

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACION**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**EMPRESAS TRANSNACIONALES-  
CARACTERÍSTICAS DE EL RELACIONAMIENTO  
CASAS MATRICES CON SUS FILIALES:  
ANÁLISIS DEL CASO EN URUGUAY**



**POR:  
LAURA VIDAL  
JAVIER FISCHER**

**TUTOR: CR. EC. CARLOS VIERA  
CATEDRA DE ECONOMIA APLICADA A LA EMPRESA**

**Montevideo  
Uruguay  
Noviembre 2010**

Página de Aprobación

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

*Título*

EMPRESAS TRANSNACIONALES, CARACTERÍSTICAS DEL  
RELACIONAMIENTO CASAS MATRICES CON SUS FILIALES;  
ANÁLISIS DEL CASO DE URUGUAY

*Autores*

Laura Vidal Zilli – C.I.4.143.804-6  
Javier Fischer Carve – C.I. 3.866.367-8

*Tutor*

Cr. Ec. Carlos Viera

*Carrera*

Contador Público, Plan 1990

*Cátedra*

Economía Aplicada a la Empresa

*Puntaje*

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

## RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años, Uruguay esta en un proceso de crecimiento en lo que refiere a la captación de inversión extranjera directa, lo que se ve reflejado en la instalación de diferentes empresas de origen extranjero.

El presente trabajo apunta a analizar las características de las relaciones existentes entre casas matrices y las empresas filiales instaladas en el Uruguay.

En países subdesarrollados como el nuestro es más común que existan mayores controles por parte de las casas matrices hacia las filiales aquí instaladas. De esta forma las matrices tratan de asegurarse el cumplimiento de los objetivos fijados por la misma.

Para poder verificar esto, realizamos encuestas a empresas filiales y nacionales de diferentes rubros instaladas en el Uruguay para poder de esa forma comparar entre las mismas.

Del trabajo monográfico realizado se desprende que los controles por parte de una empresa transnacional a una filial instalada en el Uruguay, son bastante exigentes. Otra de las conclusiones a las que arribamos es que todas las ET instaladas en el Uruguay, realizan presupuestos económicos, lo cual no pudimos comprobar para el total de las empresas nacionales.

## TABLA DE CONTENIDO

RESÚMEN EJECUTIVO.....	1
TABLA DE CONTENIDO.....	2
INTRODUCCIÓN.....	4
<b>CAPÍTULO I -GLOBALIZACIÓN, EMPRESAS TRANSNACIONALES E INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.....</b>	<b>6</b>
1- Globalización.....	6
2- Internacionalización de las empresas.....	10
3- Empresas Transnacionales.....	13
4- Inversión Extranjera Directa.....	17
<b>CAPÍTULO II – TIPOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA: EL CASO DE LAS FILIALES.....</b>	<b>21</b>
1- Formas de penetrar en el mercado uruguayo.....	21
2- Las empresas filiales.....	27
<b>CAPÍTULO III – CONTROL Y RELACIONAMIENTO FILIAL-CASA MATRIZ.....</b>	<b>36</b>
1 - Concepto de control.....	36
2 - Aspectos de control.....	36
3- Las modalidades del control global.....	37
4- Los mecanismos de control global.....	39
5 - Teoría de la Agencia .....	42

<b>CAPÍTULO IV – EL ENTORNO ECONÓMICO</b> .....	45
1- Definición.....	46
2- Clasificación del entorno por su naturaleza.....	48
2.1 – Entorno físico.....	44
2.2 – Entorno económico .....	44
2.3 – Entorno tecnológico.....	54
2.4 – Entorno socio-cultural.....	54
2.5 – Entorno político-jurídico.....	55
2.6 – Entorno ético.....	55
3- Elementos de coherencia en el vínculo filial – casa matriz.....	60
<b>CAPÍTULO V – PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	62
1 - El concepto de estrategia competitiva.....	63
2 - La cadena de valor y ventaja competitiva.....	71
<b>CAPÍTULO VI – CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO</b> .....	75
<b>CAPÍTULO VII – CONCLUSIONES FINALES</b> .....	82
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	90

# INTRODUCCIÓN

Nuestro trabajo se enfocará a descubrir la posible existencia de prototipos en el método de relacionamiento entre las casas matrices y sus filiales. Para ello, analizaremos los trabajos que dan cuenta del tema y en particular realizaremos el análisis de los contenidos de las Presentaciones Anuales utilizadas por empresas filiales para reportar a sus casas matrices, recogiendo además la experiencia empírica al respecto, de filiales instaladas en Uruguay.

Nos concentraremos en el concepto expresado por Bueno Campos y Ortega en el cual afirman que **“Las Empresas Transnacionales tienen cultura propia”**<sup>1</sup> y analizaremos los reportes económico-financieros que las mismas presentan a sus casas matrices, comparándolos con los reportes realizados por Empresas Nacionales a sus directorios o accionistas.

Uno de los centros de nuestro estudio será determinar la existencia de estándares y analizar los contenidos en los reportes económico-financieros elaborados por las filiales de Empresas Transnacionales (ET) tomando como referencia aquellas que operan en nuestro país en la actualidad.

Para cumplir con nuestro objetivo nos basaremos en textos publicados al respecto así como también en trabajos monográficos realizados anteriormente relacionados con la temática que nos compete, así como también analizaremos estudios y ensayos realizados por diferentes organismos.

---

<sup>1</sup> Bueno Campos, Eduardo – Ortega Patricio “Fundamentos de economía y Organización Industrial” McGraw-Hill 1994

Nuestro Trabajo de Campo se basará en la realización de una encuesta seleccionando a una muestra de entidades vinculadas a ET que operan actualmente en el medio local, así como también a una muestra de empresas nacionales, para así poder realizar una comparación del comportamiento de empresas filiales respecto a casas matrices versus gerencias de empresas nacionales en relación a directores o accionistas.

La estructura de este trabajo será la siguiente.

*Capítulo 1* – La presencia de Empresas Transnacionales en Uruguay, ahondaremos en el concepto de ET. Definiremos también los conceptos de Inversión Extranjera Directa y Globalización.

*Capítulo 2* – Aquí desarrollaremos las diferentes formas de realizar una inversión extranjera, analizando detalladamente el caso de las empresas filiales.

*Capítulo 3* - En este capítulo nos concentraremos en el relacionamiento de la/s filiales con la Casa Matriz, analizando el concepto de control y la Teoría de la Agencia.

*Capítulo 4* – El reporte como aspecto de control. Definición de reporte económico-financiero y análisis de variables macroeconómicas.

*Capítulo 5* – Concepto de Planificación Estrategia y análisis de las 5 fuerzas competitivas desarrolladas por Michael Porter

*Capítulo 6* – Trabajo de Campo, expondremos los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a Empresas Transnacionales y Nacionales así como el análisis de la estructura de los reportes económico-financieros.

*Capítulo 7* – Se establecerán las conclusiones finales de nuestro trabajo; esto lo haremos con la información relevada en las encuestas contraponiéndolo a la teoría.

## CAPITULO I

# GLOBALIZACIÓN - EMPRESAS TRANSNACIONALES E INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

## 1 - GLOBALIZACIÓN

En esta parte del trabajo hablaremos del concepto de Globalización que a su vez está muy relacionado con el proceso de internacionalización de las empresas. De las empresas transnacionales nos encargaremos de hablar en el próximo capítulo.

En los últimos años se han dado una serie de factores que hicieron que la Economía mundial haga un giro muy importante en su forma de operar. Tal es así que Jordi Canals<sup>2</sup> lo expone claramente; “La creciente rivalidad internacional, la aceleración de la innovación tecnológica, el proceso de unión económica europea, el incremento de las importaciones procedentes del sudeste asiático, la integración creciente de los distintos mercados internacionales, la aprobación del acuerdo de libre comercio entre Canadá, México y Estados Unidos, o la mayor cooperación económica a nivel internacional son fenómenos de rabiosa actualidad que marcan un auténtico punto de ruptura con la evolución económica internacional hasta hace muy pocos años”

Todos estos factores económicos nombrados y otros generan lo que se denomina la globalización de los mercados que a la vez desemboca en el surgimiento de la internacionalización de las empresas. Y lo más alarmante de este fenómeno es que se produce cada vez con mayor rapidez e intensidad.

La Real Academia de la Lengua Española define a la globalización como “la tendencia de los mercados y las empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”. En cambio el Fondo Monetario Internacional (FMI) la define como “una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales y una difusión acelerada de tecnología”. Como vemos existen diferentes definiciones para el concepto de globalización, ya que es un

---

<sup>2</sup> Canals, Jordi “*La internacionalización de la empresa: Como evaluar la penetración en mercados exteriores*” McGraw Hill 1994, Capítulo 1, Pág.1

concepto bastante amplio y actualmente no existe una definición ampliamente aceptada. Lo llamativo de este concepto es que en la actualidad es un fenómeno que se expande a una velocidad e intensidad realmente alarmante.

Existen determinadas causas que explican el surgimiento de la globalización<sup>3</sup>:

- La internacionalización del capital; comienza a darse luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial donde empiezan a abrirse los mercados como mecanismo de ayuda para reconstruir las economías dañadas (Plan Keynes para Gran Bretaña y Plan White para Estados Unidos)
- La expansión de las empresas multinacionales; estas comienzan a buscar nuevos horizontes y nuevos mercados en donde poder posicionarse
- Desregulación; la economía mundial empieza poco a poco a liberarse y acelera los procesos de integración
- La creación de nuevos espacios económicos regionales; esta nueva modalidad estimula el comercio exterior y da origen a nuevos intercambios
- El desarrollo de las telecomunicaciones y medios de transporte; acercan a los países y generan una comunicación mas fluida y eficaz
- La homogeneización de los mercados; el consumo de determinados bienes y servicios se va estandarizando logrando de esta forma acceder a mayores economías de escala
- Se reduce el ciclo de vida de los productos; se busca de esta forma maximizar las ventas y obtener ingresos en forma acelerada para realizar futuras inversiones en nuevos productos

---

<sup>3</sup> Bueno Campos, Eduardo – Ortega Patricio “*Fundamentos de economía y Organización Industrial*” McGraw-Hill 1994, Capítulo 9, Pág. 199-201

- Las economías de escala; al estandarizarse los productos podemos acceder a mayores economías de escala

A su vez, las empresas están expuestas a ciertos retos que plantea el proceso globalización<sup>4</sup>:

El primer reto es que las empresas nacionales<sup>5</sup> se ven acechadas constantemente por empresas extranjeras, ya se importando o mediante un representante directo en el mercado, lo que insta a un mayor esfuerzo por parte de las empresas nacionales para mejorar la competitividad y brindar a la vez productos de mejor calidad. Esta rivalidad que se genera entre las diferentes empresas y en caso de inacción de las empresas nacionales, se tendría mayor competitividad, por ende los precios y beneficios tienden a bajar.

Otro reto que las empresas deben afrontar es saber dirigir la empresa en este entorno tan variable y competitivo que plantea la economía de hoy. Es todo un desafío poder llevar adelante una empresa con operaciones en diferentes lugares del mundo, donde existen diferentes culturas, riesgos políticos, económicos y financieros. Por lo tanto es clave para que una empresa global tenga éxito que haya una buena dirección.

El tercer reto que plantea la globalización es mas ajeno a las empresas, es decir que no depende tanto de las mismas. Este reto es mas para el gobierno, ya que la globalización restringe cada vez más a los gobiernos de los países a la hora de diseñar la política económica. Es clave aquí para el gobierno de un país adoptar una política económica equilibrada que permita atraer inversiones de empresas extranjeras pero que a la vez proteja a las empresas nacionales.

Y por último el otro reto esta mas relacionado a la sociedad civil, ya que la globalización genera una mayor diversificación de bienes y servicios disponibles para la sociedad logrando así un cambio social y cultural muy grande en cualquier sociedad.

---

<sup>4</sup> Canals, Jordi 1994, Capítulo 1, Pág. 2-5

<sup>5</sup> Definimos a las empresas nacionales como aquellas que cuyos capitales son uruguayos

Por todo lo mencionado anteriormente vemos que en la actualidad es muy importante para las empresas pensar en grande y ser globales para no perder competitividad y estar a la altura de las exigencias que el mercado económico exige hoy día.

El Think big y el Be global americanos<sup>6</sup> no es un lema que este de moda, sino que es un concepto que está muy estudiado y empíricamente corroborado y quiere decir que todas las empresas de hoy en día para poder sobrevivir y lograr ventajas competitivas sobre sus competidores, deben pensar en único mercado, sin límites geográficos ni económicos, es decir concebir al mercado mundial como un mercado único.

## **2 – INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS**

Según Kevin Barham y David Oates<sup>7</sup> la internacionalización es un término ambiguo y ligeramente difícil de manejar que se utiliza para denominar lo que en realidad es un conjunto de tendencias que esta transformando inexorablemente el ambiente en el que operan las compañías internacionales y nacionales.

Para Bueno Campos la internacionalización de la empresa es una causa y consecuencia de la globalización

En resumen, la internacionalización de una empresa consiste simplemente en que una empresa del mercado local busca otros mercados internacionales donde establecerse. Es una necesidad que hoy día tienen las empresas para no perder competitividad y poder establecerse mejor en el mercado. Además la internacionalización viene de la mano de la globalización, tal como lo dice Bueno Campos.

---

<sup>6</sup> - <sup>6</sup> Bueno Campos, Eduardo – Ortega Patricio, 1994, Capítulo 9, pág. 198

<sup>7</sup> Barham, Kevin – Oates, David , “*La internacionalización de la empresa*” Ediciones Folio, 1994, Capítulo 1, pág.11

Las empresas internacionales pueden adoptar diferentes tipos de modalidad para operar en los mercados externos<sup>8</sup>

El primer tipo de empresa internacional es la empresa exportadora, que generalmente es la forma con la que comienzan las operaciones internacionales de una empresa, es la forma más fácil en un primer momento para incursionar en los mercados externos.

Otro tipo que pueden adoptar las empresas internacionales es la empresa multinacional que surge en el siglo XIX en países industriales y toman mayor fuerza aún luego de la segunda guerra mundial. Este tipo de empresas suelen caracterizarse por trabajar una ventaja competitiva importante y poder llevarla a cabo en distintos países. En este caso el objetivo de las empresas multinacionales es hacer lo mismo que la casa matriz en cada uno de los países donde se instale la filial.

A principio de los años ochenta entran a aparecer las empresas globales que se caracterizan por la gran influencia que tienen las operaciones internacionales dentro de la empresa.

El cuarto y último tipo de modalidad que puede adoptar una empresa internacional es justamente el que nos interesa profundizar, las Empresas transnacionales (ET) que desarrollaremos con mayor profundidad en el próximo capítulo. Surgen como necesidad de desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y a cada mercado en particular. Este tipo de empresas se caracterizan por combinar adecuadamente una eficiencia económica máxima, responder eficientemente a los mercados locales y por capacidad de transmitir a toda la organización las diferentes experiencias e innovaciones que surjan en otros mercados o países.

---

<sup>8</sup> Canals, Jordi “ *La internacionalización de la empresa: Como evaluar la penetración en mercados exteriores*” McGraw Hill 1994, Capítulo VI, pág. 105-107

Bartlett y Ghoshal<sup>9</sup> caracterizan a las empresas internacionales en función de tres elementos básicos; la concentración económica, la adaptación a los mercados y el aprendizaje, es así que definen a las ET como aquellas que tienen una dispersión, interdependencia y especialización de tareas en cuanto al atributo de la concentración económica. En lo que respecta a la adaptación a los mercados, las ET tienen una contribución diferencial con respecto a las unidades nacionales con empresas globales. Y en lo que relacionado al aprendizaje, las ET tienen un desarrollo conjunto y una explotación global.

La internacionalización de la empresa presenta varias dimensiones que analizaremos a continuación<sup>10</sup>

La primera corresponde a los flujos comerciales, o sea exportaciones e importaciones de bienes y servicios. Luego de la Segunda Guerra Mundial estos flujos comerciales tuvieron un incremento muy importante debido a factores como el acuerdo del GATT (Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles), el proceso de crecimiento económico de la época y los sistemas de tipos de cambios fijos que existían.

