis de contenido (BARDIN, 1977; BERELSON, 1970). Esta técnica permite que a través de una descripción objetiva sistemática y cualitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones se centra la interpretación de estas comunicaciones, siendo sus etapas principales las siguientes:

Etapas: Etapa 1: Selección de documentos, sean entrevistas transcritas, sean documentos internos o publicaciones externas; etapa 2: Formulación de objetivos/cuestiones, buscando "nortear" el sentido de la investigación, a saber la estructura organizacional de la internacionalización empresarial; etapa 3: Categorización: a través del modelo de investigación propuesto con los diversos condicionantes y componentes y sus respectivos componentes; etapa 4: Codificación/unidades de análisis: agrupando las respuestas e informaciones encontradas en las categorías establecidas anteriormente; etapa 5: inferencia/resultados: a través de un modelo combinado para poder sustentar la validez y confiabilidad de los resultados encontrados.

4 ESTUDIO DE CASO

CEMEX es uno de los grupos corporativos líderes mundiales en el mercado de cementos, con una capacidad aproximada de 80 millones de toneladas métricas, teniendo como focos de negocios, la producción, distribución, comercialización y venta de cemento, concreto pre-mezclado, agregados y clínker. Según velatorio oficial anual de la empresa, en 2001 (en millones de dolares) se obtuvieron ventas netas consolidadas de 6,923, teniendo una utilidad bruta de 1,333 y con activos por un valor de 16,230. Este grupo cuenta con la siguiente infraestructura en el mundo (ver cuadro 1).

CEMEX fue fundada en Monterrey, MEXICO en 1931, por medio de la fusión de dos empresas - Cementos Hidalgo y Cementos Pórtland. En la década de los años 79 y 80 se consolida como líder en el mercado Mexicano a través de adquisiciones de otras empresas del País. Ya en la década de los años 90 comienza su proceso intensivo de internacionalización: España (1992), Venezuela (1994), EUA (1994), Panamá (1994), Republica

Dominicana (1995), Colombia (1996), Filipinas (1997), Indonesia (1998), Costa Rica y Haití (1999), Egipto (1999), Puerto Rico (2002).

Cuadro 1. Infra-estructura CEMEX

Al 31 de diciembre 2001	Capacidad de producción /millones de toneladas)	Plantas cementeras (propias)	Plantas cementeras (parte mayoritaria)	Plantas concreteras	Centros de distribución terrestre	Términales marítimos
Mexico	27.2	15	3	211	62	8
EUA	13.2	12	4	87	48	4
Venezuela y Republica Dominicana	5.4	4		45	26	6
Colombia	4.8	5		19	7	
Centroamérica y Caribe	2.5	2	5	6	11	8
España	10.4	8	1	79	8	15
Egipto	4.5	1			1	1
Filipinas	5.8	3		1		2
Indonesia	5		4	8	12	10
Tailandia	0.7	1				
Total	79.5	51	17	456	175	54

Fuente: Documentos internos Grupo CEMEX

4.1 CONDICIONANTES

a) Estrategia: La misión de CEMEX es satisfacer globalmente las necesidades de construcción de sus clientes y crear valor para sus accionistas, empleados y otros entes claves, considerándose como la organización cementera mas rentable y fuerte del mundo. En ese sentido se establece los siguientes objetivos: a corto plazo, alcanzar las metas fijadas en periodos cortos de hasta un año, centralizado sobretudo en los aspectos de leverage financiero-operativo; a mediano plazo, se busca continuar con el proceso de consolidación de la corporación a nivel mundial, a largo plazo, puede tener la capacidad de sustentar el nivel de crecimiento, ya que al ser mas grande tiene mayor grado de complejidad y gerenciamiento de los movimientos empresariales del grupo. El éxito de CEMEX esta poyada en las siguientes fortalezas que definen su esencia; administración experta, concentración en el negocio de cemento, concretos y agregados, bajos costos de operación, empleo de sistemas de vanguardia en tecnología informática y de producción, gestión financiera y estructura de capitales, experiencia en enfoques dinámicos. Las oportunidades que percibe CEMEX se sitúan en inversiones a futuro, en tres zonas de acción y crecimiento bien definidas: América, el sistema Mediterráneo y el Sur-Este asiático y a largo plazo China. En contraposición la amenaza principal que perciben se refiere a los movimientos estratégicos de los "jugadores globales" de la industria, los cuales están compitiendo por dos tipos de mercados: el mercado de producto/servicios y el mercado financiero. De forma general se puede afirmar que CEMEX es una empresa cuya postura estratégica es de continuo crecimiento y desarrollo, mirando al futuro de forma global.

