

Geoffrey JONES, *Renewing Unilever. Transformation and Tradition*, Oxford University Press, Oxford, 2005, 472 pp.

Aunque Unilever ya no es el gigante silencioso y diversificado que era en la década de 1960, cuando Jones arranca su historia, sigue siendo una de las mayores y más complejas y antiguas multinacionales del mundo. Desde su creación en 1929, Unilever mantiene la doble nacionalidad británica y holandesa como también lo hace Royal Dutch Shell. Un conglomerado con tal cantidad de marcas, empleados y presente en tantos sectores y países como Unilever es difícil de encontrar. Presentar la evolución de una empresa de estas características, y hacerlo en un periodo tan cambiante como el que corresponde a la segunda globalización, no es tarea fácil. Jones lo hace siguiendo una conveniente estructura doble: cronológica y temática.¹ La primera analiza los distintos periodos de cambio que vivió la empresa entre 1965 y 1990. La segunda contiene ocho capítulos: marketing y marcas, riesgo y recompensa en los mercados emergentes, comercio, plantaciones y químicas –por tanto los sectores que a lo largo del periodo analizado dejan de considerarse centrales–, recursos humanos, cultura corporativa, innovación, adquisiciones y ventas, imagen y voz corporativa.

Existen tres puntos que hacen que este libro sea especialmente atractivo. Primero, el interés que tiene esta empresa en sí; segundo, el autor, Geoffrey Jones, en tanto es uno de los mayores conocedores de la evolución histórica de las multinacionales, lo que hace de este libro una lectura imprescindible para comprender la evolución de la empresa multinacional desde la década de 1960; y tercero, la variedad de temas que se tratan en el libro, inspirados por conceptos y avances recientemente explorados del comportamiento empresarial en la literatura de empresa.

Unilever = Unie + Lever + muchas más

Contrariamente a otras empresas que empezaron como empresas familiares, Unilever siempre fue una *managerial enterprise*. Unilever se originó como compañía en 1929 a raíz de la fusión de dos compañías ya globales integradas verticalmente: Unie (multinacional holandesa especializada en la producción y comercialización de margarina) y

1. Esta estructura es también la que se sigue en otra reciente historia empresarial del gran competidor europeo: P&G (David Dyer, Frederick Dalzell y Rowena Olegario, *Rising Tide. Lessons from 165 years of brand building at Procter and Gamble*, Harvard Business School Publishing, Boston, 2004). No obstante, la parte temática está concentrada en el desarrollo de las marcas de la empresa.

Lever (multinacional británica especializada en la producción y comercialización de jabones). La compañía ha seguido creciendo precisamente a través de la compra e integración de otras compañías, sobre todo a partir de la década de 1960, hasta el punto de convertirlo en una tradición y condicionar en parte que la compañía sea más conocida por sus marcas (*Frigo, Skip, Dove, Flora, Lux, Signal o Lipton*) que por sí misma, a pesar de que uno de cada dos hogares en el mundo tiene al menos un producto fabricado por Unilever. Así es como creció compleja y con una vasta representación mundial. No obstante, esta particularidad también es fruto de su cultura corporativa, que siempre ha perseguido mantener un perfil bajo. Esta característica no es ajena a la forma bastante descentralizada en la que se ha organizado la empresa. Jones muestra cómo a pesar de que la diversidad y descentralización heredada favorecía la expansión internacional de la empresa en tanto en cuanto ya estaba presente en muchos países con un personal preparado y versátil, esta misma estructura la colocaba en desventaja con respecto a empresas más centralizadas frente al reto de la globalización. La estructura de Unilever funcionaba mejor en un mundo menos globalizado, menos competitivo y para algunas líneas de productos como la alimentación, más sujeta a gustos nacionales o regionales, pero peor para bienes más estandarizados y con mercados más oligopolísticos como los detergentes.

En este libro se detalla cómo una empresa tiene que reaccionar modificando su propia cultura corporativa para seguir manteniéndose como líder mundial. Con el advenimiento de la globalización, en Unilever había más duplicación que coordinación y, por tanto, las posibilidades de explotar su potencial quedaban en parte sofocadas. Esto era especialmente contradictorio en el mercado europeo que caminaba hacia un mercado único, sobre todo si otros competidores como Procter & Gamble (P&G) presentaban productos más homogéneos y mantenían una organización fuertemente centralizada. En el caso de Unilever, era la red de relaciones personales lo que mantenía el gigante en funcionamiento. La compañía reaccionó a partir de la década de 1970, y sobre todo, a partir de 1984, aumentando la centralización, desarrollando estrategias de crecimiento formales y fortaleciendo los departamentos y procedimientos centrales como los contables y financieros, aunque siempre manteniendo el equilibrio entre lo global –y las presiones de la nueva situación económica– y lo local, atendiendo a la propia idiosincrasia de la empresa y el equilibrio de poderes interno. El control de sus filiales norteamericanas es el mejor ejemplo que desarrolla el autor de este libro para mostrar cómo este proceso se llevó a cabo de forma paulatina y poco traumática, equilibrando la cultura de la empresa y la firmeza en la decisión de cambio. El autor destaca con muy buen criterio lo esencial del papel jugado por las personalidades que llevaron a cabo estas transformaciones. Aunque quizás sea en este capítulo donde Jones se muestre menos crítico.