Una segunda dimensión de la internacionalización de la empresa fueron los flujos de inversión directa que se daban de un país a otro. Entre 1950 y 1975 las inversiones directas en el extranjero, básicamente hechas por empresas multinacionales, crecieron siete veces

La tercera dimensión corresponde a los flujos financieros, de los cuales existen tres tipos; el endeudamiento en mercados internacionales por parte de empresas y gobierno, el crecimiento de las inversiones en cartera, tanto de corto como de largo plazo y por último el desarrollo de nuevos instrumentos financieros de financiación de

---

<sup>9</sup> Bartlett y Ghoshal (1989) Citado en Canals, Jordi, Capítulo VI, pág.109-110

<sup>10</sup> Canals, Jordi “ *La internacionalización de la empresa: Como evaluar la penetración en mercados exteriores*” McGraw Hill 1994, Capítulo I, pág. 5-7

cobertura de riesgos, especialmente en divisas, como son las opciones, futuros y swaps.

Otra dimensión esta dada por la tecnológica. En los últimos tiempos se está produciendo un proceso de constante innovación tecnológica, lo que ha generado lógicamente un importante flujo de tecnología entre los diferentes países. Existen hoy día millones de alianzas estratégicas internacionales entre empresas de tecnología de diferentes países con la finalidad de compartir inversiones en investigación y desarrollo y de asegurar la aplicación en un número de mercados mayor.

Y por último, la otra dimensión de la internacionalización corresponde desde el punto de vista de la empresa, y hace referencia al factor humano, es decir a los directivos que llevan adelante este tipo de empresas. Las empresas de hoy día están cada día mas obligadas a buscar directivos con mentalidad internacional, ya que es indispensable para poder llevar adelante una empresa internacional.

A continuación vemos bien claramente las dimensiones de la internacionalización de la empresa



Figura 2.1 – Fuente Jordi Canals, página 7

### **3 – EMPRESAS TRANSNACIONALES**

#### **3.1 – Concepto de empresa transnacional**

Existen diversas definiciones del concepto de empresa transnacional (ET), pero en definitiva todas convergen hacia la misma idea.

Las Naciones Unidas utiliza una definición simple y clara de lo que es una ET, “es aquella que produce en mas de un país”, y que a su vez es la mas conocida en América Latina<sup>11</sup>

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define a las ET como “la empresa transnacional es un agente que realiza inversión directa en el exterior y que es propietaria o por lo menos controla actividades generadoras de valor agregado en mas de un país”

Por lo tanto las ET son aquellas que traspasan fronteras para operar en otros países mediante filiales o sucursales, manteniendo como característica principal una estrategia universal, independientemente de donde este instalada la empresa.

Es normal utilizar el término de empresa transnacional cuando se habla de multinacional, pero según la tradición latinoamericana y Naciones Unidas, existe una diferencia, las empresas multinacionales corresponde a empresas de propiedad conjunta entre varios estados. Estas empresas son producto de acuerdos entre gobiernos y operan en los países copropietarios. No obstante, estas empresas multinacionales pueden tener filiales en otros países y operar naturalmente como transnacionales. Por el contrario, la tradición académica anglosajona no diferencia entre el término multinacional y transnacional.

---

<sup>11</sup> Trajtenberg, Raúl. “*El concepto de empresa transnacional*” Universidad de la República – Facultad de Ciencias Sociales. Documento de trabajo nro 10/99. Montevideo – Agosto 1999. Este capítulo fue elaborado en base a este documento.

Raúl Trajtenberg agrega que las ET pueden considerarse como un sistema de filiales ubicadas en distintos países, las cuales estarían controladas por una casa matriz, y justamente la conformación de esta estructura transnacionalizada, se suele llamarle, proceso de transnacionalización o de internacionalización productiva.

### **3.2 – Características de la empresa transnacional**

De acuerdo a lo que indica Raúl Trajtenberg en su trabajo (1999) una proporción dominante de las operaciones transnacionales son realizadas por empresas de gran dimensión económica. Es por eso que ahora vamos a caracterizar a dichas empresas de gran dimensión económica que cuyas características son totalmente atribuibles a las de las ET.

Tomaremos de este autor, tres características que a nuestro entender son las más interesantes y ellas son: el gran tamaño de la empresa, la separación de propiedad y control, y la concentración de grupos de interés económico.

En lo que refiere a la primera característica se establece que si bien a veces existen empresas no tan grandes que son ET, en general son casi siempre de gran tamaño. Prueba de eso es que la mayor parte de los estudios que se han hecho se centran en grandes empresas que se han transnacionalizado, y el correr del tiempo a mostrado una tendencia al gigantismo de las ET.

La segunda característica hace referencia a la separación de propiedad y control que tienen las ET, la misma es un claro atributo que poseen las grandes corporaciones.

En primer lugar porque necesitan esparcir la propiedad comercializando los paquetes accionarios en el mercado público o bolsa de valores, determinando así una proliferación de los accionistas. Y en segundo lugar es necesario en un ET contar con gente realmente capacitada y técnicamente adiestrada para realizar las tareas de administración, ya que es importante que dicha tarea sea realizada por un idóneo en la misma y que no se vea influenciada por la conducción de los socios capitalistas.

La última característica de las ET que señala Trajtenberg es la constitución de grupos económicos que suelen hacer las grandes Corporaciones. Un grupo económico es definido como un grupo de corporaciones bajo control común o integrando alianzas estables. A la vez estos grupos pueden articularse de diferentes formas<sup>12</sup>

- por el control que algunas entidades financieras pudieran detener sobre empresas productivas
- por la propiedad que una empresa dispone sobre parte del capital de otra o por la propiedad cruzada entre grupos de empresas, ya sea tanto como por la conformación de directorios cruzados como por la generación de otras formas de aliarse entre ellas.

Coincidimos que estas características se van a ir acentuando más hacia el futuro, los vínculos de carácter bancario oscilarán de acuerdo a la situación financiera que se encuentren las empresas y los de carácter inter-corporativo se van a ver fuertemente fortalecidos.

Una de las modalidades mas importantes que han surgido en las últimas décadas, ha sido la constitución de los “joint venture” es decir empresas conjuntas, que logran dividir riesgos y combinar ventajas específicas de las empresas asociadas.

Justamente la expansión más notoria de la Inversión Extranjera Directa (IED) se dio en los años 80 y en la segunda mitad de los 90, estimulada por un gran movimiento de fusiones y adquisiciones que se inició en el mercado norteamericano expandiéndose a Europa en la última década.

Por otra parte Bueno Campos, Eduardo (1994) en su libro “Fundamentos de Economía y Organización Industrial” hacer referencia a determinadas características que tienen las empresas globales y destacamos las mas importantes como son las siguientes; tienen un sistema que les permite actuar con rapidez ante la competencia

---

<sup>12</sup> Herman , 1981 – Citado En Trajtenberg Raúl, pág.16

en cualquier parte del mundo. Las ET tienen una excelente capacidad de innovación, ya que generalmente la innovación y desarrollo es la base del esfuerzo competitivo de las empresas. Asimismo se caracterizan por tener una estructura de propiedad abierta, es decir que se permite el ingreso de nuevos socios siempre y cuando puedan contribuir a mejorar el negocio. Otra característica es la cultura internacional empresarial que poseen las ET, ya que los dirigentes se comunican fácilmente porque obedecen a un mismo sistema global. Por otra parte las empresas globales se caracterizan por generar muchas alianzas estratégicas para de esta forma acceder más fácil y rápidamente a los mercados exteriores. Y por último otra característica que menciona Bueno Campos es la que las empresas transnacionales son globales y flexibles a la vez, ya que siempre estas empresas están dispuestas a ser ágiles para adaptarse constantemente a los mercados cambiantes de la actualidad.

#### **4 – INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA**

Según el FMI la IED es aquella inversión cuyo objeto es adquirir una participación permanente y efectiva en la dirección de una empresa explotada en una economía que no sea la del inversionista.

Para la OCDE, la IED es considerada cuando existe influencia efectiva por parte del inversor en la dirección de una empresa, cuando este tiene un 10% de las acciones o del poder de voto.

El país que recibe la inversión extranjera, esta dando muestras de una plena confianza en la calidad de gestión de las autoridades locales. Al evaluar la inversión en el extranjero se presentan dos tipos de recursos deseados: los recursos naturales y los creados<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Rajadell Carreras, Manel, "Las empresas conjuntas internacionales creadas por las empresas catalanas. Factores de éxito", Universidad de Cataluña (1998), pág.111. Este tema fue elaborado en base a esta lectura

Los recursos naturales son los recursos físicos tales como tierra, agua, población, clima, etc. Y los factores creados se dividen en dos; genéricos y específicos. Los genéricos son las infraestructuras (aeropuertos, carreteras, ferrocarriles, puertos marítimos, etc.). Y los factores creados específicos son por ejemplo el capital humano, la calidad de vida, derechos de propiedad industrial, disponibilidad de servicios calificados, etc.

Claramente los factores creados de un país tienen que ver con el nivel de desarrollo y actividad científica, con el cambio técnico, con la calidad del factor trabajo, nivel y calidad de las infraestructuras, etc. Tal es así que cuando una empresa elige un país para realizar determinada inversión, las autoridades de dicho país sienten que es un reconocimiento a una buena gestión.

En general es preferible que la entrada de capital extranjero se lleve a cabo mediante la creación de una filial antes de que se adquiriera una empresa en funcionamiento, porque siempre una filial va a generar mayor capacidad de producción y nuevos puestos de trabajo. En los países en desarrollo como Uruguay, la generación de los nuevos puestos de trabajo se considera como la ventaja más beneficiosa de recibir inversión extranjera directa.

La entrada de capital extranjero tiene además otros beneficios del que nombramos recientemente; primero que nada, la inversión extranjera no genera deuda y es un riesgo para el inversor extranjero y no para el país, en segundo lugar la IED mejora la balanza de pagos, también facilita el acceso a nuevas tecnologías y por último beneficia en que se adquieren nuevos conocimientos y métodos de gestión empresarial.

#### **4.1 – Tendencias de la IED en los países en desarrollo**

En los años 80, América Latina recibía el grueso de la IED que estaba dirigida a los países en vías de desarrollo. En los años 70, los ingresos de IED en América Latina eran más del doble de lo que ingresaba a Asia en desarrollo. Pero esta situación

se dio vuelta debido a la crisis de deuda que sufrió América Latina y al crecimiento acelerado de IED que se dio en Asia a partir de 1986. Desde entonces los flujos de IED han superado altamente a los de América Latina. Y además los países de Asia supieron aprovechar muy bien el auge mundial de la IED que comenzó en 1987 y aún continúa<sup>14</sup>.

Para poder salir de esta situación, América Latina tuvo que ofrecer fuertes incentivos y subsidios a los inversionistas extranjeros. Estos fueron los factores claves para el aumento de la IED luego de 1988.

#### **4.2 – La situación en Uruguay**

Existe hoy día una gran atracción de IED en nuestro país, que nos lleva a una inevitable reflexión acerca del tipo de IED más favorable desde el punto de vista del desarrollo del país a largo plazo.<sup>15</sup>

Uruguay ha optado por atraer inversión utilizando reglas claras más que incentivos, es decir que se ha optado por garantizar seguridad al inversionista y darle un trato similar al del inversionista nacional, ya que con ese espíritu fue creada la ley de inversiones de 1998.

La IED de los años noventa correspondía básicamente a inversiones en el turismo, inmobiliario, forestación, comercios minoristas y otros servicios, perdiendo capacidad de atracción el sector industrial.

Si se ha registrado una inversión extranjera en rubros industriales de mayor valor agregado e incluso en sectores tecnológicos, lo que aparece como una oportunidad de alto interés para el desarrollo del país. Es el caso del software, donde el emprendimiento de Zonamérica ha logrado atraer empresas de software de gran porte, como la india Tata y la norteamericana Sabre.

---

<sup>14</sup> Mortimore, Micheal, “*América Latina frente a la globalización*”, Naciones Unidas (1995)

<sup>15</sup> Bittencourt, Gustavo-Rodríguez, Adrián-Torres, Sebastián “*Factores clave para el crecimiento sostenido en Uruguay*” Oficina de Planeamiento y Presupuesto (2009) pág. 17-22- Este tema fue elaborado en base a esta lectura

Este tipo de instalaciones ha provocado mayor competencia en la mano de obra, y las empresas nacionales se ven obligadas a subir sus salarios para no perder competitividad con estos monstruos internacionales, ya que sino quedan muy relegados en el mercado y pueden de a poco llegar a perder su personal calificado que emigraría para este tipo de empresas transnacionales.

Otro sector no tradicional que genera un valor agregado importante para el país y que ha crecido mucho en Uruguay, es el de la industria veterinaria y el de la biotecnología con empresas nacionales dinámicas y exportadoras. Otros sectores de carácter industrial han recibido IED, como el sector plástico y el caucho. Un claro ejemplo de la industria del plástico es la empresa Linpac Plastic ubicada en la Ruta 8 (Ciudad de Pando)

La política hacia la IED debe encuadrarse en un nuevo marco de políticas industriales de competitividad articuladas con políticas tecnológicas, horizontales y sectoriales que atiendan los problemas de desarrollo: promover las exportaciones, promover que las filiales se relacionen con empresas locales mediante encadenamientos para poder así potenciar los derrames verticales y profundizar el tejido industrial.

Con respecto a esto, existen experiencias exitosas a nivel mundial, que aplicaron políticas respecto a la IED. Tal es el caso de Irlanda, Singapur, Taiwán y en menor medida Malasia y Tailandia.

La falta de estas políticas en nuestro país, sumado a una IED que se orienta a la búsqueda de recursos naturales o la captación de mercados internos (en países grandes o bloques regionales como el MERCOSUR), provoca que la IED tenga un efecto desplazamiento sobre la inversión doméstica, a diferencia de Asia donde el efecto es el contrario., agudizando aún mas un patrón de inserción internacional y especialización productiva que no permite un crecimiento económico sostenido en el tiempo

El año pasado la IED cayó en toda la región, pero Uruguay siguió muy bien posicionado. En los últimos años Uruguay captó un 1.5% de la IED que se dirigió a América Latina (Según datos de The Economist). Antes de 2004 no llegaba a captar el 0.5%.

Otro dato a tener en cuenta es que en los últimos 5 años la IED representó un 5.4% del PBI. En Brasil y Argentina la IED fue menos del 2.5% del PBI. En Esa medida solo Chile y Costa Rica superaron a Uruguay (con 7.3% y 5.9% respectivamente) entre los principales países de América Latina.

## CAPITULO II

### TIPOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA: EL CASO DE LAS FILIALES

## **1. FORMAS DE PENETRAR EN EL MERCADO URUGUAYO**

Una empresa con capital predominantemente extranjero puede optar por distintas modalidades de establecimiento en Uruguay.

Algunas de estas modalidades no necesariamente implicarán para la ET una inversión, tal es el caso de la franquicia o de la representación.

Existen otras modalidades de penetración en un mercado extranjero que inevitablemente implicaran una inversión por parte de la ET como son las Joint Ventures, las filiales y las sucursales.

A continuación desarrollaremos los distintos conceptos mencionados anteriormente:

### **1.1 - Representación**

De acuerdo a la Ley 16497 – Firmas Extranjeras en su Art.1 “Se consideran representantes de firmas extranjeras a las personas físicas o jurídicas domiciliadas en el país que, en forma habitual y autónoma, presten servicios consistentes en preparar, promover, facilitar o perfeccionar la transferencia de bienes o servicios que ofrezcan las firmas extranjeras percibiendo una comisión o porcentaje a cargo del comitente.”

Vale la pena destacar que en el caso de representación, el único tipo de vínculo es el comercial, a diferencia por ejemplo de la Franquicia que detallaremos a continuación en la que si pueden existir otros vínculos.

### **1.2 – Franquicia**

Meyes y Kohns<sup>16</sup> definen las franquicias, concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o a un individuo (franquiciado) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

---

<sup>16</sup> Kohns Stone, Meyes Harris. (1992).” *Ventas al por menor.*”

Se denomina franquiciador o empresa *franquiciadora* a quien aporta el nombre comercial, marca de fábrica, de comercio o de servicio, así como el know how (conocimiento fundamental).

Se denomina franquiciado a quien conforma el conjunto o cadena de negocios que explotan la concesión (marca, producto, etc.) del franquiciador. Puede ser tanto una persona física como jurídica.

En la mayoría de los casos el franquiciado debe reunir una serie de cualidades ya que este será el encargado de la venta del producto o prestación del servicio del franquiciador.

El contrato de franquicia supone una pérdida de independencia del franquiciado, ya que el franquiciador podrá ejercer controles respecto a la aplicación de los métodos de gestión y venta, así como controles de calidad.

Existen diferentes tipos de franquicia los cuales enumeramos a continuación<sup>17</sup>:

#### 1) INTEGRADAS

Se denomina de esta forma debido a que integra la totalidad del canal de distribución en sentido vertical, es decir, el franquiciador es el fabricante y distribuidor en forma exclusiva y directa a través de una red de establecimientos franquiciados minoristas.