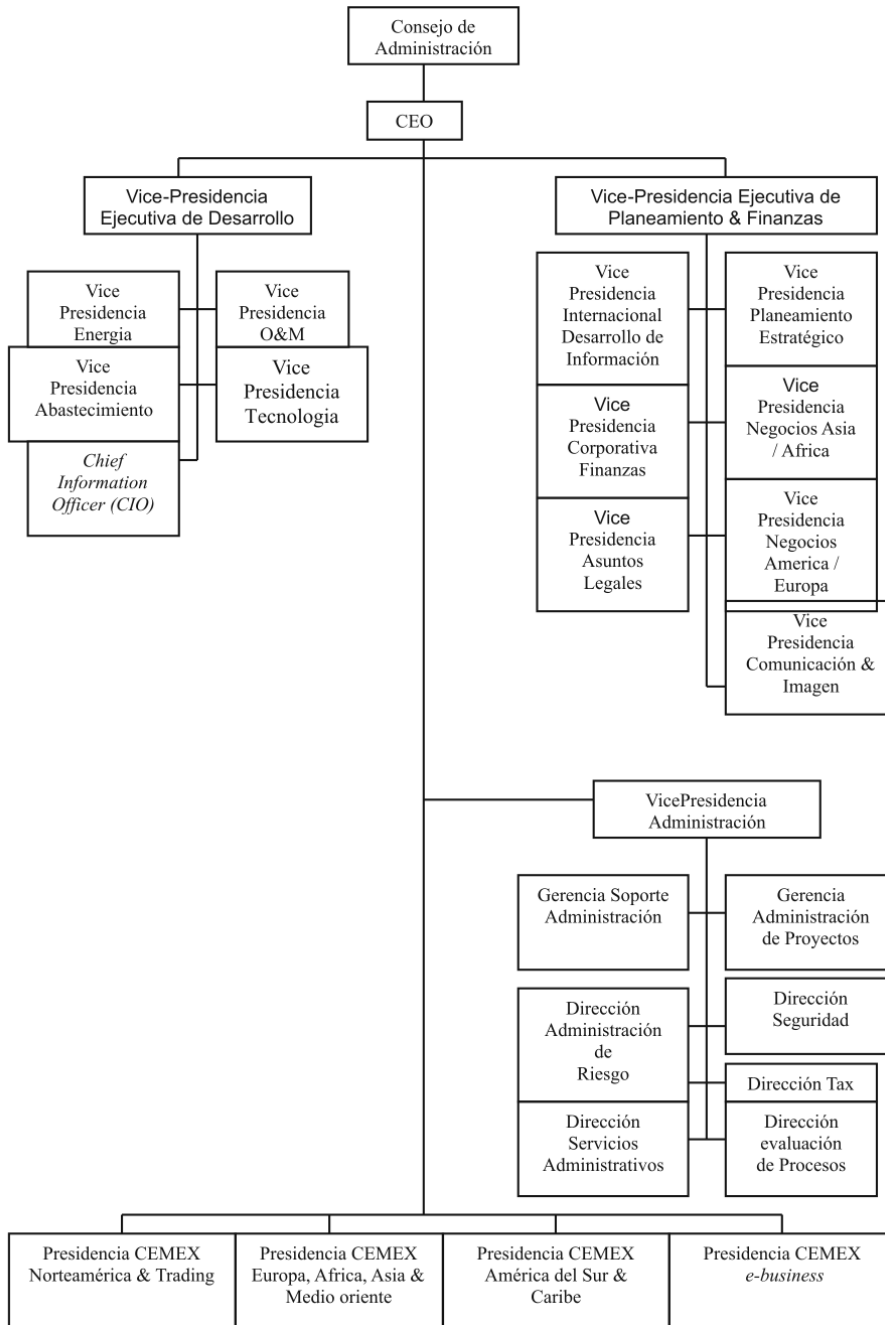
b) Ambiente (stakeholders): El consejo de administración del grupo CEMEX tiene postura emprendedora sobre el liderazgo de su presidente, el cual simultáneamente ejerce las funciones de CEO de la empresa. El se caracteriza por adoptar decisiones