La evolución de la empresa multinacional

El autor y su gran conocimiento sobre la evolución histórica de las multinacionales convierten este libro en un excelente manual del *international business*, y una demostración de que la historia cuenta. Si no fuera porque el mismo Geoffrey Jones es autor de un manual sobre esta materia (*Multinationals and Global capitalism: From the nineteenth to*

the twenty-first century, Oxford University Press, Oxford, 2005), se podría utilizar, aunque para un espacio temporal más restringido, esta historia de Unilever.² El interés del libro que reseñamos en este sentido radica en que las multinacionales se presentan como agentes pasivos y activos de la globalización. En los mercados, con la globalización y el aumento de la renta *per capita* desde los años sesenta hubo dos movimientos que no fueron contradictorios, aunque puedan parecerlo. El primero constituyó una mayor uniformidad ligada a la revolución de los transportes y las comunicaciones y la disminución de las barreras al comercio. El segundo, en cambio, fue hacia la fragmentación: el aumento de los ingresos, la educación y la esperanza de vida proporcionó a los consumidores más posibilidades de elegir, y los avances tecnológicos, especialmente en el empaquetado, lo permitieron. A ello habría que añadir los cambios relacionados con la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo y las transformaciones en sus hábitos de vida y de consumo. El consumidor, consumidora, de Unilever deja de ser monolítico en estos años. Todo ello empujó a la compañía a un cambio de estrategia, reduciendo su infinidad de marcas locales o nacionales y centrándose en las marcas de mayor valor añadido. Igualmente, Jones muestra cómo multinacionales como Unilever están detrás de los cambios en las pautas de consumo de las últimas décadas, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. Este papel activo de las multinacionales se desarrolla en el libro en relación a los beneficios que los consumidores han obtenido, pero apenas se detiene en otros aspectos más criticados sobre el papel de las multinacionales en la globalización, como la construcción de unas reglas de juego a su medida.

Renewing Unilever

Ya desde la elección del título, el autor nos anticipa la orientación de su historia: *Renewing Unilever. Transformation and tradition*. Jones intenta explicar cómo se mantiene el liderazgo de una compañía de enormes dimensiones con una fuerte herencia organizativa del pasado a través de la renovación y los fracasos. El autor nos muestra cómo este proceso de renovación constante es más complejo que la triple inversión chandleriana. En la renovación se conjugan la situación macroeconómica, las oportunidades de negocios, la organización empresarial y la adecuación de las estrategias a las capacidades de las empresas, a las redes y los contratos políticos, la cultura corporativa pero también a las personas. Si la cultura corporativa descentralizada de Unilever es identificada en el libro como la gran debilidad para hacer frente a los retos de la globalización, Jones también señala que las debilidades pueden convertirse, junto con el marketing, el *management*, la innovación y las adquisiciones, en claves del éxito de la empresa.

Unilever tenía fuertes capacidades en el desarrollo de marcas y en el marketing, aspecto de principal atención en la obra, no en vano en 1990 era el tercer mayor publici-

2. Existen otras novedades complementarias entre las que cabe destacar además de los citados libros sobre P&G y el manual de Jones, el de Mira Wilkins, *The History of Foreign Investment in the United States 1914-1945*, Harvard University Press, Cambridge, 2004, y el de Alfred D. Chandler Jr. & Bruce Mazlish, eds., *Leviathans: Multinationals Corporations and the New Global History*, Cambridge University Press, New York, 2005.

tador del mundo tras P&G y Phillip Morris. Comprendía bien los mercados locales y se colocó en la frontera de innovación de las estrategias de los productos empaquetados en los mercados segmentados. No obstante, tendía a probar el mercado en mayor medida que sus competidores, lo que ralentizaba el proceso de innovación de producto y su puesta en el mercado. Dentro del desarrollo de marcas de Unilever se encuentra una de las características más originales de la compañía: la inexistencia de su nombre corporativo en dichas marcas, consecuencia del crecimiento por adquisiciones y la cultura corporativa de perfil bajo. La globalización supuso un desafío para la cantidad de marcas que tenía Unilever en dos sentidos. Por un lado, el cambio de fuerzas entre productores y distribuidores dio lugar a las marcas blancas, que obligaron a Unilever a desarrollar marcas con mayor valor añadido. Y por otro lado, la aproximación de Unilever a las marcas desde una perspectiva nacional se reveló como un problema, poniéndose en marcha un proceso de armonización y selección de marcas internacionales. No obstante, todavía en 1990 Unilever tenía unas 1.500 marcas. Algunas realmente internacionales, pero ninguna tan potente como el *Nescafé* de Nestlé, por ejemplo.