#### 2) MASTER

Es el sistema más utilizado para expandir una franquicia fuera del país de origen. Se trata de la licencia otorgada por un franquiciador a una persona o sociedad a la cual le concede, un derecho exclusivo de desarrollo de su marca en una determinada región o país, actuando éste último como Master franquiciado del Master Franquiciador y a su vez como franquiciador de los puntos de venta dentro de su territorio, siendo el responsable del desarrollo de la marca en forma exclusiva dentro de la zona acordada, como también de la inversión y de la publicidad global de la red.

---

<sup>17</sup> [www.franquiciaweb.com](http://www.franquiciaweb.com)

### 3) INDUSTRIAL

El franquiciador y el franquiciado son industriales. El franquiciador cede al franquiciado, mediante un contrato de franquicia, la marca, la patente, tecnología, procedimientos administrativos, de gestión y comercialización de sus productos, para luego venderlos al mercado.

### 4) DE SERVICIOS

El franquiciador ofrece a sus franquiciados una fórmula diferenciada de prestación de servicios al consumidor, con un método específico que ha probado su funcionamiento con éxitos en el mercado.

### 5) DE DISTRIBUCIÓN

El Franquiciador actúa como una central o intermediario de compras, seleccionando una serie de productos que han sido fabricados por otras empresas, y distribuyendo estos productos, a través de su red de puntos de venta franquiciados a condiciones realmente favorables.

### 6) DE PRODUCCIÓN

Es utilizada por empresas industriales que consideran la franquicia como un medio rentable y rápido que les permite acortar el canal de distribución y a su vez tener un mayor control en forma directa de la venta de sus productos.

## 1.3 – Joint Venture

Se puede definir Joint Venture<sup>18</sup> como el acuerdo entre dos o más partes que ponen en común sus recursos y colaboración para llevar a cabo una actividad comercial de la cual podrán obtener un beneficio mutuo, compartiendo además el riesgo que genere la operación.

Las JV pueden ser clasificadas en:

*1- En función de las aportaciones de socios:*

---

<sup>18</sup> Joint Venture. Echarri, Pendas, Sanz-Aguirre. Editorial Fundacion Confemetal

- a- JV equilibrada, cuando todos los socios tienen la misma participación de capital.
- b- JV asimétrica, cuando alguno de los socios tiene una participación de capital mayor.

2 – *En función de la localización:*

- a - JV Nacionales
- b - JV internacionales

*Formas de Control en JV:*

Una de las formas de ejercer control sobre la Joint Venture es controlar alguna de las actividades que esta desarrolla.

Distintas estructuras de control:

- Socio Dominante: un socio tiene un papel dominante en la toma de decisiones.
- Dirección compartida: dos o más socios tienen un papel activo en la toma de decisiones
- Control dividido: cada compañía filial o la de dirección de la JV controla aspectos específicos del mismo.
- Independencia: la dirección de la JV es autónoma.

**1.4 – Filiales y Sucursales – Dos conceptos diferentes**

Talice define a la sucursal como un establecimiento secundario dotado de cierta autonomía económica, pero que jurídicamente no es independiente de la sociedad que lo estableció.

Pérez Fontana considera a la sucursal como una dependencia de la sociedad matriz, a cargo de administradores o gerentes con facultades más o menos extensas, que obligan plenamente a la matriz, puesto que conforma con la sucursal una misma y única persona jurídica. Los

administradores o gerentes son empleados de la sociedad y no órganos sociales.

Una empresa filial es una empresa creada por otra (Casa Matriz) en la cual la empresa creadora mantiene su propiedad. SI la filial se encuentra en un país distinto al de la casa matriz, esta deberá amoldarse a las leyes del país en el que opera.

En el caso de Empresa filial su patrimonio es independiente del de la casa matriz, situación que no se da en el caso de la Sucursal cuyo patrimonio será inseparable y será la casa matriz la responsable por las obligaciones de la sucursal.

#### El caso de los bancos

La Ley 15322 – De intermediación financiera en el Art. 17 (el cual fue agregado en 1992 en la Ley 16327) habla de que los bancos deben organizarse bajo forma de sociedades anónimas, salvo el caso de una sucursal de sociedad extranjera. Y las cooperativas de intermediación financiera podrán transformarse en bancos bajo ciertas condiciones.

De esta forma, los bancos que operan en nuestro país pueden tener una de estas 3 formas de organización, las cuales por ejemplo harán que las garantías en los depósitos funcionen de una manera u otra.

En el caso de que el banco sea una sucursal de una empresa extranjera, será la casa matriz la responsable o garante del mismo ya que como hicimos mención anteriormente las sucursales no tiene personalidad jurídica propia y su patrimonio es indivisible del de la casa matriz. Una sucursal es simplemente una división meramente administrativa del banco, mientras que en el caso de la filial si tiene personalidad jurídica propia, por lo que la casa matriz no será la responsable de los depósitos.

Por esto entendemos que en el caso de los bancos es más conveniente para el depositante que se dirija a un banco con capital predominante extranjero, realizarlo en un banco que sea sucursal ya que de esta forma si dicha sucursal enfrenta algún tipo

de inconveniente o crisis, la casa matriz será 100% responsable de los depósitos allí efectuados, situación que no sucederá en el caso de que el banco sea una filial.

Un ejemplo de sucursal bancaria en Uruguay es el caso del CITIBANK N.A, un estudio realizado con fecha abril 2006 por *The McGraw-Hill Companies* indica que las obligaciones de la sucursal de Uruguay son obligaciones de Citibank New York quien asegura su pago en tiempo informa (en caso de no mediar intervención directa por parte del BCU).

## 2. LAS EMPRESAS FILIALES

Como bien lo mencionamos anteriormente, las empresas filiales son las que operan en otros países diferentes al de la casa matriz bajo ciertas reglas que estas últimas les imponen. Y en definitiva las empresas filiales son justamente nuestro tema central del trabajo.

De acuerdo a las Naciones Unidas (1973)<sup>19</sup>, “una empresa filial es aquella con derecho local en el país de destino bajo control efectivo de una matriz ubicada en el país de origen”.

Naciones Unidas establece dos estratos de filiales de acuerdo al nivel de control que tienen las casa matrices , la filial es considerada subsidiaria cuando la matriz posee mas del 25% de las acciones, y es asociada, cuando la matriz posee entre el 10 y el 25% del capital accionario.

En general, se distinguen tres tipos de filiales (Durán, 1996)<sup>20</sup>

- a) filial cuasi-autónoma: es cuando las relaciones que se dan con la casa matriz y demás filial son de índole financiero y administrativo

---

<sup>19</sup> Citado en Trajtenberg, Raúl(1999) pág.19

<sup>20</sup> Rajadell Carreras, Manel, “*Las empresas conjuntas internacionales creadas por las empresas catalanas. Factores de éxito*”, Universidad de Catalunya (1998), pág.111

- b) filial vertical: es cuando se integra con otras filiales en sus abastecimientos, ejemplo, una filial es comercial y la otra de ensamblaje
- c) filial integrada en el sistema corporativo de la empresa multinacional, es decir que sus entradas y salidas dependen de otras filiales

Otra clasificación respecto a las filiales, sería el caso de las filiales productivas y comerciales.

La filial productiva es aquella que produce en el país donde se instala, tal es el caso en nuestro país de UPM (ex BOTNIA).

La filial comercial por su parte, completa el proceso productivo comercializando los bienes o servicios que la casa matriz produce.

## **2.1 - Características de las empresas filiales**

Si bien las empresas filiales forman parte de una empresa transnacional, las mismas poseen ciertas características particulares que desarrollaremos a continuación.

Nos centraremos básicamente en las características de filiales latinoamericanas. Para caracterizar a las empresas filiales debemos diferenciar tres áreas fundamentales, la primera área hace referencia a los elementos que caracterizan específicamente a la filial como organización para la producción o empresa industrial. La segunda área corresponde a la relación comercial, previa a la radicación, entre la corporación y el país anfitrión. Y por último el área que enfoca el tipo de relación que se establece entre la filial y la corporación tanto en lo referente a las actividades productivas como a la dirección de los negocios, la administración y las relaciones comerciales<sup>21</sup>

- a) Características de las filiales como unidades productivas

---

<sup>21</sup> Sourrouille, Juan V.- Gatto, Francisco – Kosacoff, Bernardo “*Inversiones extranjeras en América Latina*” Cooperación Empresaria – Estudios (1984).

La primera característica en el caso de Uruguay es que generalmente las filiales son sociedades anónimas y se encuentran sometidas a estrictos regímenes especiales de inversión extranjera. La existencia de regímenes especiales es algo característico de las filiales instaladas en América Latina, a diferencia de filiales instaladas en otras regiones o países desarrollados.

Otra característica de las filiales latinoamericanas es que tienen una gran disparidad de tamaño, puede ir de una empresa automotriz de 32.800 personas a una empresa química de solo 50 empleados.

Una tercera característica marca que las filiales poseen una mayor especialización productiva que la casa matriz. Generalmente, solo una parte pequeña de los productos desarrollados por la corporación, se desarrollan en las filiales. Pero esto no significa que su diversificación comercial no sea mas grande, ya que uno de los objetivos de las filiales es atender los negocios globales de la corporación.

Y por último, otra característica de las empresas filiales como unidades productivas es que generalmente pagan salarios más altos de los que paga el mercado local en los correspondientes sectores. De todas formas, la oferta de mano de obra local, tanto por su calidad como por su disponibilidad y costo, no constituye una limitante de la actividad de las empresas.

#### b) Características de la inversión inicial y de la creación de filiales

La principal característica que tienen las empresas filiales a la hora de crearse es que generalmente antes de instalarse en un país definitivamente, la casa matriz había exportado o realizado algún tipo de operación con el país, de manera de asegurarse la presencia de las marcas y productos en el país correspondiente.

Otra característica relacionada a este punto es que las filiales al instalarse traen procesos industriales y tecnología moderna, generalmente desconocida por el mercado local.

Es también característico que los centros de investigación y desarrollo suelen instalarse en el país de las casas matrices y en la mayoría de los casos, se asigna a estos el proyecto y diseño de plantas industriales de las filiales.

c) Características de la relación entre la filial y matriz en la gestión económico-comercial de la filial

Una característica importante en este punto es el peso relativo que tienen las filiales latinoamericanas, excepto Brasil (con un 3%) con respecto a sus casas matrices, el mismo no supera el 1% en general, esto es debido al tamaño relativo que tienen los países latinoamericanos. Muchas veces las casas matrices establecen filiales en países con mercados muy pequeños, buscando así cubrir un mercado que no sea absorbido por la competencia.

Una segunda característica apunta a la forma de nombrar el personal superior de la empresa filial (directores y gerencia), ya que usualmente se suele nombrar por lo menos un superior desde la casa matriz. Se observa últimamente una tendencia a que sean nombrados menos directivos en una filial latinoamericana que en una filial europea.

Se agrega como característica el hecho de que existen determinados procedimientos administrativos y formas operativas utilizadas para elaborar presupuestos. Los procedimientos están claramente estipulados por la casa matriz lo que facilita el consolidado, armado y la posterior evaluación de la información. Los presupuestos de resultados también se aprueban y consolidan en la matriz.

El estricto control que existe en las decisiones de inversión y en los resultados económicos de las filiales, obedece a las características propias del funcionamiento de la corporación como una única unidad económica.

## **2.2 Atributos específicos: IED y control de las filiales**

Si retomamos el concepto de ET, podemos afirmar que son aquellas empresas que desbordan fronteras nacionales instalando activos productivos o asumiendo el control de ellos en más de un país.

Una conceptualización mas precisa de las ET podríamos abordarla desde dos puntos de vista<sup>22</sup>:

- a) priorizando la estructura de la propiedad y control de la matriz sobre las filiales, o
- b) priorizando la naturaleza del espacio económico constituido en el interior de la ET y el tipo de operación que se desprende del mismo

A continuación detallaremos cada uno de estos puntos.

### **2.2 – La IED, las filiales y las ET**

Enfocándonos en los vínculos formales de propiedad que marcan la relación transnacional, podemos considerar a las ET en términos estáticos, como un conjunto de filiales ubicadas en distintos países, bajo el control de una empresa madre (casa matriz). Y desde una perspectiva más dinámica, la conformación de una estructura transnacional izada, o proceso o el proceso mediante el cual se adquiere la propiedad directa sobre capitales productivos localizados en el exterior, se le llama proceso de transnacionalización o internacionalización productiva

- a) Los flujos de IED

Este tipo de vínculo existente entre matriz y filiales en otros países puede darse de tres maneras diferentes:

---

<sup>22</sup> Trajtenberg, Raúl (1999), ya citado, pág. 17-28

- la adquisición por parte de la casa matriz de una parte o de toda la propiedad de una empresa del extranjero
- aportando la casa matriz todo el capital social y formar una empresa nueva en el extranjero, y
- ampliando el capital por parte de la casa matriz, en una empresa en el exterior sobre la cual ya existe una propiedad parcial de capital

Aplicando cualquiera de estos tres mecanismos estamos ante la existencia de corrientes de IED desde la casa matriz hacia los países destino de la inversión. No se trata de cualquier flujo de capitales, sino que es aquel que permite el control sobre unidades productivas situadas en el extranjero. Este es el aspecto clave que diferencia lo que es una IED de lo que es una simple inversión en cartera.

#### b) Las filiales y su control

Los límites de control existentes son fijados arbitrariamente y heterogéneamente por las regulaciones particulares de los países de origen del capital. Estas diferencias en los distintos países, generan distorsiones en las estadísticas internacionales de IED, ya que cada país informa en base a sus datos heterogéneos. El Departamento de Comercio de Estados Unidos, define el umbral de participación mínima en un 10% de los derechos de voto, por debajo del mismo las inversiones son consideradas en cartera. El Fondo Monetario Internacional (FMI) también utiliza este mismo criterio para sus estadísticas de balanza de pagos. Pero los límites usuales en otros países para sus estadísticas de balanza de pagos, muestran gran disparidad., por ejemplo, En Francia es el 20% del capital, Japón 25%, Canadá 50% e Italia un 10%.

Los porcentajes recientemente dichos, constituyen el mínimo de inclusión en la categoría transnacional. Pero la verdad es que en la práctica existe un gran predominio de los controles mayoritarios sobre las filiales. Por decir un ejemplo. En 1967 las ET de Estados Unidos, el 67% eran de propiedad exclusiva, es decir 100% del capital, el

17.6% de propiedad mayoritaria, y solo el 7% de propiedad minoritaria. Generalmente la propiedad mayoritaria se da mucho mas en países en vías de desarrollo que en países desarrollados.

c) el control económico sobre las filiales

La capacidad que tienen las empresas nacionales de influir sobre empresas de otros países, transita por la intermediación de los mercados de bienes y tecnología por las relaciones financieras. Usualmente las empresas nacionales no participan directamente de los mercados internos de otros países y sus relaciones con otros estados son en principio marginales, reduciéndose a aspectos como las regulaciones a la importación que encuentra al pretender exportar a dicho país, restricciones en la compras públicas, etc.

Pero con las ET esto cambia notoriamente. En este caso se establece una relación productiva directa por encima de cualquier frontera política.

La ET pasa a ser propietaria o copropietaria de las filiales y por intermedio de ellas interviene en los mercados nacionales, contratando mano de obra local, etc.

Cuando hablamos de ET que pueden combinar ambas formas de intervención al mismo tiempo (propiedad de capital y relaciones de tipo comercial, financiero o tecnológico), su capacidad de influencia es innegable.

### **2.3 – Criterios operativos de delimitación**

Algunos aspectos de la inversión internacional permiten precisar mejor o acotar el objeto de estudio. Además del tamaño, las otras dos variables habituales son el sector de actividad principal y el grado de difusión geográfica.

a) el sector de actividad principal

En los primeros inicios se consideraba la transnacionalización exclusivamente en términos de las empresas del sector industrial, ya que era el sector que mas había avanzado en su momento. Otros autores como Dunning (1971, pág.16) se refieren a empresas que tengan la propiedad y el control de instalaciones de producción, incluyendo fábricas, minas, refinerías de petróleo, lugares de distribución, oficinas, etc. Actualmente y el acelerado proceso de transnacionalización de empresas de servicios han logrando que el criterio sea mas amplio y se considere a todo tipo de empresa.

b) Diversificación geográfica

Este es otro factor importante a la hora de determinar si una empresa es considerada transnacional.