visionarias en la búsqueda del mejoramiento ante los contextos cambiantes de los negocios, siendo considerado un prestigiado y reconocido ejecutivo, no solo de la industria cementera, sino también en otros sectores donde ocupa cargos de consejero de administración en otros grupos empresariales de renombre. En relación a los mercados de clientes, para CEMEX existen dos segmentos claramente definidos: el primero relacionado en los países en vía de desarrollo, el cual se caracteriza por la compra minorista destinado al consumidor final, sean distribuidores medios o pequeños, el segundo mercado se dirige en un 80% de las ventas a grupos industriales constructores, La relación con los proveedores también se produce primordialmente por medios electrónicos permitiendo la fidelización con procesos comerciales interorganizacionales. Esto permite a los proveedores una mayor coordinación y mejores tiempos de respuesta, ya que ofrecen datos de catálogos en un formato estandarizado de CEMEX, siendo interés de éstos la responsabilidad por mantener actualizados sus datos. Los principales competidores mundiales que tiene CEMEX en el grupo LAFARGE (Francia) y el grupo HOLCIM (Suiza). Internamente el market share en Mexico, del grupo CEMEX es de 55% aproximadamente.

c) Tecnología: CEMEX emplea la tecnología informática a efectos de poder optimizar sus operaciones, ofrecer servicios de valor agregado a sus clientes y generar valor para sus grupos de interés. Sus competencias informáticas se manifiestan en la plataforma propia que le permite estandarizar a nivel mundial sus operaciones de proceso de negocios. En las palabras de su CEO " Aprovechemos el poder de la tecnología e Internet para mejorar y simplificar nuestras operaciones globales, compartir nuestras mejores practicas, centrarnos en las actividades medulares del negocio y lógicamente quedar mas cerca de nuestros clientes". Cx Networks es una empresa subsidiaria de CEMEX orientada para la creación de fuentes alternativas de crecimiento sustentable para CEMEX, a través de la formación de nuevos e innovadores negocios que aprovechen sus fortalezas, el cuenta con tres unidades de negocios operativas: NEORIS, compañía consultora que desarrolla innovadoras soluciones de negocios basada en tecnologías para una variedad de clientes industriales e internacionales. Esta empresa es el soporte tecnológico del funcionamiento informático de CEMEX; ARKIO, empresa de distribución de materiales de construcción que satisface todas las necesidades del constructor profesional; LATINEXUS, proveedor de servicios de abastecimiento dirigido a optimizar los procesos de compra y abastecimiento de bienes y servicios indirectos a sus clientes. Según los líderes de la empresa CX Networks "nuestro modelo de negocios se basa en crear y promover redes (networks) de personas, socios, proveedores, clientes, tecnologías y demás entidades".