Si la creación de marcas y el marketing era una ventaja competitiva de Unilever, la imagen corporativa de integridad y perfil bajo también lo fueron, sobre todo teniendo en cuenta la cantidad de países en los que tenía que operar y el grado de corrupción de algunos de ellos. El objetivo corporativo de Unilever era ser una multinacional invisible y un buen ciudadano en cada país en el que operaba. El tener doble nacionalidad también le ayudó en el terreno diplomático en los países en desarrollo. La existencia de diversas subculturas permitió dentro de la cultura corporativa global dar respuestas variadas a situaciones distintas en contextos muy diversos. No obstante, el autor muestra que esta estrategia tuvo que ser modificada principalmente para atraer a los inversores norteamericanos y mejorar la cotización de sus acciones, contratar a los titulados universitarios más brillantes, y adaptarse a los procesos de unión económica. Unilever, por ejemplo, no dispuso de oficina propia en Bruselas hasta la década de 1990, habiendo utilizado previamente las asociaciones de industriales, sus propios gobiernos y su red de relaciones personales para hacer *lobby*. Si bien Jones distingue entre el bajo perfil global y la importancia de la compañía en los distintos países sobre todo en algunos mercados emergentes como India –donde la compañía tenía un importante laboratorio– o Brasil –donde Unilever se convirtió en una auténtica escuela de negocios–, se echa en falta una cierta crítica sobre la connivencia de la compañía (cuyo código ético excluía en principio el soborno y la financiación a los partidos políticos) con los gobiernos de determinados países. El caso de Sudáfrica, que está ampliamente tratado en el libro, constituye una excepción. La actuación de Unilever se basó en la perseverancia, como muestra la continuidad de sus filiales en los procesos de descolonización o de hiperinflación, así como en los regímenes del Apartheid o de Pinochet.

La calidad y versatilidad del *management* de Unilever es otra de las claves que nos muestra Jones para adaptarse a los desafíos de la globalización. La gestión de los recursos humanos en una compañía con más de 300.000 empleados distribuidos por todo el mundo y ocupados con asuntos tan dispares como una plantación, un laboratorio químico, el marketing o los asuntos regulatorios en Bruselas, no debía ser fácil. Además, el hecho de que se tratase de una compañía doble hacía aún más complejos el reclutamiento y promoción de los que se esperaba llegaran a la cúpula de la empresa. De hecho, la

carrera y la formación de los que eran contratados como jóvenes ejecutivos recién titulados nos dice bastante sobre la idiosincrasia de la compañía. La empresa invertía fuertemente en *management* y tenía programas de formación interna, además de un contacto estrecho con la universidad. El procedimiento consistía en identificar desde el principio a aquellos que pudieran llegar a la cúspide de la compañía y prepararlos haciéndolos rotar por los distintos departamentos sectoriales y geográficos. La carrera dentro de Unilever era un proceso meritocrático, pero las redes facilitaban ese progreso. Sus directivos no tenían que estar motivados sólo por los salarios, sino también por el propio trabajo que realizaban. Los salarios reflejaban no tanto incentivos como el lugar en la escala en la que se esperaba ascendieran. Todo el sistema estaba montado como si los *managers* fueran a quedarse allí toda la vida. Evidentemente, esta ordenación fue cambiando con el tiempo, como muestra la introducción de incentivos en forma de paquetes de acciones de la compañía.

El alto grado de autonomía era importante para determinar el tipo de *manager*, ya que se esperaba que supieran tomar decisiones antes que implementar reglas estandarizadas sobre todo en los países en desarrollo donde Unilever tenía una amplia presencia. Los directivos de Unilever eran bastantes cosmopolitas a pesar del dominio anglo-holandés. De hecho, los países de Ultramar solían ser lugares de obligado pasaje para aquellos que estaban siendo preparados o conducidos para llegar a la cúpula de la empresa. Si bien Jones no se hace eco de las diferentes posibilidades que para las mujeres y los hombres podía suponer la obligatoriedad de participar en la gestión de las filiales de compañías por todo el mundo para poder ascender en Unilever, sí que trata el aspecto del género como un aspecto clave de la cultura corporativa. Jones señala la contradicción que suponía que la mayoría de los consumidores de Unilever fueran mujeres y estuvieron tan poco representadas en los puestos de gestión y dirección. Jones capta muy bien algunas de las características fundamentales que conforman el llamado techo de cristal: que el matrimonio sea un activo para los hombres pero no para las mujeres; la necesidad de realizar una jornada más allá de completa; y sobre todo, la importancia de las redes y de la promoción de los iguales, que también le vale para explicar el dominio anglo-holandés en los puestos de dirección de la empresa. En el libro hay espacio para el análisis de las relaciones industriales, los sindicatos y la co-determinación. Unilever siguió las leyes de relaciones industriales que prevalecían en cada país e instauró un proceso de consulta con los trabajadores cuando las leyes de co-determinación establecían esas prácticas, como era el caso de Alemania.