Algunos autores establecían que las empresas para ser consideradas ET debían tener presencia en seis países o más. Otras opiniones como por ejemplo la del estudio de Naciones Unidas que utilizan el criterio de operar en cuatro o cinco países. Luego comenzó a manejarse el criterio más amplio que no maneja un límite mínimo, alcanza con operar en dos o más países para ser considerada ET. Este criterio es apoyado por Dunning (1971, pág.16), Brooke y Remmers (1972, p.5), Hirsch (1973, p.96)<sup>23</sup> que sostienen que uno se vuelve transnacional cuando decide adquirir o montar una fábrica en el extranjero. Este es el criterio que utiliza oficialmente Estados Unidos, y también es utilizado por el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas

## **2.4 – Tipos de filiales**

En general, se distinguen tres tipos de filiales (Durán, 1996)<sup>24</sup>

- a) filial cuasi-autónoma; son aquellas en que existe un dominio de las relaciones con agentes externos a la casa matriz. Las relaciones con la empresa matriz u otra

---

<sup>23</sup> Citados por Trajtenberg, Raúl (1999), pág.24

<sup>24</sup> Citado en Manel Rajadell Carreras, ya citado , pág.111

- b) filial vertical. Integrada con otras filiales en sus abastecimientos aunque su *output* esté conectado con agentes externos legales o internacionales. Ejemplos de estas serían una filial comercial y una de ensamblaje.
  
- c) Filial integrada en el sistema corporativo de la empresa multinacional, en este caso, sus *inputs* como sus *outputs* dependen de las otras filiales y elementos o unidades de la propia multinacional.

Las filiales en el extranjero representan una forma de presencia directa en los mercados y también una forma de protección a sus conocimientos tecnológicos.

Vale la pena destacar que las filiales son más exportadoras que las empresas conjuntas, ya que están más integradas en la estrategia global de la transnacional.

Varias multinacionales han comenzado a darse cuenta del papel fundamental que puede desarrollar una filial en la estrategia global de la empresa. En general las matrices y filiales muestran un alto grado de congruencia; las tensiones giran en torno al equilibrio entre los objetivos de la autonomía local y de la integración global. La empresa multinacional puede ser vista como un sistema que define una red de flujos de productos intermedios entre las diferentes unidades (filiales, sociedad matriz) de la empresa que vienen conformados por el papel estratégico que cada una de ellas juega.

En este orden de ideas, si las filiales juegan distintos roles estratégicos, la búsqueda de un equilibrio en la interdependencia de las filiales, se produce un cierto desplazamiento de la jerarquía interna, formas jerárquicas más heterogéneas de organización y coordinación de filiales.

## CAPITULO III

# CONTROL Y RELACIONAMIENTO FILIAL-CASA MATRIZ

## **1 – CONCEPTO DE CONTROL**

El control es fundamental para asegurarse que todas y cada una de las actividades de una empresa se realicen en forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales.

En una perspectiva limitada el control se percibe como un análisis a posteriori y en términos monetarios de la eficacia de la gestión de los diferentes responsables de la empresa, en relación a los resultados que se esperaban conseguir o a los objetivos que se habían planteado.

En cambio desde una perspectiva más amplia, se puede considerar que el control se ejerce a través de diferentes mecanismos, que no solo miden el resultado final obtenido sino que también tratan de orientar e influir en el comportamiento individual y organizativo, de modo que sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización. En esta perspectiva, el control no solo es realizado por la dirección, sino por todas las personas que forman parte de la organización, realizándolo no a posteriori, sino permanentemente<sup>25</sup>

## **2 – ASPECTOS DE CONTROL**

El control puede ser de varios aspectos, económico, financiero y administrativo, a continuación desarrollaremos brevemente cada concepto.

El control económico ocurre cuando una empresa subordinada recibe directamente aportes de la casa matriz de tal manera, que pierde su autonomía, ya que las decisiones le competen a la casa matriz.

El control financiero por su parte, ocurre con la compra de compromisos u obligaciones (Pasivos) complementarias a las amortizaciones de la deuda y los intereses de la empresa subordinada que hacen que esta última pierda toda su autonomía al momento de tomar decisiones administrativas y financieras.

---

<sup>25</sup> Robbins, Stephen, - Coulter “*Fundamentos de Administración*” Octava Edición, Año 2005

Como dijimos, otro de los aspectos de control es el administrativo que se da cuando una casa matriz le impone a su empresa subordinada los diferentes criterios en el funcionamiento interno de la empresa como también en el nombramiento de funcionarios o en la representación que se haga de la subordinada.

Cuando se crean vínculos de tipo económicos, financieros y administrativos entre dos entidades jurídicamente independientes, donde presenta una relación de subordinación, se deben preparar una serie de informes que integren los estados financieros, consolidando los de una empresa con la otra.

Los estados financieros consolidados presentan los activos, pasivos, patrimonio, ingreso y gastos de una sociedad matriz y sus subordinadas como si fuera toda una misma sociedad integrada

La consolidación de los balances entre una casa matriz y una subsidiaria se logra mediante la integración de las cuentas de cada una de ellas, eliminando cuentas como: la inversión de la matriz en la subordinada, es decir las cuentas denominadas *Íter compañías*.

### **3 – LAS MODALIDADES DEL CONTROL GLOBAL**

En "La Estrategia de la Empresa Multinacional" Brooke y Remmers distinguen entre los sistemas de control abiertos y cerrados. Los últimos tienen como característica que las decisiones importantes referidas a la filial son tomadas por la casa matriz del grupo, lo cual no se da en el caso de sistemas de control abiertos.<sup>26</sup>

Para determinar el carácter abierto o cerrado del sistema de control de un grupo multinacional determinado, de acuerdo a los autores arriba mencionados es posible precisar el carácter o la tendencia del control respondiendo a preguntas como las siguientes: ¿Dónde se toman las decisiones importantes?; ¿Cómo conocen los gerentes de las filiales los límites de su poder discrecional?; ¿Cuál es el grado de supervisión ejercido y por quién?; la respuesta a estas preguntas ayudará a determinar

---

<sup>26</sup> Brooke y Remmers, "*La Estrategia de la empresa Multinacional*" Editorial Aguilar, 1981. Este sub tema fue elaborado en base a este libro

el tipo de control existente. En general se plantea que las empresas que actúan en el área de los recursos naturales y de la manufactura tienden a generar relaciones de carácter cerrado, mientras que las de tipo comercial y financiero se caracterizan por un tipo de control más abierto.

Brooke y Remmers indican que en teoría existe una especie de "filial normal", hacia la cual las empresas globales parecen evolucionar, y que los sistemas de control son el resultado de un conjunto de presiones que se dan entre los diferentes elementos que participan en la actividad de la filial.

Brooke y Remmers sostienen que la combinación de estos elementos de presión puede abrir o cerrar los sistemas. Sin embargo, estos autores expresan que resulta difícil detectar la existencia de empresas de tipo cerrado, en las cuales todas las decisiones sean tomadas por la casa matriz y las filiales no dispongan sino de una simple autonomía administrativa para ejecutar sus operaciones normales. Tampoco es frecuente encontrar sistemas totalmente abiertos, en los cuales el poder de decisión esté repartido entre las filiales y donde la casa matriz cuente muy poco en las decisiones del grupo multinacional. En general, se da la existencia de sistemas mixtos, en los cuales las filiales disponen de capacidad de decisión para planificar sus estrategias locales, mientras que las decisiones que afectan al grupo en su conjunto son tomadas por la casa matriz.

Otro autor que se refiere al tema de control, es Arvind V. Phatak (citado en Brooke y Remmers) el cual hace la distinción entre modalidades de control directo e indirecto. El control directo es ejercido por la casa matriz a través de la realización de reuniones frecuentes con los gerentes de las filiales, las visitas periódicas a las filiales por parte de ejecutivos de la casa matriz y mediante la asignación de ejecutivos de la casa matriz en puestos claves de la filial. El control indirecto se asocia con la presentación de diversos tipos de informes presupuestarios, financieros, de cumplimiento de objetivos que deben presentar las filiales a sus casas matrices durante el transcurso del año fiscal.

Desde una perspectiva totalmente diferente, Charles Leben (citado en Brooke y Remmers) parte del concepto de "centro de beneficios" con el fin de precisar como se manifiesta el control multinacional por parte de las casas matrices sobre sus filiales.

Como primer término, precisa lo que debe entenderse por centro de beneficio, indicando que éste puede ser definido como: el conjunto semiautónomo de medios y de funciones, escogidos de tal manera que la realización de beneficios sea a la vez el criterio principal retenido para evaluar los resultados del centro y la norma esencial a la cual se refieren los directores del mismo para tomar las decisiones importantes.

Por otra parte, expresa que, en principio, no hay una diferencia sustancial en el control que se ejerce sobre los centros de beneficios pertenecientes a las sociedades multidivisionales y aquel que se ejerce sobre los de las sociedades multinacionales. En coherencia con esta afirmación, el autor comenta que el principio fundamental es que el "centro de beneficio" (filial, pero también departamento o división de una sociedad), dentro de ciertos campos de actividad definidos de antemano, debe ser autosuficiente y que su director general dispone de la autoridad y de las responsabilidades que le permitan cumplir con su misión.

En este caso, estamos de acuerdo con Leben, en el sentido de que no cabe duda de que a partir de los objetivos fijados por la dirección central del grupo multinacional, la filial propone sus propios objetivos, así como también los planes y programas locales requeridos para realizarlos.

#### **4 – LOS MECANISMOS DE CONTROL GLOBAL**

En la actualidad hay muchos factores que producen que el control ejercido por una casa matriz sobre una filial en el extranjero sea bastante complicado de llevar a cabo. Estos factores son; la distancia geográfica, los hábitos locales de comunicación, las barreras del lenguaje y los contenidos culturales de cada país. Es por esto que es de vital importancia que las casas matrices establezcan un claro proceso de control,

con la definición de los mecanismos que lo componen, para poder evaluar en su conjunto, la actividad de sus filiales y el desempeño por separado de cada una de ellas.

Existen diferentes mecanismos que integran el proceso de control multinacional que los vemos a continuación<sup>27</sup>:

- a) Una importante definición de metas concretas, claras y precisas que puedan ser alcanzadas por cada filial. Es necesario para que exista un sistema de control eficiente, definir los objetivos globales a ser alcanzados por la corporación, estableciendo metas claras y concretas, las cuales deben ser cumplidas por cada una de las filiales, ya sea nacional o extranjera.. Es mas que claro, que estas metas deben establecerse en aquellas dimensiones funcionales donde sea factible la concreción y la cuantificación de la actividad de la filial y, especialmente, en materia de producción, ventas, compras de materiales y equipos, inventarios, beneficios esperados, número de personal, inversiones y gastos en general.
- b) La definición de diferentes tipos de instrumentos para medir el desempeño. La casa matriz requiere igualmente que, a nivel del grupo, se establezcan un conjunto de instrumentos que permitan evaluar el desempeño de cada filial. Es más que claro que las técnicas varían de acuerdo a cada empresa, tomando en consideración el alcance y la naturaleza de las actividades internacionales. En todo caso, los mecanismos más utilizados son los controles presupuestarios, los informes financieros y contables, y las auditorias financieras, técnicas o administrativas realizadas por la casa matriz.
- c) La contrastación de los resultados logrados con los planificados. Obviamente que la comparación de los resultados concretos obtenidos por cada filial con los previstos en los planes de la empresa, es parte de un paso inevitable en todo proceso de control multinacional. La explicación acerca de las desviaciones o brechas encontradas provee una valiosa información, tanto para la filial como para la propia casa matriz.

---

<sup>27</sup> Brooks y Remmers, “*La estrategia de la empresa multinacional*”, ya citado.

- d) La corrección de los desvíos encontrados Es de conocimiento que el gran objetivo de todo proceso de control radica en la corrección de las desviaciones encontradas, luego de haber efectuado la comparación entre lo realizado y lo planificado. En la corrección de estas desviaciones se pondrán en práctica dos tipos de acciones. En primer lugar, las gerenciales, propiamente dichas, que le permitirán a la filial corregir las desviaciones funcionales encontradas en materia de producción, ventas, personal, finanzas, etc., o bien realizar una mejor evaluación del entorno local, si fueron estas las causas de las desviaciones. En segundo lugar, las de premio y castigo que le permitirán a la casa matriz compensar o unir la acción de los responsables de la gerencia de cada filial.

## 5 – TEORÍA DE LA AGENCIA

La Teoría de la Agencia, que analiza los conflictos de intereses que tienen lugar entre los diversos agentes interesados en la empresa, como por ejemplo propietarios y directivos. Este tipo de problemas se dan especialmente dentro de las grandes organizaciones, aunque se aprecia una reducción significativa en las pequeñas y medianas empresas (PYME), debido a que éstas suelen ser de carácter familiar o encontrarse poco dispersas (en cuanto a sus acciones). Esta Teoría analiza la forma de los contratos formales e informales mediante los que una o más personas denominadas como "el principal" (dueño) encargan a otra persona denominada "el agente" (administrador o gestor), la defensa de sus intereses delegando en ella cierto poder de decisión<sup>28</sup>.

La relación de agencia por su parte implica la existencia del problema del riesgo moral, que debemos entender como la posibilidad de que el agente (gestor) busque objetivos personales en detrimento de los intereses del principal. Así, los administradores de una empresa o de un organismo del Estado pueden utilizar su capacidad de decisión para obtener de manera dolosa beneficios personales a expensas de la persona que delegó en ellos poder de decisión.

---

<sup>28</sup> Jensen Micheal –William Meckling “ *La teoría de la firma*” Managerial Behaviour (1976)

Lo más relevante de esta Teoría radica en el hecho de que puede presentarse en cualquier manera de contrato laboral ya que un trabajador tiene, de acuerdo a su nivel jerárquico, cierta capacidad de decisión y con ello posee la posibilidad de eludir o desviar el resultado de su esfuerzo.

Para intentar evitar esta problemática las empresas pueden establecer diferentes controles cuyo objeto será aumentar la eficiencia de los empleados y promover su lealtad a través de estímulos. Sin embargo no podemos dejar de lado el hecho de que al implantar nuevas medidas éstas traen aparejado un costo. Por lo general, si se logran establecer relaciones de agencia a largo plazo el riesgo moral se reduce, se alcanza mayor eficacia en la empresa y se disminuyen los costos de control. Es por ello que regularmente en las empresas se fomenta la permanencia de los empleados al establecer complementos salariales por antigüedad, sistemas de promoción interna, reconocimientos, privilegios de rango y otros sistemas de incentivos a la lealtad y estabilidad.

La real aplicación de la teoría de la agencia enmarcada dentro de un entorno empresarial podría describirla de la siguiente manera: una situación en la que una persona física o jurídica (llamada principal) realiza un encargo de tipo laboral a otra persona (o agente), a través del cual se establecen los aspectos cualitativos y cuantitativos del cometido que tendrá que realizar el agente en nombre del principal.

Este tipo de relaciones basadas en la teoría de la agencia, contractuales y siempre fundamentadas legalmente en acuerdos mercantiles o laborales, tienen un aspecto de recalificación constante dependiendo de las necesidades puntuales del principal, irá ordenando al agente que vaya cambiando puntos de su gestión o adecuación productiva para ofrecer un servicio más ajustado a sus necesidades. No es extraño por tanto una continua modificación de los aspectos más importantes del acuerdo entre ambas partes.

Vale la pena destacar que existen determinados costos asociados a la teoría de la agencia que nombraremos a continuación:

- **Costos asociados al control productivo:** los costos que el principal destina a la regulación de la conducta del agente.

- **Costos de pérdida residual:** cuando el agente toma decisiones en vez de que lo haga el principal, puede producirse una situación devaluadora del poder de decisión. El principal habría gestionado ciertas decisiones de forma distinta a como lo hace el agente
- **Costos de fianza:** costos extras que tiene que soportar el agente para ser fiel a la actuación comprometida de forma previa con el principal. Un acuerdo cerrado incumplido puede, en muchas ocasiones, generar repercusiones monetarias (multas) y legales importantes (incumplimientos de contrato).

La teoría de la agencia también puede aplicarse de forma múltiple a varios puntos de la actividad empresarial. Un ejemplo de ello puede ser la relación que existe entre los accionistas o dueños de una empresa y el equipo directivo que la compone. Los accionistas o dueños, no dejan de ser un principal que dispone y confía la marcha de una actividad, la dirección y gestión de la empresa a unos agentes, que llevan a cabo los directivos.

En conclusión, cuando hablamos de la teoría de la agencia, hablamos de un modelo en el que se enfocan algunos acuerdos empresariales o laborales para conseguir un objetivo común que beneficie a ambas partes.