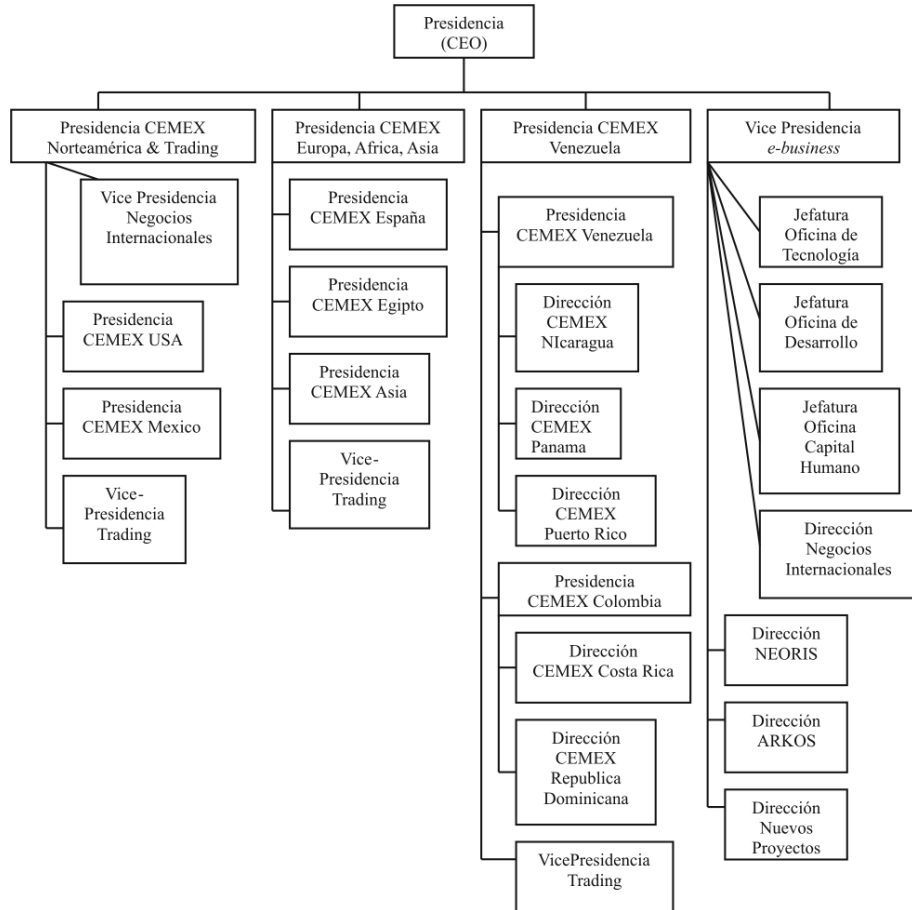
d) Cultura: El grupo CEMEX cuenta a nivel mundial con aproximadamente 24,000 funcionarios, los cuales tienen como una de sus características principales, la disposición y capacidad para adaptarse a situaciones y sedes donde se precisa de ellos. Cada cierto periodo, grupos de funcionarios de distintas sedes tienen la oportunidad de trabajar con sus colegas de otras sedes, para aprender sobre culturas y países diferentes al suyo. Operar en un entorno así demanda un lenguaje común, una forma estandarizada de realizar las cosas, lo cual le permita trabajar mas eficientemente y de forma adecuada con sus colegas de todo el mundo.

Figura 2. Organograma CEMEX Corporativo



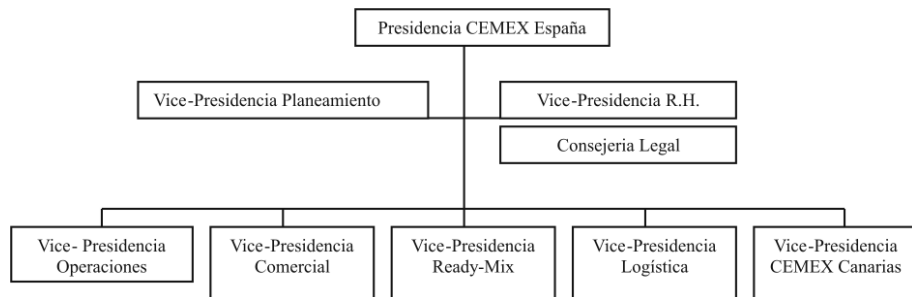
Fuente: Documentos internos del Grupo CEMEX

Figura 3. Organograma CEMEX por Regiones



Fuente: Basado en Documentos internos del Grupo CEMEX.

