

EMPRESA MULTINACIONAL EN EXPANSIÓN BUSCA...¿ANTROPÓLOGO SOCIAL?

Sergio López Martínez

El presente artículo, más allá de ser una reflexión sobre el rol del antropólogo en el presente, consiste en una aproximación para entender más concretamente de qué se está hablando cuando se hace referencia a la globalización. A partir del estudio en empresas multinacionales y principalmente de la inserción de éstas en las distintas sociedades a las que consiguen expandirse, se abre una nueva línea de investigación sobre los procesos de adaptación, que en ciertos casos culminan en una readecuación exitosa, pero que en otros el fracaso está determinado por la incompatibilidad con el contexto cultural.

MULTINATIONAL ENTERPRISE IN EXPANSION LOOKS FOR...¿SOCIAL ANTHROPOLOGIST?

The present article, beyond suggesting a reflection about the role of the anthropologist in the present; it's an approach to understand more accurately, what is meant when referring to the term globalization. Starting from the study of multinational enterprises and principally their insertion in the different societies to which they have been able to expand, a new line of investigation is open about the processes of adaptation; that can explain why in some cases these expansions finalize in a successful re-accommodation, while in others the failure is determined by their incompatibility with the cultural context.

Sergio López Martínez: Antropólogo Social, Director de Antropólogos Iberoamericanos en Red. E-mail: slopez@plazamayor.net

Casos y reflexiones sobre el entorno cultural en grandes empresas

Recientemente, la multinacional danesa de ingeniería F. L. Smidth dedicó su publicación interna, distribuida directamente a más de cuatro mil empleados en cuarenta países, a un monográfico sobre diversidad cultural e integración global. En ella, se hace especial mención a una serie de seminarios sobre los procesos culturales dentro y fuera de la empresa en donde participaron todos los directivos de las filiales en India, Dinamarca y Estados Unidos. Las sesiones sirvieron para recalcar la urgente necesidad de respetar las diferencias culturales entre todos y cada uno de los clientes potenciales del grupo empresarial. El mensaje que se quería transmitir a los directivos (para que estos a su vez lo transmitiesen a sus empleados en todo el mundo) se integraba en unos objetivos estratégicos más amplios y ambiciosos:

-En primer lugar, capacitar al grupo

empresarial para integrar sus recursos globales a nivel mundial y maximizar sus economías a escala. Con ello se pretendía integrar centros de compras y suministros de servicio para capacitar a sus mejores ingenieros y técnicos en la prestación de asistencia profesional en cualquier parte del mundo.

-En segundo lugar, mostrar a los clientes -también empresas multinacionales- que la adaptación cultural de la que goza su proveedor constituye la oferta de un valor añadido fundamental a la hora de analizar las ventajas competitivas frente a otras empresas (a pesar de trabajar con precios más altos que la competencia). Es importante destacar cómo es precisamente en el caso de un sector estrictamente normalizado, como el de la ingeniería industrial, donde las mejores ventajas competitivas se encuentran en la adaptación a aspectos culturales (F. L. Smidth Group 2002).

Uno de los empleados de la compañía, un ingeniero norteamericano que ha trabajado y vivido en más de treinta países en todos los continentes- hacía estas manifestaciones:

“En casos como la lengua, me he quedado sorprendido por la habilidad de los daneses para hablar todo tipo de lenguajes. La mayor parte de los norteamericanos esperan que la gente sea capaz de hablar en inglés. En Dinamarca es justo al contrario, no esperan que la gente hable su idioma y aprenden el de otros. Pero las diferencias las observo también en el estilo de trabajo, en la actitud ante la gente a la hora de resolver los problemas, o en la cantidad de horas que permanecen en la planta para resolver una determinada situación. No se trata de que la política de las distintas oficinas sea diferente, es simplemente una diferencia cultural entre los países. Lo más importante es respetar las diferencias y tenerlas en cuenta”.

El caso de F. L. Smidth anticipa el estudio de aspectos culturales en la dirección estratégica como pieza elemental del crecimiento empresarial. Aunque esta consideración sin duda forma parte del más elemental sentido común en cualquier directivo, la dificultad se origina en la forma de implantar esta política. Dentro de las adaptaciones culturales en la expansión de una multinacional, ¿A qué principios corporativos se pueden renunciar y de qué costumbres locales nos podemos beneficiar? Lejos de pretender establecer una teoría general ante fenómenos necesariamente particulares, la observación de algunos casos más - ya sean éxitos o fracasos- tal vez pueda dar un poco de luz a este reto empresarial.