Las personas que formen esta relación tendrán que ser partícipes de una actividad empresarial y encarar los conflictos comunes que les plantea el mercado, pero la consecución de un acuerdo óptimo desde el punto de vista productivo-económico para ambas partes es fundamental para que la teoría de la agencia ayude a fundamentar el desarrollo empresarial.

## CAPITULO IV

### EL ENTORNO ECONÓMICO

La empresa es una unidad socioeconómica donde el empresario vincula recursos productivos. Es esa actividad, el empresario corre riesgos y trata de minimizarlos<sup>29</sup>.

El instrumento de la planificación empresarial debe ser funcional a esa minimización de riesgos en la búsqueda del éxito económico. Siendo el éxito empresarial equivalente a la maximización de beneficios, diremos que la planificación económica en la empresa busca maximizar los beneficios y minimizar los riesgos.

Hay distintos tipos de planificación. A los efectos de este análisis vamos a limitarnos al más simple, aquella que recae sobre el proceso de toma de decisiones empresariales que debe guardar coherencia con objetivos e instrumentos predeterminados.

En realidad esta definición para el caso no es antojadiza. La academia es unánime en establecer que tanto las filiales como las sucursales de las casas matrices de empresas globales, no son portadoras de planificación propia, sino son aplicadoras de los lineamientos de planificación estratégica que las casas matrices definen. No obstante, en el proceso de elaboración de dicha estrategia se produce un intercambio dialéctico entre las casas matrices y sus dependencias en el exterior, que desemboca en los lineamientos emanados desde la casa matriz.

Entonces, al nivel de la sucursal o filial, si bien también tiene lugar un proceso de planificación estratégica, ésta está subordinada a la estrategia de la casa matriz y estará caracterizada por la adaptación de la estrategia global a las particularidades que presenta el entorno del país donde está instalada la filial o sucursal.

Por lo tanto, es impensable planificar la actividad empresarial prescindiendo del entorno en que se mueve la empresa.

---

<sup>29</sup> Este capítulo fue realizado en base a apuntes de clase de Economía Aplicada dictadas por el Cr Ec. Carlos Viera

## 1 - DEFINICIÓN

Definimos el entorno de la empresa al ambiente compuesto por todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento.

Al decir de Porter, todas las empresas, sean grandes, pequeñas, medianas, tienen una estrategia, sin perjuicio de que es en las empresas grandes donde normalmente se explicita. Pero todo administrador hace frente al medio externo. Cada toma de decisión en la empresa debe considerar las restricciones de su entorno, por ejemplo, las necesidades y los deseos de los consumidores, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otros requerimientos que provienen del ambiente que rodea a la empresa.

Todos los que toman decisiones en la empresa, sea esta casa matriz o filial, tienen que considerar en diversos grados la incidencia provenientes del medio externo. Podrán neutralizar, evitar o potenciar la repercusión de esas fuerzas externas sobre la empresa, pero su única alternativa es responder a ellas. Es entonces una tarea importantísima del empresario, la identificación, tanto de la situación incidente como la afectación que recibe la empresa.

Desde el momento que la empresa intercambia recursos con el medio circundante, es inevitable que se vea afectada por lo que ocurre en el entorno.

La empresa debe realizar una evaluación de esas fuerzas ajenas a la empresa y adoptar medidas para reaccionar de la mejor manera ante la repercusión que las mismas tengan en la empresa.

La evaluación del ambiente externo debe dar lugar a proyecciones. Toda vez que la empresa toma decisiones, estas afectan el futuro desarrollo de su actividad. Todo lo antes expuesto conduce a concluir que si cambia el ambiente económico social en que la empresa se desenvuelve, cambiará también la actividad empresarial, vía las incidencias, que son generalmente determinadas.

Por lo dicho, es necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. A su vez debe explorarse ese ambiente en busca de elementos que sean de utilidad a la empresa tales como avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado.

## **2 – CLASIFICACIÓN DEL ENTORNO POR SU NATURALEZA**

### **2.1 ENTORNO FÍSICO**

El entorno físico se refiere a los recursos naturales que rodean a la empresa, tales como: el régimen de lluvias, la fertilidad del suelo, las plagas, las condiciones geográficas del país, los recursos naturales, el potencial hidroeléctrico.

Sobre estos elementos es fundamental que la empresa informe a la casa matriz y sirvan de fundamento a las propuestas que le formule o bien señale las limitaciones que imponen a las propuestas que vienen desde la casa matriz.

### **2.2 ENTORNO ECONÓMICO**

Es la situación y perspectivas del mercado en que actúa la empresa y la situación y perspectivas de la economía del país donde está instalada la filial, que imponen facilidades o restricciones a los objetivos estratégicos de la empresa.

Podemos distinguir dos planos del entorno económico.

**El primero refiere al mercado mas cercano a la empresa, donde, siguiendo a Porter, están presentes los actores que van a formar parte de las 5 fuerzas competitivas del mercado.**

En ese entorno económico más cercano, actúan los competidores de la empresa, con los cuales la empresa entabla una relación de mayor o menor competencia, dando lugar a estructuras de mercado que la teoría económica se ha encargado de modelizar.

Así, en un caso extremo, la empresa puede no tener competidores y estaremos en presencia de un monopolio, en cuyo caso es obvio que los márgenes de acción se acrecientan para la empresa. En el otro extremo en el de la competencia perfecta, las restricciones son muchas, fundamentalmente, la empresa es tomadora de precios. Pero entre los modelos extremos hay distintas variantes como ser, el de la configuración de un cártel, la competencia monopolística, la empresa dominante acompañada de un segmento competitivo, la empresa líder y sus seguidoras, el oligopolio, el duopolio, etc.

En segundo lugar tenemos los consumidores, que es muy importante su poder de mercado, que, según Michael Porter está determinado por su número y su situación de agrupamiento o dispersión. Pero también es sumamente importante la elasticidad precio e ingreso de la demanda, o sea de esos consumidores.

En tercer lugar, siguiendo con un breve resumen de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, tenemos la relación con los proveedores, donde se reitera la situación con respecto a los consumidores, ya que su poder de negociación dependerá de su situación de agrupamiento o dispersión. Los proveedores son vitales para la empresa y las empresas transnacionales ponen especial atención a este factor. En el modelo de que la filial se abastezca de su insumo principal desde la casa matriz, importándolo, estaremos en presencia de una integración vertical. Lo mismo si la filial se desarrolla “hacia atrás” en su país de asentamiento ya en la modalidad de adquisición de empresas proveedoras, o de asociación firme con ellas.

La cuarta fuerza del mercado cercano a la empresa está dada por la amenaza de ingreso de nuevas empresas, lo cual dependerá de muchos factores, entre los cuales se destacan tres: la dimensión de la empresa, las economías de escala que genere la actividad y la diferenciación del producto que haya logrado la empresa.

Finalmente, la posibilidad de que la empresa sea competida desde productos sustitutivos, guarda especial relación con el tema de la tecnología de producción, aspecto que será desarrollado mas adelante. Pero también con respecto a la competencia con sustitutivos ya existentes en el mercado, importará conocer las estimaciones sobre la elasticidad cruzada de la demanda.

## **El funcionamiento y las perspectivas para la economía del país**

En este plano aparece un actor preponderante que es el Estado. Si bien podría ser un competidor más, aquí importa destacar al Estado como generador de política económica y como generador de regulaciones a la actividad económica.

La situación económica debe ser evaluada por la empresa a los efectos de tomar decisiones que viabilicen en ese contexto la política propia de la empresa.

Es muy importante la captación de la realidad, dado por el funcionamiento actual de la economía. En segundo lugar la empresa debe evaluar las posibilidades de cambio de dicha situación, resultantes de acontecimientos exógenos, como por ejemplo suba de los precios internacionales, o por cambios inducidos por la política económica, como por ejemplo una reforma tributaria.

La realidad actual del funcionamiento económico, las posibilidades de cambio y el nuevo escenario económico en que la empresa desenvolverá su actuación, marcan las restricciones y posibilidades, o bien, dicho de otra forma, las amenazas y oportunidades para los planes de la empresa.

Para la captación del escenario económico generalmente las empresas se valen de un informe de coyuntura económica, cuya confección se encarga a especialistas.

Existe un modelo simplificado para captar dicha realidad a través de la información y el análisis de cuatro grandes Estados Económicos y cinco grades variables económicas. Este no es un modelo que tenga convalidación en la teoría económica, pero es una práctica predominante en la administración de empresas, sobre todo en la relación filial – casa matriz de empresas transnacionales y uno de los objetivos de este trabajo es ponerlo de manifiesto.

### **A) Los cuatro grandes Estados Económicos considerados**

En el plano de la empresa se habla del Estado de Situación y el Estado de Resultados. Trasladando la terminología a las cuentas nacionales, podemos hablar del Estados o Agregados Económicos. Así normalmente se consideran los siguientes: Estado de Oferta y Demanda Global, el Estado del Balance de Pagos, el Estado de la

Situación Monetaria y Fiscal y el Estado de Endeudamiento Externo del Sector Público.

### **A.1 Oferta y Demanda global**

El informe de coyuntura económica debe informarle a la empresa el cierre macroeconómico en materia de generación de las corrientes de oferta y demanda de bienes y servicios en la economía. A la empresa le interesará desde el momento que tiene que asimilar, en primer lugar, si la situación es de crecimiento, recesión o estancamiento. Los planes de la empresa deben atenerse a esta realidad del desenvolvimiento de la economía del país, pero además debe captar como se forma dicho cierre macroeconómico. La ecuación macroeconómica que se considera para determinado año (el último cerrado) es:

**$PBI + M = C + I + X$ ; donde:**

**PBI = Valor Agregado**

**M = Importaciones de bienes y servicios**

**C = Consumo total, que se divide en Consumo Público y Consumo Privado**

**I = Inversiones totales, que se dividen en Públicas y Privadas**

**X = Exportaciones de bienes y Servicios**

Dependerá de la posición de la empresa en el mercado, la importancia que le asigne a cada una de los agregados económicos. Una empresa productora que venda para el mercado interno, reparará especialmente en la evolución del PBI (Valor Agregado) porque representa el ingreso de sus potenciales consumidores. Si fuera el caso de que la empresa proveyera fundamentalmente al sector público, atenderá al agregado Consumo Público. Pero al mismo tiempo, si una empresa, cualquiera sea el destino de su producción, sus insumos son importados, le interesará conocer el dinamismo de las importaciones, que puede ser indicativo de la existencia de luz verde o de trabas en ese renglón. Por el contrario, una empresa que dirige su producción al mercado externo apreciará en el nivel de las exportaciones del país, un

indicador de competitividad en el que posiblemente esté abarcada. Las inversiones, evaluadas en su conjunto, son el presagio de niveles de crecimiento futuro para el país. Las inversiones del sector público son indicativas del nivel de infraestructura básica en que las empresas se basarán para actuar. Por ejemplo las inversiones en telecomunicaciones o dragado de puertos y canales, pueden ser, en mayor o menor grado, portadoras de ventajas competitivas a las empresas locales.

La oferta y demanda global es el Estado que fundamenta el nivel de ventas en volumen físico que prevé realizar la empresa. Pero cabe consignar que la determinación de la demanda no puede ser un acto de alta rigidez, ligado exclusivamente a una correlación entre variables económicas. Es evidente que las expectativas de la demanda de diversos públicos a quienes atienden las empresas reciben la influencia de factores económicos y no económicos. Las principales son las actitudes, los deseos y las expectativas de las personas muchas de las cuales son producto de patrones culturales del ambiente social.

## **A.2 Balance de pagos**

Es la expresión sintética de los flujos anuales monetarios de los actores del país en moneda extranjera con no residentes, incluyendo los actores públicos y privados, los movimientos de bienes y servicios y los de capital. El cierre expresa la variación anual de reservas internacionales.

Las empresas repararán las señales que dicho Estado emite a nivel de su propia actividad, por ejemplo las que participan en ventas de servicios al exterior, como el caso de Pluna o de las empresas que actúan en logística portuaria. Pero lo más importante de este indicador son las señales que emite a nivel macroeconómico ya que está indicando si los flujos de consumo interno e inversiones del país son financiados en razón de la actividad interna o necesitan ingreso de capitales del exterior. Si el saldo en Cuenta Corriente que representa a los primeros es negativo se pasa a observar el saldo en el movimiento de capitales. Si este último fuera negativo también arrojaría por resultado una pérdida de reservas que, en el mediano plazo, prende una luz amarilla para los inversores tanto anteriores como futuros. La desconfianza sobre la situación financiera internacional del país puede generar un círculo vicioso

consistente en la retracción del crédito externo y la sospecha de que la solución del problema presione a la suba el tipo de cambio. En otra situación si el déficit en Cuenta Corriente es financiado con ingreso de capitales, habrá que distinguir cual el tipo de contrapartida. Si esos capitales ingresaron como préstamos, se verá con preocupación que el país sostiene altos niveles de consumo e inversión en base a endeudamiento. Si en cambio, lo que ocurre es que el déficit está financiado con inversiones (que pueden consistir en la instalación de empresas que pasen a correr el riesgo país) ello sería una señal de sanidad en la economía, ya que existe financiamiento adecuado y confianza en los inversores.

### **A.3 Situación monetaria y fiscal**

Las empresas prestan especial atención a esta área del desenvolvimiento económico. Las teorías monetaristas, en auge en la década de los 90' pusieron al equilibrio fiscal en el centro de la sanidad económica de un país. Mas allá de acuerdos o desacuerdos con dichas teorías, lo cierto es que la persistencia de déficits en el sector público, no adecuadamente financiados pueden genera distorsiones en la actividad económica general, amenazando con la depreciación monetaria. Conste que las empresas que desarrollan su actividad en un país, en mayor o menor grado, dependiendo de su tipo de actividad, tienen ventas y costos en moneda local. Luego esas mismas empresas, deben responder a las casas matrices por las utilidades convenidas, las que obviamente se convierten de moneda nacional o moneda extranjera para que puedan ser evaluadas y eventualmente trasladadas a la casa matriz. Los disturbios en la moneda local, ya sean saltos bruscos de los precios, o del tipo de cambio constituyen una amenaza.

Además, en similar situación que en el Estado anterior, tales disturbios pueden generar entonamientos o deterioro de las expectativas de los agentes, generando comportamientos, por ejemplo especulativos, que pueden alterar la programación de las empresas. La estabilidad es un valorpreciado y las casas matrices exigen a las filiales que sean cuidadosas al reportar lo que le puede pasar a la filial, en caso de que la economía de desestabilice.

Es especial, un déficit fiscal de alguna manera se corrige. Puede existir una medida deliberada del gobierno para que su abatimiento, o puede suceder que la inacción del gobierno determine la expansión del crédito del banco central al sector público, lo que, sin medidas que neutralicen su efecto, provoca que se expanda la cantidad de dinero en circulación presionando al alza los precios de la economía, lo que a su vez perturba los planes de las empresas.

Otra posibilidad es que dicho déficit se financie con aumento de impuestos o reducción del gasto público. El efecto puede recaer sobre las utilidades de la empresa o sobre la demanda a la empresa, dependerá del tipo de impuestos que se arbitren. Los impuestos directos afectan las rentas, las que a su vez pueden ser personales o empresariales. Si recaen con fuerza sobre estas últimas el impacto es directo sobre las utilidades de las empresas. Si en cambio alcanzan preponderantemente a las rentas personales, se puede resentir la capacidad de consumo de los demandantes y el impacto sobre las empresas dependerá de la magnitud del indicador de elasticidad ingresos de la demanda.

Por su parte, en caso de que el gobierno aumente los impuestos indirectos (IVA por ejemplo) éstos se trasladan provocando un aumento en el precio, lo que, habida cuenta de la restricción presupuestal de las familias, pueden ocasionar una reducción de la demanda de aquellos productos sensibles a la elasticidad precio. Otra vez dependerá la posición que ocupe la empresa, en cuanto al tipo y destino del bien que produce. Nótese que si la empresa es exportadora solo se preocupará por posibles impactos en sus costos a partir de estas alteraciones.

En Uruguay, se ha utilizado el endeudamiento del Estado como forma de financiar déficit fiscal. En principio ello no tendría efectos sobre los precios ni sobre la demanda, pero sí sobre el nivel de endeudamiento y sobre la tasa de interés.

#### **A.4 Endeudamiento externo del sector público**

Un alto grado de endeudamiento público genera desconfianza y retraimiento entre los inversores y desemboca en una presión al alza sobre el gasto público por el lado de los mayores intereses que determina. El caso de Uruguay en el año 2002 y los ejemplos de Grecia y recientemente de Irlanda en Europa, hacen prever que los

fuertes endeudamientos públicos no son sustentables y las medidas de ajuste no tardan en sobrevenir. Es normal que las empresas estén preocupadas por posibles alteraciones en las tasas de interés y/o en el tipo de cambio, que acompañan a dicho ajuste.