Figura 4. Organograma por Países



Fuente: Basado en Documentos internos del Grupo CEMEX

4.2 COMPONENTES

a) Departamentalización (D): Visualmente tendría las características de algún organigrama tradicional, mas al analizar la dinámica de funcionamiento, es ahí que se puede notar claramente que es una estructura por procesos. Una muestra concreta de esta propuesta son los nueve e-groups encargados de administrar todos los procesos y sub-procesos que contempla el CEMEX Way. Todavía con mayor seguridad se confirma la postura de procesos al analizar la relación con sus socios, aplicando sistemas integrados de gestión por procesos. Estos procesos permiten una estandarización a nivel corporativo mundial en procesos de comercialización, contraloría fiscal, concreto, operaciones, finanzas, RH, contraloría operativa, planeamiento, abastecimiento. Esto significa operara a través de una plataforma tecnológica que obedezca a esos criterios.

b) Actividades de línea/staff (L/S): En el grupo CEMEX estas actividades se sobrepone estratégicamente y coordinadamente. Por un lado existe un staff central corporativo de comando y al mismo tiempo asesora a las diversas sedes mundiales vía gestión de los procesos estandarizados de negocios. Ya la actuación de las sedes mundiales de regiones/países, se caracterizan principalmente por actuar operacionalmente en la línea de frente del negocio, es decir, "producir y vender", y solicitan apoyo en caso fuese necesario al staff corporativo central en las diversas competencias específicas. Una entidad típicamente de staff y que coordina la gestión de los procesos son los e-groups (celulas), los cuales establecen y desarrollan las mejores practicas dentro del grupo CEMEX.

c) Descripción de actividades (DA): en el grupo CEMEX, de forma general son estandarizadas, a través de procesos de negocios que representan sus mejores practicas de gestión integrada teniendo como soporte plataformas tecnológicas sobretudo aguardando obtener resultados métricos-cuantitativos que muestren la eficiencia de su aplicación. Esta descripción estandarizada representa para el grupo CEMEX la capacidad de uniformizar criterios mundiales, rapidez en las decisiones, integración de actividades y flexibilidad en los movimientos del personal en las diversas sedes mundiales, con lo cual " se evita le hecho que la idiosincrasia-país de cada funcionario pudiese afectar la idiosincrasia CEMEX mundial.

d) Cadena Jerárquica (CJ): El grupo CEMEX tiene una característica platicurtica (horizontalizada) con una media de cuatro niveles centrales corporativos y a nivel sede región/país. El sentido de comando tiene perfil de procesos cruzados y funciones cruzadas (cross-process y cross-funtions). El cual queda demostrado en los siguientes hechos:

- Un vicepresidente de país se une jerárquicamente al Presidente del respectivo País; también al vicepresidente corporativo central del área o proceso de competencia. Ej. El Vice-presidente de planeamiento de España, se reporta al presidente de CEMEX España y al vicepresidente corporativo de planeamiento estratégico de la matriz;

- Un vicepresidente de línea de País España se une jerárquicamente al Presidente de CEMEX España;

- Los Presidentes de Países se unen directamente al Presidente de zona geográfica mundial respectivo. Ejemplo: el Presidente de CEMEX Venezuela se une directamente con el Presidente CEMEX de América del Sur & caribe;