Aunque Unilever tenía una buena investigación científica en diversos campos y con buen reputación, esa investigación no se traducía siempre en resultados comerciales. Solucionar este problema pasaba por una mayor coordinación, algo opuesto a la cultura y al legado de la compañía. Hubo un proceso de concentración de la investigación en los grandes laboratorios y también en los sectores en los que la compañía tenía experiencia. A lo largo de estos años fueron conscientes de que la innovación era un proceso acumulativo y por tanto con mayores posibilidades de ser exitoso en aquellos sectores en los que la compañía tenía un importante *know-how*. No obstante, fue en el terreno de las adquisiciones donde Unilever supo desarrollar una capacidad sobre la cual basar su crecimiento. Esta capacidad acabó profesionalizándose. El proceso de compra de empresas se dividía en la selección, compra y posterior integración que tal y como explica la literatu-

ra actual es fundamental para explicar el éxito de una fusión. El proceso de “unileverización” variaba dependiendo del país y sobre todo del sector en el que se hubiera realizado la compra. Se tendía a guardar el buen *management* porque de otra forma Unilever no habría tenido los suficientes recursos humanos para llevar a cabo estos procesos, pero el grado de autonomía de la compañía variaba mucho en función del sector y del país. La “unileverización” se convirtió cada vez más en un proceso sistemático. No obstante, tan importante como aprender a comprar fue aprender a vender, algo que Unilever comenzó a realizar en la década de 1980. Al definir sus sectores centrales, Unilever también definió los que no lo eran, deshaciéndose de algunas de sus compañías en sectores como química, plantaciones, carnicería, transportes, publicidad o mercadotecnia.

El análisis que hace el autor de estas fortalezas, así como de la evolución de la compañía, muestra un proceso de menos a más que está presente en toda la obra. No obstante, si Unilever utilizó en las décadas de los setenta y ochenta a la consultora McKinsey (tanto para que diseñara su estrategia de crecimiento como sobre todo para legitimar los cambios que los directivos más innovadores de la empresa estaban intentando imponer frente a la cultura de descentralización de la empresa), esta historia puede haber tenido el mismo cometido. Las críticas de Jones se concentran en las décadas iniciales de su estudio y se van suavizando conforme nos acercamos al presente, principalmente tras los cambios hacia una mayor coordinación y uniformidad que se consolidan en la segunda mitad de la década de 1980 y que son la base de la actual estructura y estrategia de la empresa. En cualquier caso, aunque el objetivo haya sido legitimar el cambio de timón que ha dado Unilever en los últimos veinte años, el resultado es una historia de empresa que destaca por su seriedad, la modernidad de los temas tratados y a la que no se le puede achacar estar exenta de crítica. Esto es especialmente importante por cuanto se trata de una historia de encargo. Esta es la segunda vez que Unilever encarga una historia corporativa. La primera fue en los años cincuenta a Charles Wilson, que publicó dos volúmenes sobre *History of Unilever* en 1954. De esta forma, Unilever se convirtió en la primera gran compañía europea en encargar una historia empresarial crítica y no sólo un folleto para las relaciones públicas.³ Aquel libro supuso un punto de referencia en historia empresarial, como a buen seguro también lo va a ser este de Geoffrey G. Jones por su modernidad y la comprensión del funcionamiento de una empresa dentro del contexto internacional en el que se mueve—incluida la comparación con sus competidores—, y también su desarrollo interno, representado por su cultura corporativa, su capacidad de innovación y crecimiento, su organización y su herencia histórica.

LINA GÁLVEZ MUÑOZ

3. Wilson publicó un tercer volumen en 1968 que llegaba justo hasta 1965, fecha de inicio del libro que se comenta. Aparta de Wilson, David Fieldhouse publicó dos obras parciales sobre Unilever. La primera, *Unilever Overseas* (1978) sobre el negocio de Unilever fuera de Europa sobre todo lo relativo a la producción y las plantaciones antes de 1968. Y la segunda, *Merchant Capital and Economic Decolonization* (1994) que cubría el análisis de una compañía comercial centrada en África bastante autónoma pero importante en la estructura de Unilever: la United Africa Company, desde su fundación en 1929, hasta su disolución en 1987.