## **B) Las cuatro principales variables económicas**

Los presupuestos son la herramienta en la cual las empresas plasman sus perspectivas y, en el caso de las empresas transnacionales, sus compromisos de actuación.

Dado que detrás de las ventas y los costos proyectados en todo presupuesto hay cantidades y precios, es lógico que las gerencias de las empresas, que deben responder ante casas matrices o directores o accionistas, manifiesten especial preocupación por la evolución de las variables que pueden ocasionar desvíos en los presupuestos.

La práctica habitual de las casas matrices es imponer presupuestos quinquenales o trianuales, que se empalman con el presupuesto del primer año. Ello da lugar a revisiones periódicas que suelen ser más de una en el transcurso del año,

Las cuatro variables que las filiales deben informar su performance prevista a la casa matriz, previamente al presupuesto y luego seguir su evolución para analizar los desvíos y aplicar correcciones en la marcha, son:

### **B.1 Inflación**

La inflación ha sido considerada como uno de los mayores males para las economías de los países. Son muchos los mercados del mundo, que en determinado momento han sufrido el alza generalizada de los precios, afectando el bienestar de las personas, el desempeño de las empresas y la estabilidad de la economía en general. Las empresas instaladas en cada país tienen que saber manejarse en una economía con inflación. Para ello, lo principal es prever la dimensión del fenómeno y establecer los factores de incidencia sobre el mismo que a su vez repercuten sobre la actividad de la empresa. No es igual que suceda una inflación de costos que una inflación de demanda. Asimismo hay que diferenciar la inflación mayorista de la minorista y la de

productos importados. La proyección de precios que se requiere alcanza a los insumos básicos de la empresa como a sus productos terminados.

Los cambios de precios repercuten en la inflación y éstos a su vez no sólo desequilibran a las empresas, sino que también distorsionan todo tipo de organizaciones por sus efectos sobre los costos de la mano de obra, los materiales y otros artículos.

En este necesario desglose de los distintos precios que conforman el índice general, las tarifas de los servicios públicos son precios que concitan especial atención por parte de las empresas

## **B.2 Tipo de cambio**

El valor del dólar en la plaza donde reside la empresa, incide sobre múltiples aspectos. Sus variaciones pueden alterar: a) el precio en moneda local de los productos finales importados que pueden ser competitivos con los fabricados por las empresas locales; b) el valor de costo de las materias primas o insumos importados por las empresas manufactureras; c) los ingresos en moneda local que terminan recibiendo las empresas exportadoras; d) las corrientes de turismo receptivo o emisor; e) los flujos de inversión financiera y en el sector real; f) las transferencias hacia el exterior por concepto de intereses; el nivel de competitividad de las empresas instaladas en el país.

A nivel de las empresas filiales, es sabido que la cuantía de remisión de utilidades a la casa matriz es muy sensible ante cualquier alteración del tipo.

Las empresas están muy pendientes de la fijación de políticas cambiarias por parte de los gobiernos y de su aplicación. Las devaluaciones bruscas trastocan los presupuestos y requieren la adopción de medidas en la marcha para adecuar los planes de las empresas a la nueva situación. Es frecuente que este tipo de situación provoque cambios en las estrategias empresariales. La responsabilidad de los gerentes de las filiales no reside en el hecho de que se produzca una alteración importante en la evolución del tipo de cambio, sino en no haber alertado sobre esa posibilidad.

### **B.3 Salario**

La mano de obra es un insumo importante del medio económico. Su evaluación refiere a la disponibilidad, la calidad y el precio de la fuerza laboral.

Esta variable es clave para el “costo país” ya que incide sobre los costos de producción de las empresas instaladas. Pero es también variable clave, junto con el nivel de empleo en la determinación de la demanda a las empresas que producen artículos de consumo masivo dirigidos al mercado interno. En este último caso, la elasticidad ingreso de la demanda es el factor que permite predecir la magnitud del cambio que experimente la demanda de la empresa. A efectos de calcular dicha elasticidad se debe considerar la variación en el poder adquisitivo del salario, o sea el salario real.

El salario como variable nominal es el que se usa para ajustar los costos empresariales. Por su parte, el salario real, de incidencia sobre el nivel de demanda interna, surge de la deflación del salario nominal, a través del índice general de precios al consumo. Las variaciones del salario real dependerán no solo de la frecuencia y magnitud de los ajustes, sino también de la evolución al alza o la baja de la inflación.

### **B.4 Tasa de interés**

Las empresas transnacionales generalmente se apalancan desde el exterior. Cuando lo hacen desde la plaza local, ello generalmente responde a acuerdos entre las casas matrices de la empresa y de las instituciones bancarias. Por esta razón el nivel de la tasa de interés en plaza tiene un impacto muy débil sobre la actividad de las empresas en sí.

Obviamente, tratándose de empresas bancarias, lo anterior no se aplica porque el nivel de tasa de interés va a estar incidiendo sobre su spread y sobre el volumen de negocios (depósitos y créditos).

La alerta mayor que las empresas no bancarias tienen con referencia a la tasa de interés, reside en el desvío de ingresos que alteran los presupuestos de los

demandantes y en especial aquellas cuya demanda depende en buena medida del nivel de crédito en la economía.

## **2.3 ENTORNO TECNOLÓGICO**

En la sociedad moderna, es cada vez mayor la incidencia de la tecnología sobre el ambiente de la empresa. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo aplica.

El término tecnología refiere a la suma total del conocimiento que se tiene sobre las formas de hacer las cosas. Su principal influencia es sobre cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

La repercusión de la tecnología se expresa en nuevos productos, máquinas, herramientas, materiales y servicios. Su aplicación conlleva beneficios, tales como la mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

Sin embargo, también implica problemas. Ejemplos de ello son los embotellamientos de tránsito y la contaminación del agua y del aire.

## **2.4 ENTORNO SOCIO-CULTURAL**

El ambiente social se compone de formas de ser, expectativas, actitudes, grados de inteligencia y educación, incluyendo asimismo las creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados.

El concepto de la responsabilidad social implica que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad.

El administrador debe anticiparse y prepararse para los cambios sociales., aunque resulte sumamente complejo. Se ha criticado a los administradores de diversas empresas por no mostrar sensibilidad hacia los aspectos socio –culturales de la sociedad en que actúa la empresa. .

Se constata que últimamente los valores sociales se reflejan en las preocupaciones de las empresas. Un nuevo concepto, el de “responsabilidad social” se abre camino en el mundo de los negocios. Cada vez más las compañías están proporcionando servicios tales como guarderías, gimnasios y un horario flexible de trabajo.

## **2.5 ENTORNO POLITICO-JURIDICO**

### **Ambiente político**

El gobierno afecta prácticamente a todos los aspectos de la vida, lo que comprende a todas las empresas. En lo atinente a la actividad empresarial, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Cabe también mencionar que el Estado es muchas veces el mayor cliente de las empresas

### **Ambiente legal.**

El otro papel del gobierno es regular los negocios.

Al hacerlo impone restricciones y requisitos legales que las empresas deben conocer e integrar a su esquema de planificación. Los administradores perceptivos no sólo deben enfrentar las presiones sociales sino también deberán prever y hacer frente a las políticas y a las posibles presiones legales. Esto no es una tarea fácil para ningún administrador.

## **2.6 ENTORNO ÉTICO**

La ética en los negocios se relaciona con la verdad y la justicia. Tiene diversas connotaciones tales como las expectativas de la sociedad, la competencia justa, la transparencia, las responsabilidades sociales, la autonomía del consumidor y la conducta corporativa en el país de origen así como en el extranjero.

Ética se puede definir como: “la disciplina que se relaciona con lo bueno y lo malo y con el deber y la obligación moral”.

Los administradores se enfrentan a muchas situaciones en las que deben aplicar juicios éticos.

Los códigos de ética no solo se aplican al comportamiento de las personas en todas las organizaciones, sino que deben regir en la vida diaria. a las empresas de negocios.

En las empresas es muy importante que la alta dirección tenga un comportamiento coherente y haga cumplir los códigos éticos.

---

### **3 - ELEMENTOS DE COHERENCIA EN EL REPORTE DEL ESCENARIO ECONÓMICO**

Los gerentes de filiales deben ser capaces de detectar los posibles cambios en el ambiente económico y social. Pero no toda presunción merece ser informada. Debe someterse a pruebas de consistencia.

La probabilidad de ocurrencia de un evento del cual la empresa no tiene control, termina siendo la opinión subjetiva que se tenga sobre si el evento ocurrirá o no.

Los gerentes de empresas no se dedican a adivinar el futuro. Tienden a concentrar sus esfuerzos en saber lo que se debería hacer en el presente, para que su empresa esté en una mejor posición en el futuro. Lo que diferencia la predicción económica de la futurología es que la primera está basada en las regularidades que detecta la ciencia económica.

Pero además el pronóstico económico debe ser coherente. En el relacionamiento filial – casas matrices, se establece un procedimiento dialéctico cuyos pasos son los siguientes:

- a) la casa matriz remite los lineamientos estratégicos para ser aplicados desde la filial en el futuro inmediato (año, trienio, quinquenio, etc.)

- b) la filial remite un informe sobre la situación económica del país y una propuesta de metas para el periodo, que estarán contenidas en el presupuesto.
- c) La casa matriz avala u observa, tanto el informe macroeconómico, como el presupuesto que la filial propone. Normalmente, solicita aclaraciones o solicita que se modifiquen aspectos de la propuesta.
- d) La filial responde a la casa matriz, efectuando las aclaraciones o ateniéndose a los cambios dispuestos.
- e) La casa matriz da por aprobado el plan de acción de la filial estableciendo una metodología para su control periódico.

La coherencia es una cualidad que debe estar presente en varios momentos de este proceso. En primer lugar, en el informe económico. Por ejemplo, no sería coherente decir que existe un amplio superávit fiscal y al mismo tiempo afirmar que el gobierno procederá a realizar un ajuste fiscal. Ahora bien, podría suceder que en los planes del gobierno estuviera acumular recursos genuinos para utilizarlos en el pago de deuda externa. Bien, en ese caso la contradicción seguramente observada por la casa matriz, sería salvada pero el tema se traslada a lo informado en relación a la situación de endeudamiento externo. Si se informa que el país está muy endeudado, la información sería coherente, Pero si en cambio, se informa que el país no tiene problemas de endeudamiento externo, subsistiría la incoherencia. Esta prueba de coherencia se extiende a la relación entre la proyección de las variables y la situación descrita en los Estados. Por ejemplo la filial no podría afirmar que la inflación se detendrá y al mismo tiempo informar que el déficit fiscal se ampliará, sin que se prevean medidas distintas a la expansión monetaria para solucionarlo.

En segundo lugar debe existir coherencia entre la evolución prevista para las variables económicas y la presupuestación. Si la empresa vende un producto de consumo masivo, de alta elasticidad ingreso y la proyección del salario está indicando un descenso para los ingresos reales, no podría figurar en la presupuestación un aumento en el volumen de ventas de la empresa.

Los gerentes de empresas filiales no tienen porqué ser economistas a efectos de elaborar informes económicos coherentes con las leyes que determina la ciencia económica. Pero son responsables de que exista dicha coherencia y deben saber elegir

los colaboradores idóneos en la materia, ya sea interno o externo a la empresa, para que elaboren dichos informes y además deben saber interpretarlos para luego sostenerlos ante la casa matriz.

## CAPÍTULO V

# PLANIFICACION ESTRATEGICA

A continuación veremos distintas definiciones en torno al concepto de planificación estratégica:

Se denomina Planificación Estratégica al proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.<sup>30</sup>

De acuerdo a Noolan, Goodstein y Pfeiffer para comprender el concepto de planificación estratégica se debe incluir a seis factores claves: 1) la estrategia es un patrón de decisiones coherente, explícito y proactivo, 2) la estrategia es un medio para establecer el fin de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos, 3) la estrategia es una definición respecto al negocio en que se encuentra, 4) la estrategia define las fortalezas y debilidades internas así como también las oportunidades y amenazas externas, 5) la estrategia define la estructura organizativa, es decir roles, tareas administrativas y ejecutivas, y por último 6) la estrategia establece el nivel de contribución económico y no económico de parte de la empresa a sus grupos de interés.

Según Stephen P. Robbins y <sup>31</sup> la administración estratégica “es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización.” Existen tres distintos tipos de Estrategias:

1) Estrategia a Nivel Corporativo – Se utiliza cuando una organización realiza más de un tipo de negocios y busca determinar los negocios en que se debe desenvolver una corporación; 2) Estrategia a Nivel de Negocios: Busca determinar cómo debe competir una organización en cada uno de sus negocios. Para Organizaciones pequeñas o sin diversificación esta estrategia coincidirá la estrategia a nivel corporativo; 3) Estrategia a Nivel Funcional Busca respaldar a la estrategia a nivel de negocios.

Michael Porter<sup>32</sup> en su Libro “Estrategia Competitiva” publicado por primera vez en 1980 expone que toda firma que compite en una industria tiene una estrategia

---

<sup>30</sup> “Planeación Estratégica Aplicada”. Goodsetin, Nolan y Pfeiffer

<sup>31</sup> “Administración”. Robbins y Coulter. Capítulo 8. Octava Edición, 2005.

<sup>32</sup> Michael Porter. “Estrategia Competitiva”, 1980 Pág. XXI

competitiva, ya sea explícita o implícita. Se denomina explícita cuando hay un proceso de planeamiento e implícita cuando evoluciona a través de las actividades que realizan los distintos apartamentos de la firma.

En su libro “La Administración Financiera y la Contabilidad en el Sector Público de Uruguay” Isaac Margulies y Martha Vidal definen a la planificación como el proceso por el cual la Organización trata de proyectar el futuro que desea alcanzar intentando identificar los recursos que necesita para lograrlo. Agregan además<sup>33</sup>, que consiste en fijar los objetivos de esa

Organización, cuantificar los objetivos en metas, determinar las acciones necesarias para alcanzarlos, definir los recursos humanos necesarios así como los materiales para cumplir con esas acciones y asignar responsabilidades en la ejecución de actividades.

## 1 – EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

Básicamente<sup>34</sup> desarrollar una estrategia competitiva se trata de realizar una formula amplia acerca de cómo un negocio va a competir, sus metas y que políticas serán necesarias para alcanzar los objetivos.

### Contexto en el cual la Estrategia Competitiva es formulada:



---

<sup>33</sup> “La Administración Financiera y la Contabilidad en el Sector Público del Uruguay”

<sup>34</sup> Michael Porter. “Estrategia Competitiva”, 1980 Pag XXIV

La gráfica anterior ilustra los cuatro factores claves que determinan los límites de lo que una empresa puede lograr con éxito.

*Fortalezas y debilidades:* referente a sus competidores, recursos financieros, tecnología, marca, etc.

Los *valores personales* de una Organización son la motivación, y necesidad de personas claves (ejecutivos) para llevar adelante la estrategia elegida.

*Oportunidades de Mercado* se refiere a los competidores y riesgos.

*Expectativas Sociales:* refleja el impacto de la Organización en políticas gubernamentales, responsabilidad social, etc.

De acuerdo a Michael Porter estos cuatro factores deben ser considerados antes que una Organización pueda desarrollar metas y políticas consistentes y que además sean factibles de implementar.

La razón por la cual una Organización realiza una Estrategia Competitiva es para encontrar un lugar en el mercado o industria en el cual pueda defenderse de las fuerzas competitivas o influenciarlas a su favor, a continuación detallamos las cinco fuerzas competitivas desarrolladas por M.Porter<sup>35</sup>:

- 1) Amenaza de productos y servicios sustitutos.
- 2) Amenaza de los nuevos competidores.
- 3) Poder de negociación de los clientes.
- 4) Poder de negociación de los proveedores.
- 5) Rivalidad entre los competidores existentes.

- *Amenaza de productos y servicios sustitutos*

---

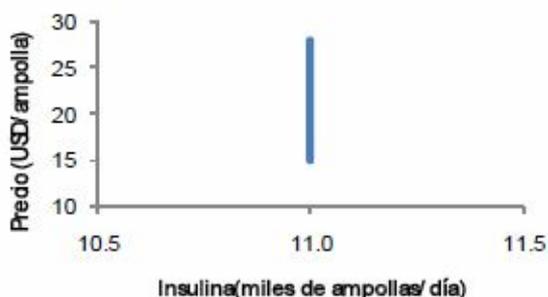
<sup>35</sup> Michael Porter. “*Estrategia Competitiva*”, 1980. Capitulo 1 Pág.4

Los productos y servicios sustitutos limitan el rendimiento potencial de una industria al colocar un techo en los precios lo que genera un cambio de rentabilidad.