- Los Presidentes de zonas mundiales se unen directamente al CEO;
 - Los Vice-Presidentes corporativos se unen directamente al CEO.
 - Los e-groups (células) de gestión de los procesos dependen del CIO corporativo central. Internamente cada e-group tiene su estructura jerárquica comandada por el Sponsor que generalmente también es un Presidente de zona o País.
- e) Centralización/Descentralización (C/D): en el grupo CEMEX actúa dentro de las premisas de funcionamiento que establece tres tipos de actividades delimitadas a nivel corporativo: a) Funciones Integradas, son aquellas que implican tolerancia cero para ser modificadas. Son establecidas a nivel corporativo y entre ellas tenemos Informática, Tesorería, Aprovisionamiento, fiscal; b) Funciones Coordinadas, son aquellas donde se negocian una coordinación entre el nivel corporativo central y el nivel zona/país mundial en los campos de RH, planeamiento, tecnología; c) Funciones Locales, son aquellas que se permiten delegar hasta un pequeño porcentaje a cada sede mundial (zona/país) debido a que son procesos operativos de línea de frente que precisan adaptarse a cada realidad local. Abarcan los aspectos comerciales, logísticos, operacionales y ready-mix.
- f) Amplitud administrativa (AA): En el grupo CEMEX gira por la combinación de tres dimensiones: a) la funcional, se refiere al personal asignado en las unidades orgánicas a cargo del jefe, b) el proceso, se refiere al personal que forma parte de los e-groups; c) la geográfica, se refiere a la amplitud de la región geográfica mundial o país, donde se reporta a la jefatura del respectivo país o región. En otras palabras, un subordinado podría tener tres jefes simultáneamente: un jefe corporativo mundial, un jefe de zona/país y un jefe de proceso mundial. Del lado opuesto, el análisis quedaría también como que un jefe de zona/país ejerce el liderazgo funcional en su zona de comando; mas podría también tener a su mando un e-group. Así, la amplitud administrativa resultaría difícil de determinar con exactitud, si lleva en cuenta que el número de subordinados en cada región/país y en cada e-group es variable.
- g) Comunicación (C): Si existe un aspecto de competencias reconocidas en el grupo CEMEX esa es su capacidad tecnológica informática, constituida por plataformas virtuales rápidas y consistentes a nivel mundial, en todo el proceso o función. Todo esto sincronizado en la red, no solo internamente sino también con proveedores y clientes. Esto se consiguió con un trabajo previo de concientización virtual, donde el CIO fue el propulsor de la virtualización de las relaciones internas y externas de los trabajadores. Es preciso también resaltar que no obstante las operaciones primordialmente sean electrónicas, no se deja de lado las comunicaciones y relaciones interpersonales entre los trabajadores, el cual también es considerado fundamental para la cultura organizacional. Así, existen constantes encuentros de diverso funcionarios en sus diversas sedes mundiales sea por actividad de procesos, funcionales o de integración, promoviendo el trabajador global capacitado para adaptarse a todas las realidades del grupo.
- h) Capacidad Decisoria (CD): En este aspecto también la capacidad decisoria del grupo CEMEX es reconocida, justamente su competencia para coleccionar, enlazar, analizar la información de forma integrada basada en su plataforma tecnológica mundial. No obstante la situación mundial de incertidumbre de los mercados, CEMEX tiene canales que permiten un análisis integrado de todos los procesos y actividades a nivel

corporativo y en tiempo real, por lo tanto esto le permite decidir de forma rápida y ante eventuales contingencias surgidas. Como ejemplo, se puede comentar sobre los procesos de postintegración relacionada con la integración de las nuevas empresas adquiridas por el grupo, adonde se envían células o equipos para hacer la integración operacional de esa empresa al grupo, siendo que estas se enlazan a la plataforma virtual central de negocios, al cual le permite adaptarse a las medias mas oportunas y de acuerdo con el caso especifico de forma real y ágil.

5 CONSIDERACIONES FINALES

El presente artículo pretendió contribuir para el análisis de la internacionalización de las empresas intentando conocer y clarificar sus conceptos básicos, sus modalidades, su postura, sus tipos y sus estructuras organizacionales. Para poder reforzar el conocimiento teórico, se optó por presentar el caso CEMEX, para poder conocer la experiencia exitosa de internacionalización de este grupo empresarial Mexicano, centrando el análisis en las condicionantes y componentes de la organización. A modo de resumen se puede observar en el cuadro 2, las principales características del diseño y dinámica organizacional del grupo CEMEX, en su aventura de internacionalización.