En el sector de la hostelería, esta filosofía fue la clave que cimentó el éxito de Burger King Corporation cuando en el año 1976 estableció sus primeros restaurantes en España. El modelo de autoservicio que tanto éxito había tenido ya en otros países europeos no se podía implantar en un lugar donde los clientes estaban acostumbrados a ser servidos directamente en una mesa, con un camarero tomando nota de la comida. Y eso fue lo que se hizo. Durante más de dos años, los clientes de *Burger King* eran recibidos por un empleado que les acompañaba a la mesa donde se sentaban, les entregaba la carta de hamburguesas, les tomaba nota, les servía la comida y les entregaba la factura al final, como en cualquier otro restaurante tradicional.

Sin embargo, algunas diferencias no dejaban de

notarse y hacían que ese restaurante tuviese “algo” que los otros no tenían. Entre estos detalles, cabe mencionar la velocidad en recibir la comida o la entrega de un obsequio sorpresa para los niños. A medida que se asentaba una clientela fija en cada establecimiento, en una siguiente fase, los aditivos del menú (salsa de tomate, sal o pimienta) debían ser obtenidos directamente por el cliente en un lugar de autoservicio libre -en vez de encontrarse en las mesas-, posteriormente era la bebida lo que se solicitaba en el autoservicio, hasta que finalmente todo el menú (incluidos los aditivos) se obtenían desde el mostrador de comida rápida al tiempo que se pagaba, dando lugar la tradicional imagen que hoy tienen estos establecimientos en otras partes del mundo. Este proceso, describe una aplicación de lo que se ha llamado “glocalización”; es decir, la particularización (o adaptación) local de una cultura global.

En esta misma línea, no deja de sorprender que las grandes multinacionales deban renunciar a algunos de los pilares que teóricamente han formado parte del secreto de un éxito comercial. Y todo ello en favor de lo que marcan los principios básicos de la cultura local. Uno de los casos más conocidos (incluso cómicos) ha sido el de la multinacional norteamericana TGI Fridays Inc. Dicha cadena de restaurantes tiene como principio básico en su manual corporativo el de mantener las líneas de color rojo y blanco en todos sus logotipos y material publicitario. Sin embargo, cuando en el año 1990 abrió su franquicia junto al estadio del equipo Real Madrid Club de Fútbol, en la llamada “Esquina del Bernabeu”, esa adaptación cultural recomendó intercalar una banda negra en cada una de las líneas blancas de los logotipos. La similitud de los colores originales de la multinacional norteamericana con la camiseta del equipo rival, el Atlético de Madrid, fue la causa que obligó a dicho cambio. El detalle no sólo fue un acierto de cara a captar clientes en dicho distrito, sino que además supuso una curiosidad turística para los extranjeros que buscaban un sitio donde comer tras visitar el estadio de un club mundialmente famoso.

Pero no todo han sido éxitos. Precisamente fue un antropólogo el encargado en 1994 de implantar en España el lanzamiento de la cadena de heladerías norteamericana “I can’t believe it’s yogur”. En este caso, diversos aspectos obstaculizaron la labor de “prevención cultural” y convirtieron el proyecto en un fracaso económico. Con una inversión millonaria, se crearon cinco establecimientos en algunas de las zonas más céntricas de Madrid. El proyecto duró



escasamente dos años, tras los cuales los inversores -ante las impresionantes pérdidas- decidieron cerrar todos sus establecimientos en España. La causa pudo estar en varios aspectos, pero uno de ellos fue común en todas las opiniones: la dirección de la matriz dio vía libre a los promotores con la condición de no modificar los márgenes unitarios de beneficio por helado vendido. El precio de los productos servidos supuestamente respondía a unos ingredientes de primera calidad. Como los costes eran altos, para mantener los márgenes por unidad vendida los precios también debían serlo. El promotor tuvo libertad para modificar todo tipo de aspectos y políticas corporativas, tales como el diseño de los locales, la forma de servir a los clientes, la manera en que los camareros se dirigían a ellos o la presentación de los productos. Sin embargo, la dirección de análisis financiero le impuso una norma básica con respecto a los precios: el margen variable por unidad vendida (precio de venta unitario menos coste unitario) debía de mantenerse constante.

A diferencia del cliente estadounidense, el público español no está acostumbrado a pagar por el “antojo” su helado favorito el mismo precio que pagaría por un almuerzo. La expresión de los clientes tras haber salido del establecimiento era unánime: “Estos helados son carísimos”. El margen variable por unidad vendida se mantuvo,

pero el margen global (la suma de los márgenes variables de todas las unidades vendidas) fue mínimo, y absolutamente incapaz de superar los gastos generales.