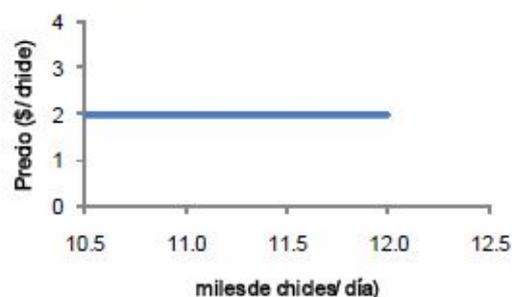
Se puede analizar el impacto de los productos sustitutos mediante la elasticidad demanda.

La elasticidad<sup>36</sup> precio de la demanda es el cambio porcentual en las cantidades ante un cambio porcentual en el precio.

Demanda perfectamente inelástica



Demanda perfectamente elástica



En las gráficas anteriores se exponen dos casos extremos, en la primer gráfica la elasticidad demanda es cero, esto quiere decir que la cantidad demandada no cambia ante alteraciones en el precio, en la segunda gráfica se muestra un caso de demanda perfectamente elástica, es el caso cuando antes cambios en los precios la demanda cambia abruptamente. La demanda es inelástica si es menor a 1, es elástica si es mayor a 1 y por último, la elasticidad demanda es unitaria si es igual a 1.

Uno de los factores que determinan la elasticidad precio de la demanda justamente es la disponibilidad de bienes sustitutos cercanos, ya que cuando hay muchos bienes sustitutos para un determinado bien, la demanda del bien será muy elástica.

- ***Amenaza de Competidores:***

---

<sup>36</sup> Material Preparado por Ing. Nicolás Rippe tomando como preferencia el libro “Introducción a la Microeconomía” de Krugman y Wells, 2006.

El que haya nuevos competidores en un mercado/industria puede generar entre otras cosas la pérdida de mercado/clientes, el que los precios y costos cambien, y por consecuencia la pérdida de ganancias.

La amenaza de que entren nuevos competidores a un mercado va a depender tanto de las barreras de entradas que existan como de la reacción de los competidores existentes.

Michael Porter define seis tipos de barreras de entradas que detallamos a continuación:

1 – Economías de Escala: Se refiere a la baja de los costos de producción como consecuencia del aumento de la productividad. La existencia de economías de escala disuade a nuevos competidores por el hecho de tener que entrar al mercado o bien con una gran escala de producción lo cual conlleva un gran riesgo o con una menor producción pero lo cual les generara una desventaja en costos.

2 – Diferenciación de Producto: Significa que las firmas ya establecidas tienen la lealtad de clientes y marcas ya establecidas en el mercado. Esto genera para nuevos competidores el tener que invertir muy fuertemente para poder superar la lealtad de clientes.

3 – Requerimientos de Capital: La necesidad de realizar una gran inversión también es considerada una barrera de entrada. Los costos de cambio constituyen también para Porter una barrera de entrada los costos que conlleva el tener que cambiar de industria/producto como por ejemplo el cambio de proveedores, entrenamiento de empleados, nuevos equipos, etc.

4 – Acceso a canales de distribución: El nuevo competidor deberá poder persuadir a los canales de distribución que estos acepten la distribución de su producto/s.

5- Desventajas de costos: En adición de la desventaja de costos que generan las economías de escala, existen otras desventajas de costos generadas por la no tenencia del “know-how” del producto/s, no acceso a las más favorables fuentes de materia prima, no acceso a la mejor locación, existencia de subsidios gubernamentales para firmas ya establecidas, el no tener la curva de aprendizaje.

6 – Políticas de Gubernamentales: Por medio de leyes, decretos, controles de licencias, normas, regulación de industrias, etc. un gobierno puede limitar o incluso impedir la entrada de nuevos competidores.

Otros autores se han referido a las barreras de entrada en forma similar, en el caso de Bain<sup>37</sup>, define a las barreras de entrada como aquello que permite que las empresas ya establecidas tengan beneficios adicionales elevando el precio más allá del nivel competitivo lo cual genera que nuevas empresas desistan de entrar al sector.

Bain señalaba cuatro factores que coinciden con los enumerados por Porter: 1) Economías de escala, 2) Las ventajas absolutas de costos, 3) Las necesidades iniciales de capital y 4) La diferenciación de producto.

- ***Poder de negociación de los clientes.***

De acuerdo a Michael Porter un grupo de consumidores es poderoso entre otros, en los siguientes casos:

- Si existe concentración de las ventas en un solo comprador.
- Si el producto que el consumidor compra no representa un porcentaje/monto significativo en relación a los costos del mismo
- Los productos que el consumidor compra no son diferenciados

- ***Poder de negociación de los proveedores***

Básicamente los proveedores pueden subir los precios o reducir la calidad de las materias primas/materiales necesarios para el funcionamiento de una Industria u Organización.

---

<sup>37</sup> “Barreras de la nueva competencia.” Bain 1956

Los factores que hacen que un grupo de proveedores poderosos ante una Organización son un espejo de las vistas anteriormente para los compradores.

- La industria no es un cliente importante del proveedor
- El producto del proveedor es importante para el negocio del comprador
- Están concentrados en unas pocas compañías y esta mas concentrado que a la Industria a la cual le vende.

**- *Rivalidad entre competidores existentes***

La rivalidad se da porque uno o más competidores o bien siente la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición en el mercado.

Según Michael Porter las Organizaciones son mutuamente dependientes.

La rivalidad intensa es el resultado de distintos factores estructurales:

- Existencia de muchos competidores o competidores igualmente equilibrados.*  
Cuando la cantidad de competidores es alta la probabilidad de que alguna haga algún movimiento es alta ya que generalmente sienten que sus movimientos no sean notados. Si la cantidad de competidores es relativamente baja pero están balanceados en relación a sus recursos y tamaño esto genera inestabilidad ya que una Organización podría querer competir duramente con el resto.
- Crecimiento lento de la Industria.* El que la industria crezca lentamente hace que las Organización busquen expandirse.
- Costos fijos altos.* Cuando los costos fijos son altos, las Organizaciones sientes la presión de tener que producir a su máxima capacidad, lo cual a menudo lleva a una baja en los precios.
- Falta de diferenciación o costos cambiantes.* Los productos diferenciados hacen que si bien exista un cambio en los precios dado que los clientes son leales no van a cambiar sus preferencias. El efecto de los costos cambiantes

está relacionado al costo de oportunidad, cuando menor sea el costo por el cambio del producto o servicio entonces más fácil será atraer a los clientes.

- e) *Incrementos en la capacidad.* Cuando por economías de escala se hace necesario el aumento de capacidad crónica esto puede generar periodos de sobre-capacidad y de baja en los precios.
- f) *Competidores diversos.* Cuando los competidores son diversos, es decir tienen distintas estrategias, visiones, recursos, etc. lleva a que no exista acuerdo al momento de determinar las reglas de juego.
- g) *Intereses estratégicos elevados.* La volatilidad de la rivalidad se vuelve más fuerte cuando alguna Organización tiene un interés elevado en lograr el existo en una Industria determinada.
- h) *Altas barreras de salida.* Son las que mantienen dentro de la industria/mercado a Organizaciones que si bien pueden no estar teniendo rendimientos altos (o incluso pueden estar teniendo rendimientos negativos) se mantienen en el mercado por distintas razones, según Porter<sup>38</sup> estas son:
- Activos especializados: activos que son altamente especializados y específicos al negocio, los cuales tienen costos muy altos de transferencia y un bajo valor de liquidación.
  - Costos fijos de salida: contratos laborales, costos de reubicación, etc.
  - Interrelaciones Estratégicas: interrelaciones entre la unidad comercial con otras unidades en termino de imagen, habilidad mercadotecnia, etc.
  - Barreras Emocionales: la lealtad a los empleados, orgullo, miedo al cambio entre otros, generan resistencia por parte de la gerencia a justificar la decisión de salir del mercado.
  - Restricciones sociales y de gobierno: incluyen la negación del gobierno a la salida por la preocupación del desempleo y efectos económicos regionales.

---

<sup>38</sup> Michael Porter “*Estrategia Competitiva*”,

Para el análisis de la industria se deben analizar conjuntamente las barreras de entrada y salida, ya que estas frecuentemente están relacionadas. El caso más positivo desde el punto de vista de la Organización se da cuando las barreras de entrada son altas y las de salida son bajas, en contraste, el peor caso será en el que haya bajas barreras de entrada y altas barreras de salida.

## **2 –LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA**

La ventaja competitiva no puede ser comprendida mirando una Organización como un todo<sup>39</sup>. Esta deriva de todas las actividades discretas que una firma realiza como designar, producir, marketing, entrega y apoyo de sus productos.

Es necesario tener una forma sistemática de examinar todas las actividades que una Organización realiza y cómo interactúan entre sí para analizar las fuentes de la ventaja competitiva; justamente lo que hace la cadena de valor de Porter es desagregar a la Organización en sus actividades estratégicas relevantes para tener un mejor entendimiento de los costos y las formas potenciales de diferenciación.

### **La Cadena de Valor**

Cada Organización es un conjunto de actividades que se realizan para producir, diseñar, llevar al mercado, entregar, y soportar a sus productos y servicios.

Estas actividades, pueden, según Michael Porter ser representadas en la figura que mostramos a continuación:

---

<sup>39</sup> Ventaja Competitiva: Crear y Mantener un Desempeño Superior 1985. Michael Porter



40

La cadena de valor muestra el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que realiza la Organización.

El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Existen dos tipos de actividades de valor:

- 1) Primarias. Son las implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador así como también la asistencia posterior a la venta.
- 2) De apoyo. Sustentan a las actividades primarias y también se sustentan entre sí.

Cuando comparamos la cadena de valor de la Organización con la de otros competidores llegamos a definir la ventaja competitiva.

#### Identificación de las actividades de valor

El poder identificar las actividades de valor de una Organización requiere el aislamiento de aquellas actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas.

<sup>40</sup> Gráfica extraída de [www.estrategiamagazine.com](http://www.estrategiamagazine.com)

### *Actividades Primarias.*

Existen 5 categorías genéricas de actividades primarias que detallamos a continuación:

- 1) Logística Interna: manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, etc.
- 2) Operaciones: actividades asociadas con la transformación de insumos.
- 3) Logística Externa: actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
- 4) Mercadotecnia y Ventas: actividades asociadas a asistir a los compradores a adquirir el producto e inducirlos a lo mismo.
- 5) Servicio: actividades asociadas con la prestación de servicios.

Más allá de la Industria a la que pertenezca la Organización, las cinco actividades anteriores estarán presentes hasta cierto grado.

### *Actividades de Apoyo*

Existen cuatro categorías de actividades de apoyo:

- 1) Abastecimiento: se refiere a la compra de insumos usados en la cadena de valor de la Organización
- 2) Desarrollo de Tecnología: cada actividad de valor representa tecnología.
- 3) Administración de Recursos Humanos: búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal
- 4) Infraestructura de la Organización: administración general, planeación, finanzas, etc. esta actividad a diferencia de las anteriores apoya a la cadena completa.

### Tipos de actividad

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un rol diferente en la ventaja competitiva.

- Directas: aquellas actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador.
- Indirectas: aquellas actividades que permiten el desempeño de las actividades directas.
- Seguro de Calidad: aquellas actividades que aseguran la calidad de las demás.

La Cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar formas de crearla y mantenerla

## CAPÍTULO VI

# CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

Tal como expusimos al principio de nuestro estudio, el trabajo de campo que realizamos, buscó analizar las características del relacionamiento entre casas matrices y sus filiales y la metodología de control que se establece por parte de las Casas Matrices. Nos propusimos poner especial hincapié en el rol que tienen en dicha metodología la información y el análisis de las variables macroeconómicas definidas anteriormente en el capítulo de entorno económico y así luego poder contrastar dicha metodología de información y control con las prácticas vigentes en las relaciones Gerencia – Directorio o Asamblea de Accionistas en las empresas nacionales.

Para nuestro trabajo de campo encuestamos 30 empresas que operan en el medio local, 20 de las cuales son empresas transnacionales y las restantes 10 son empresas de capital nacional.

Creemos que esta cantidad de empresas es un número representativo, buscamos asimismo encuestar a empresas provenientes de diferentes sectores.

De las empresas transnacionales encuestadas, 4 provienen del sector Bancario, 4 empresas de Logística, 4 de la Industria, 3 de Servicios, 2 de Telecomunicaciones, 2 de Construcción y 1 del sector Tecnología.

De las empresas nacionales encuestadas, 3 de ellas corresponden al sector de Servicios, 3 de la Industria, 2 del sector Logístico y 2 del sector Comercial.

Realizamos una encuesta apuntada a las empresas transnacionales y otra a las empresas nacionales (Ver Anexo 1 y 2) teniendo los distintos destinatarios de la información (directorio vs. Casas Matrices).

Ambas encuestas buscaban conocer los reportes económico-financieros realizados por empresas, viendo las variables macroeconómicas que estos analizaban así como también la frecuencia de estos reportes, siendo estos parte fundamental del control que ejercen las Casas Matrices hacia sus filiales.

Otro de los puntos que nos interesaba investigar era si las Casas Matrices requerían que sus filiales tomaran en cuenta la información y el análisis del entorno económico político y social al momento de elaborar sus reportes.

***Conclusiones respecto a la realización y frecuencia de reportes económico-financieros.***

Se desprende de las encuestas realizadas que el 90% de las empresas transnacionales encuestadas una vez al año examinan el desvío del presupuesto del año que cerró y conciertan con las casas matrices presupuestos anuales, el 35% de ellas tienen dos instancias de revisión y ajuste en el transcurso del año, mientras que el 65% tienen una sola. Adicionalmente, el 10% de las ET consultadas conciertan con las casas matrices presupuestos de más de un año (tres y cinco) procediendo a las instancias de desvío anual y concertación de presupuesto anual móvil.

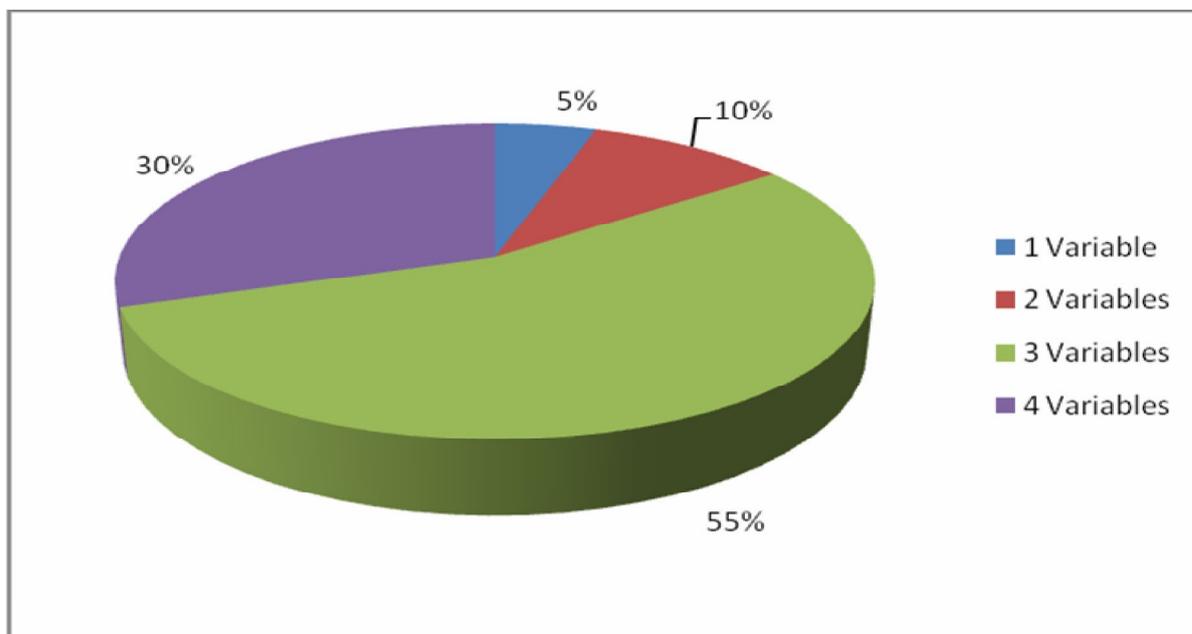
En el caso de las empresas nacionales no comprobamos la misma frecuencia en el examen de desvío de presupuestos que con las ET, e incluso notamos que en algunas empresas nacionales de carácter familiar no se da la existencia de presupuestos.

