

Las unidades regionales deben tener espíritu de equipo

Casi todos tienen uno y casi nadie está feliz con su Regional Headquarters (RHQs) en América latina. Veamos por qué eso es así, y si hay forma para mejorar este estado de ánimo.

La necesidad para tenerlo es obvia:

Salvo excepciones, las compañías internacionales hacen un 3% a 6% de sus ventas en la región. Es lo que más o menos corresponde a la participación de Latino América en el PBI global.

Es poco; y además, la mitad le corresponde a Brasil. Quedan menos del 3% para el resto de los países en Sudamérica. Y respecto a México nadie sabe donde contarlos: en NAFTA o junto con los países del sur.

Pocas ventas muy fraccionadas en muchos mercados chicos con una gran volatilidad.

Esta realidad pide un RHQs a gritos: Para simplificar las líneas de reporte a Casa Matriz; para ahorrar costos; para generar masa crítica para mantener una infraestructura sofisticada en la región y para asegurar mayor atención de la alta dirección; y finalmente, para poder actuar y reaccionar más rápido en este contexto inestable. Estos son los argumentos más sólidos en una lista que es aún más larga.

Pero solo con un RHQs no se asegura el logro de estos objetivos. Es como comprarse una valija y no saber que poner a dentro.

Las dificultades ya comienzan con la definición de la región: ¿América latina o Sudamérica?; ¿Con o sin Brasil?; ¿Una única región o varias?; ¿Una región con

Sin embargo, se observan algunas tendencias comunes:

Casi todos empezaron su odisea organizacional con un RHQs en Brasil para al menos Sudamérica. El razonamiento era atender los mercados más chicos desde el mercado más grande de la región. Normalmente, las empresas multinacionales tienen en Brasil la infraestructura más importante que con pocos recursos adicionales (ergo pocos costos adicionales) iba a atender a los otros mercados. Sin embargo, parece que esta lógica muchas veces no funcionó bien. Un mercado interno muy grande no hace tentador mirar a mercados más chicos y aparentemente complejos. El enorme potencial interno de Brasil muchas veces puede más que el espíritu regional necesario para construir una organización, que es vista por todos como una región. Con un enfoque oportunista no se construye una región. El idioma tiene su importancia; y la diversidad cultural también.

Para evitar la polarización de

Si hoy hay una tendencia, es tratar a Brasil como "isla" en Sudamérica. El tamaño, el idioma y la cultura lo diferencian

la atención en Brasil y México, los dos grandes mercados de América latina, varias empresas disolvieron sus RHQs en estos países. Si hoy hay una tendencia,



Matthias Kleimhemphel

Profesor de Política de Empresa del IAE Business School

evitar: La desmotivación de 'los demás', la desatención de los mercados menos grandes y la creación de una suerte de virreinato con corte regional.

Para expresarlo en términos positivos la pregunta a contestar es: ¿Cómo construir una unidad regional con espíritu de cuerpo para conseguir las muchas ventajas de una región más grande evitando los riesgos que la pueden hacer fracasar?

En líneas generales se puede decir que son dos balanceos principales que se deben evaluar:

La concentración vs. la dispersión de actividades y si el RHQs cuenta con un staff propio o si su conducción tiene una función local y una regional (dos sombreros).

Si el acento está en crear una unidad regional con entidad propia y aumentar el volumen de ventas en todos los mercados, probablemente no es lo más adecuado una concentración de todas las actividades en un solo lugar. Conviene una organización regional con un carácter de inclusión, que permite a las organizaciones locales participar activamente en la conducción de la región. Así se puede formar una red de com-

¿Una sola región o varias? ¿Una región con subregiones?

En la actualidad se observan entre las empresas multinacionales todos estos modelos. Muchas empresas han modificado su organización regional en los últimos tiempos. No hay aún un modelo de mejor práctica. Todos están experimentando. Probablemente no habrá nunca una solución *state of the art*, un *one fits all*.

Demasiado diferentes son las necesidades y condiciones en las diferentes industrias y empresas. Una empresa con cuentas globales se organiza en forma distinta que una con clientes locales. Una empresa que busca en primera línea implementar estrategias regionales para aumentar su volumen de venta en la región tiene otras necesidades organizacionales que una con un enfoque en los costos y la gestión de riesgo.

países. Si hoy hay una tendencia, es tratar a Brasil como 'isla' en Sudamérica. El tamaño, el idioma y la cultura lo diferencian. Además, Brasil es parte del BRIC, que lo convierte en otra región.

Los otros mercados en Sudamérica, que en total pueden llegar a tener un peso casi tan grande como Brasil solo, se juntan en una o dos regiones, a veces con subregiones.

Lo que a primera vista parece el tema más importante (qué región/es y donde poner el RHQs) no lo es:

Hay que definir lo que se busca y cuales son los riesgos a evitar. A partir de ahí se puede intentar planificar un mapa de la región, de las responsabilidades de un RHQs y su organización y ubicación. Un RHQs asigna y quita poderes y status. Es inevitable y buscado. A la vez constituye el riesgo más importante a

conducción de la región. Así se puede formar una red de compañías locales sin subordinaciones geográficas. Fomenta la motivación, facilita la integración y la colaboración. Si el acento está en el ahorro, conviene evaluar si se pueden concentrar funciones transaccionales en centros de servicios compartidos, que no necesariamente tienen que estar en la región. Otras funciones de Back Office pueden ser concentradas en Hubs regionales. Para ser más feliz con su RHQs ayuda ver el tema como un proceso de regionalización de la estrategia y su estructuración organizacional con un RHQs y no como la mera implementación de un RHQs. Las alternativas son casi infinitas y requieren de un análisis y balanceo cuidadoso para evitar fracasos costosos y difíciles de revertir.