En esta ocasión, parece que una fría previsión de beneficios acabó directamente con el encanto que de forma tan satisfactoria había funcionado en Estados Unidos. ¿Un error de presupuestos o simplemente una advertencia hacia la inutilidad de priorizar la toma de decisiones en función de meros criterios contables incapaces de ver más allá de un ejercicio económico? ¿Acaso el control de análisis financiero de una empresa puede permitirse el lujo de actuar al margen de factores culturales?

Si al principio mencionábamos normalización de procesos en una empresa multinacional de ingeniería, este último ejemplo - en el que resaltamos la importancia del resultado financiero como objetivo recurrente en cualquier compañía con ánimo de lucro- nos conduce a uno de los sectores empresariales al que se le presupone con mayor autoridad normalizadora, como es el de la auditoría financiera. Podemos decir sin temor a equivocarnos que la figura del auditor de una empresa tiene sorprendentes similitudes con el trabajo de campo realizado por un etnógrafo a la hora de conocer una cultura que no es la suya original. Podríamos matizar dicha

afirmación, por supuesto, alegando que el auditor tiene la citada autoridad de la norma, una autoridad de la que el antropólogo carece a la hora de estudiar una sociedad ajena (pues hablamos de una autoridad apriorística, más que de una autoridad etnográfica, en el sentido de Clifford [1998]).

Sin embargo la práctica nos demuestra que esto no es del todo así. Entra dentro del conocimiento común de cualquier responsable financiero la posibilidad de “jugar” con una serie de factores difíciles de estandarizar y transformar así los resultados contables de un ejercicio económico. Reflejar o no en las cuentas anuales la capitalización de determinados gastos, modificar el criterio de valoración de existencias en almacén, provisionar o no desembolsos (o ingresos) futuros que podrán o no darse, son sólo algunos de los elementos de que disponen los contables para ajustar un resultado anual a la medida, como si de hacer un traje se tratase. Y no olvidemos que en función de dicho resultado anual cobran los directivos de una empresa y también los propietarios. Es decir, el poder de decisión de un responsable financiero es clave a la hora de ofrecer la imagen de una compañía (ver Bezos Daleske 2003:Cap. 6). El buen auditor, sin duda, debe ser primero un buen *etnógrafo financiero*, y ha de ser capaz de integrarse en lo posible en la cultura de los directivos de la

compañía si quiere conocer de verdad la situación de la empresa a la que audita y los (otros) principios, no normalizados, según los cuales realiza sus cuentas.

Como no es el ánimo de este escrito aburrir al lector, finalizaré, a modo de conclusión, escribiendo una breve reflexión sobre las relevancia del trabajo antropológico en una empresa multinacional. Las empresas multinacionales necesitan antropólogos en puestos de toma de decisiones, pero no antropólogos como tales, sino empleados que sepan hacer su trabajo y que tengan una serie de habilidades sociales que -casualmente- se asemejan a las que tiene un antropólogo. Cometerá un grave error el empresario que emplee a un antropólogo para que le resuelva sus problemas de ingeniería, pero no lo cometerá si emplea a un ingeniero que además sea antropólogo, (antes que a un ingeniero que sea economista o a un ingeniero que sea abogado).

Si algo puedo destacar positivamente de algunos sistemas educativos, como es el español dentro de la licenciatura de antropología social, mencionaría el hecho de que cualquiera de los/las estudiantes de esta carrera deber ser “antes” un o una profesional en otras diplomaturas, o tener una titulación previa. Si tuviese, en cambio, que aportar alguna mejora a esta norma, sin duda

obligaría a las licenciaturas de nuestra disciplina a abrir sus puertas no sólo a titulaciones de humanidades, enfermería, economía y ciencias sociales; sino también -y muy especialmente- a ingenieros, arquitectos, químicos, físicos y en general a cualquier otra/o titulada/o. Lograr que estos colectivos se nutran del valor añadido que aporta el estudio de los parámetros antropológicos y conseguir que estos mismos colectivos nos nutran de experiencias donde nuestra disciplina es aplicable constituye -en mi opinión- la clave para elevar el nivel de reconocimiento social de nuestra profesión.

Referencias Citadas

Bezos Daleske, C.

- 2003 *Dinámicas de transformación social en Daimler Chrysler*. Tesis doctoral inédita. Departamento de Antropología Social y Pensamiento Filosófico, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Clifford, J.
1998 *Sobre la autoridad etnográfica, dilemas de la cultura*. Gedisa, Barcelona.
- F. L. Smidth Group
2002 *INSIGHT. Cultural Diversity and Global Integration*. Internal Company Magazine, Special Issue October 2002:5.