Cuadro 2: Características de las Condicionantes y componentes del grupo CEMEX.

Elemento de diseño y Dinámica organizacional	Característica
Tipo	Directo
Postura	Etnocéntrica
Modelo	Global
Estrategia	Internacionalización consistente y significativa
Ambiente	Concentrada (cementos); Stakeholders globales
Tecnología	Propia
Cultura	Uniformizada
Departmentalización	Procesos
Línea/Staff	Integrada
Descripción de actividades	Estandarizada
Cadena jerárquica	Horizontalizada
Nivel de centralización	Elevada centralización
Amplitud Administrativa	Relativa
Comunicación	Integrada
Capacidad decisoria	Rápida

Cuadro 2: Características de las Condicionantes y componentes del grupo CEMEX

Como epílogo de este artículo consideramos conveniente resaltar que el proceso de internacionalización empresarial conjuga elementos administrativos, estratégicos, estructurales y operacionales, los cuales se encajan a través de variables condicionantes y componentes adaptadas en este artículo. El caso CEMEX apenas es una forma particular adoptada para el desarrollo de dicho proceso. En este sentido, creemos también en la puesta en práctica de otras opciones de internacionalización, las cuales también son válidas en sus aplicaciones concretas.

REFERENCIAS

- BALL, D.; McCULLOCH, W. **International Business: Introduction and essentials**. Fifth edition. Boston: Irwin, 1993.
- BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução Celso A. Ramôli. São Paulo: Atlas, 1998.
- BARTLETT, A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. Tradução Maria Cláudia Santos. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BEDEIAN, A.; ZAMMUTO, R. **Organizations: theory and design**. EUA: The Dryden Press, 1991.
- FREIRE, A. **Estratégia**. Portugal: Verbo, 1998.
- GALBRAITH, J. **Organization Design**. EUA: Addison-Wesley, 1997.
- GROSSE, R.; KUJAWA, D. **International Business: theory and managerial applications**. Second edition. EUA: Irwin, 1992.
- GIBSON, J.; IVACENEVICH, J.; DONNELLY, J. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1988.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.
- HALL, R. **Organizações: estrutura e processos**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- IANNI, O. **Teorias da globalização**. 4 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.
- JONES, G. **Organizational Theory and cases**. EUA: Addison-Wesley, 1995.
- LEE, P. **Avaliação do estágio de internacionalização: um estudo de casos em empresas do setor de bebidas no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2000.
- LUDKE, M.; ANDRADE, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2 ed. São Paulo: Pedagógica Universitária, 1988.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 2 Vol. São Paulo: Atlas, 1994.
- MONTANA, P.J.; CHARNOV, B. **Administração**. Tradução CID Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.
- OLIVEIRA, D. **Organização & Métodos: uma abordagem gerencial**. & ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- OSBORNE, R.; HUNT, J.; JAUCH, L. **Organization theory: an integrated approach**. EUA: Wiley & Sons, 1980.
- PATTON, M. **Qualitative evaluation and research methods**. 2. ed. California: Sage, 1990.
- SANVICENTE, A. Z.. **Empresas multinacionais: estrutura administrativa e administração financeira**. Rio de Janeiro: livros técnicos e científicos, 1975.
- SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 4a. ed. São Paulo: Pedagógica Universitária, 1994.
- STOPFORD, J.; WELLS, L. **Managing the multinational enterprise: organization of the firm and ownership of the subsidiaries**. New York: basic books, 1972.
- ROBBINS, S. **Organization theory: the structure and design of organizations**. Prentice-Hall, 1986.
- YIN, R. **Case study research: design and methods**. California: Sage, 1989.
- VASCONCELLOS, E. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa**. São Paulo, 1972. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