***Conclusiones respecto al análisis de variables macroeconómicas.***

Tal como se puede apreciar en el ANEXO 1 (Encuesta a ET) y en el ANEXO 2 (Encuesta a empresas nacionales) una de las preguntas que se realizó a las empresas fue que variables macroeconómicas incluían en la realización de los reportes.

De dicha pregunta surge que la mayoría de las ET analizan las siguientes variables macroeconómicas: salario, inflación, tipo de cambio y tasa de interés, aunque encontramos también que otras variables como por ejemplo las tarifas de servicios públicos son igualmente analizadas.

Constatamos que el 100% de las ET encuestadas estudia alguna de estas variables (salario, tasa de interés, tipo de cambio e inflación) al momento de la realización de sus reportes.



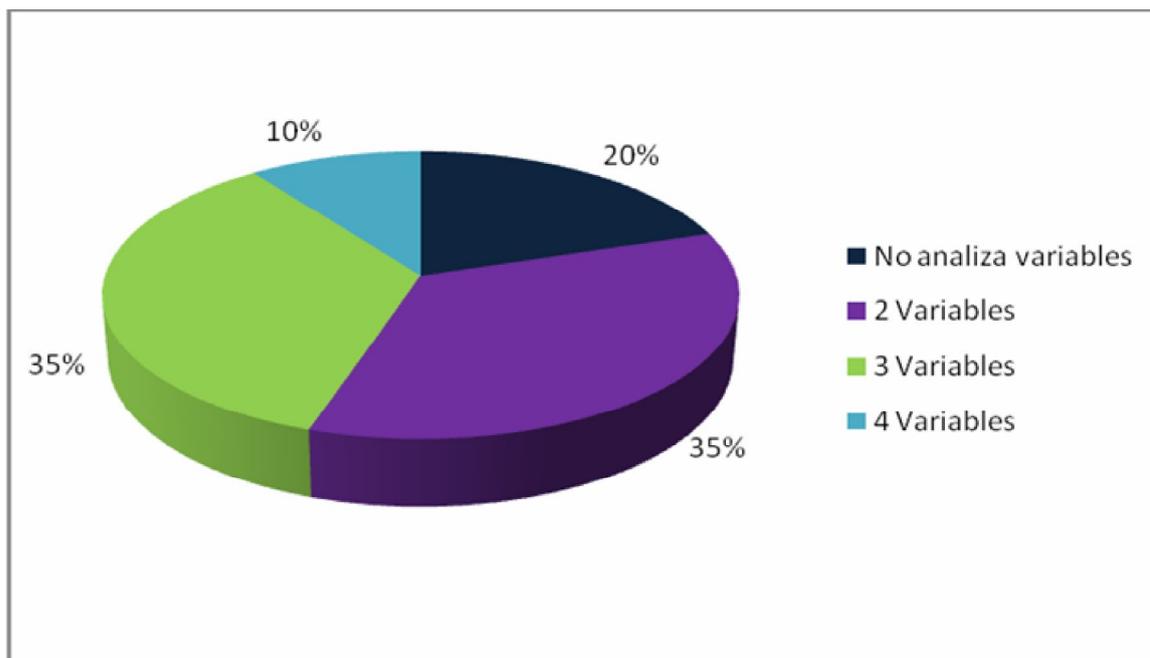
El Gráfico anterior muestra que porcentaje de estas empresas utiliza solo una de estas variables macroeconómicas (en nuestro caso, solo una de las ET encuestadas), cuantas de estas analizan dos, tres y las cuatro variables.

Constatamos que la variable que es menos analizada al momento de realizar reportes y presupuestos para los próximos periodos es la tasa de interés, la cual si es analizada por el 100% de los bancos encuestados al igual que por alguna de las ET pero no por la gran mayoría (solo en los casos de un medio a alto nivel de endeudamiento).

Respecto a la muestra analizada, las dos variables más utilizadas en el análisis económico-financiero son: salario e inflación. En el caso del salario solo una de estas empresas no lo tomaba en cuenta al momento de realización de dicho análisis por ser una empresa con muy poco personal en el país. En el caso de la inflación, igualmente

que en el caso anterior solo una de las empresas encuestadas indicó no analizar esta variable.

En el caso de las empresas nacionales, comprobamos que la gran mayoría (80%) analiza al menos una de las 4 citadas variables.



Como indica el gráfico y también mencionamos anteriormente de las empresas nacionales encuestadas encontramos a dos que no analizan ninguna de las variables mencionadas, esto se da ya que son empresas de carácter familiar y no se realizan presupuestos.

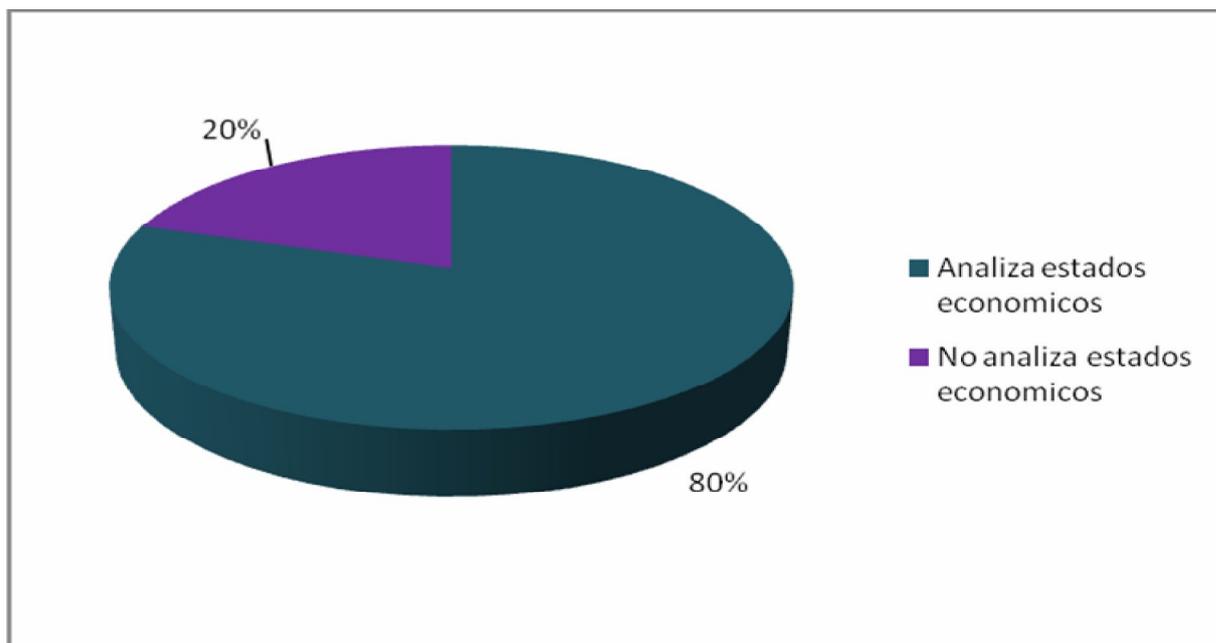
Al igual que en el caso de las ET, constatamos que las dos variables más analizadas son el salario y la inflación, de la misma forma la tasa de interés solo es analizada por una de las empresas encuestadas que si bien es nacional pertenece a un grupo económico (Costa Oriental).

***Conclusiones respecto a la utilización de análisis acerca de la situación del país.***

Como dijimos anteriormente, otro de los puntos importantes a los que estaba dirigido nuestro trabajo de campo era ver si las empresas al momento de realización del presupuesto realizaban o utilizaban un análisis respecto a la situación económica del país, analizando los cuatro estados económicos mencionados anteriormente: oferta y demanda global, balance de pagos, situación monetaria y fiscal; y endeudamiento externo del sector público.

También respecto a este tema consultamos si se utilizaba como material de apoyo o adicional el informe de coyuntura elaborado por el Instituto de Economía de la Universidad de la República.

En el caso de ET vemos que la gran mayoría encuestada realiza un análisis de la situación económica del país, haciendo especial a los cuatro estados mencionados.



Respecto al informe de coyuntura este es consultado por el 45% de las ET encuestadas.

Por otra parte, se desprende de las encuestas realizadas a Empresas Nacionales una tendencia totalmente opuesta, ya que solo el 20% de las Empresas Nacionales

encuestadas confirmaron que realizaban un análisis de los cuatro estados económicos, tomando también como referencia el Informe de Coyuntura.

*Conclusiones respecto a la metodología de intercambio entre la filial y casa matriz.*

El trabajo de campo realizado arrojó que el 100% de las empresas filiales uruguayas que fueron encuestadas reciben claros lineamientos por parte de las matrices respecto a la estrategia a llevar a cabo.

## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES FINALES

Las conclusiones a las que llegamos luego de haber analizado la documentación existente acerca del tema, así como luego de haber realizado la investigación de campo se basan fundamentalmente en que los controles por parte de la casa matriz, van a depender del tipo de estructura que exista en la relación con la misma. Asimismo, encontramos evidencia empírica de que las ET instaladas en nuestro país como filiales, informan y analizan el entorno económico, sintetizado en la evolución y perspectivas de cuatro grandes estados y cuatro importantes variables macroeconómicas.

Como expusimos anteriormente, existen diferentes formas para que una empresa extranjera ingrese al mercado uruguayo.

a) *Representante*: puede ser persona física o jurídica, el único tipo de vínculo puede ser comercial, no siendo posible la representación productiva. Y básicamente el representante promueve, vende o facilita la tenencia de un bien o servicio producido por la Casa Matriz. En nuestro país es el caso de Plus Ultra que es el representante de la marca de fotocopiadoras Ricoh para Uruguay.

b) *Franquicia*: La Casa Matriz concede el derecho de hacer negocios al franquiciado (persona física o jurídica) brindándole el derecho a usar la marca, el nombre comercial, o el producto.

En el caso de la franquicia, esta puede ser una franquicia productiva (o industrial) en la cual el franquiciado es parte del proceso productivo, tal es el conocido caso de Mc Donald's en nuestro país; o franquicia comercial, en la cual el franquiciado culmina el proceso productivo distribuyendo y/o comercializando el bien o servicio, en Uruguay es el caso de la juguetería Giro Didáctico.

En el caso de la franquicia, el control que la casa matriz ejercerá es bajo ya que solo será respecto a la correcta utilización de la marca, métodos de gestión y venta y realizar controles de calidad.

c) *Sucursal*: es una dependencia de la casa matriz a cargo de administradores o gerentes con facultades más o menos extensa. La sucursal se entiende como una extensión de la casa matriz y por lo tanto comparten el mismo patrimonio. Un claro ejemplo de de una sucursal en nuestro país es el Citibank.

En este caso el control es total por parte de la casa matriz ya que no hay independencia patrimonial.

d) *Filial*: es similar a una sucursal con la diferencia de que en este caso si hay un patrimonio y una personería jurídica independiente.

En el caso de la filial el vínculo puede ser productivo o comercial, un ejemplo de una filial comercial es Ricoh instalada en Zonamérica y un ejemplo de filial productivo es Sabre Holdings también instalada en Zonamérica.

Los mecanismos mas comúnmente usados por la casa matriz son: 1) definición de metas concretas y precisas a ser alcanzadas por cada filial; 2) El establecimiento de instrumentos para medir el desempeño.3) La comparación de los resultados obtenidos con los planificados; y 4) La corrección de las desviaciones.

e) *Joint Venture*: son un acuerdo entre dos o más partes (empresas) que ponen en común recursos, know how y colaboran para llevar a cabo una actividad comercial de la cual podrán obtener un beneficio mutuo, compartiendo además el riesgo que genere la operación. Un ejemplo de Joint Venture en nuestro país Montes del Plata S.A que se esta instalando en la ciudad de Conchillas.

En el caso de las JV el control dependerá de cómo este formado el capital, es decir si hay o no un socio dominante. Otra situación que es común en las JV es que una de los socios sea el productor y otro el comerciante del producto o servicio lo que hace que el control se divida según las distintas funciones.

Luego de analizar la documentación respecto al tema así como de haber analizado los resultados arrojados por la encuesta realizada, podemos afirmar que el grado de control que la casa matriz ejerza dependerá del tipo de presencia que tenga localmente, a saber: representante, franquicia, joint venture, filial o sucursal.

Vemos, que tanto en el caso de la filial como de sucursal el control realizado por la casa matriz es más exhaustivo.

Podemos decir que la gran mayoría de las ET que actúan actualmente en nuestro país que tomamos como muestra analizan las siguientes variables macroeconómicas: salario, inflación, tipo de cambio y tasa de interés.

*Salario:* es una de las variables claves junto con el nivel de empleo al momento de determinar la demanda a las empresas que producen artículos de consumo masivo dirigidos al mercado interno es, justamente este dato sobre la demanda es clave para la elaboración del presupuesto.

El salario nominal es utilizado para ajustar los costos empresariales. El salario real surge de la deflación del salario nominal a través del IPC y es el que incide sobre el nivel de demanda interna.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, la mayoría de las ET consultadas analiza esta variable considerando su incidencia a esos dos niveles.

*Inflación:* la tarea más importante que debe realizar una empresa respecto a la inflación es poder prever el tipo de inflación que existirá y su magnitud, para así poder establecer el impacto que tendrá en la empresa. La empresa debe poder diferenciar entre inflación de costos y demanda, así como entre inflación mayorista y minorista.

*Tipo de Cambio:* las variaciones en el tipo de cambio pueden influir de múltiples formas: a) el precio de los productos importados expresados en moneda local, los cuales pueden perder competitividad frente a los productos locales; b) el costo de las materias primas; c) los ingresos que perciben las empresas exportadoras en moneda local; d) los sueldos en moneda local; e) transferencia hacia el exterior por concepto de intereses.

Al nuestro trabajo tratarse de ET, es decir que la casa matriz esta radicada en el exterior pudimos ver en la muestra tomada que el análisis de esta variable se repite en prácticamente todas las ET encuestadas.

Existe una gran sensibilidad por parte de las empresas con respecto a la política cambiaria a tomar por parte de los gobiernos.

*Tasa de Interés:* normalmente las ET se financian desde el exterior, es decir que no tienen un gran nivel de endeudamiento a nivel local.

Es por esto que el impacto ante cambios en la tasa de interés es muy bajo. Como comprobamos en nuestro trabajo de campo, es claro que esto no es así si la organización frente a la que nos encontramos es bancaria en la cual el nivel de la tasa de interés va a impactar fuertemente; pero con respecto a las demás empresas el análisis de la tasa de interés no tiene una fuerte tendencia por lo expuesto anteriormente.

Se desprende de nuestro trabajo una marcada tendencia por parte de las ET que operan en Uruguay en la actualidad a realizar análisis exhaustivos acerca de las variables macroeconómicas ya mencionadas, tendencia que no pudimos comprobar en el caso de las empresas nacionales (es decir, empresas con capital predominantemente nacional).

Estamos en condiciones de afirmar también que todas las ET instaladas en el Uruguay utilizan como base para la elaboración de sus presupuestos, los cuatro estados económicos nombrados en el capítulo 4 de este trabajo.

El primer estado económico es la oferta y demanda global que tiene por objeto brindarle a la empresa información acerca justamente de cómo será la oferta de bienes y servicios en la economía, para saber en que situación se espera que esté la economía.

El segundo estado o agregado económico hace referencia a el balance de pagos, el cual hace referencia a al como se financia el consumo interno del país, si el mismo se financia con capital extranjero estamos en déficit y los inversores están alerta y van a preferir no invertir, en cambio si se financia con la actividad interna es una buena señal de la economía.

Otro de los estados económicos es la situación monetaria y fiscal implica que si existe un déficit fiscal en el sector público, puede generar una depreciación monetaria, es decir, un aumento del tipo de cambio, lo que genera disturbios a nivel empresarial, ya que las expectativas de inversión de los empresarios no es la misma.

Y por último, nos encontramos con el estado de endeudamiento externo del sector público lo cual implica que un alto grado de endeudamiento público genera rechazo y desconfianza a los inversores. Y en general el tipo de cambio y la tasa de interés en estos casos, tienden a modificarse sustancialmente.

Tal como dijimos anteriormente, las ET utilizan estos estados a la hora de elaborar los presupuestos e informes, pero no ocurre lo mismo en el caso de las empresas nacionales, ya que se cumple totalmente lo opuesto, es decir que la minoría de las empresas nacionales utilizan estos estados como fuente de información.

Como fue mencionado anteriormente, existe un procedimiento establecido por la matriz a la hora de solicitar los informes a sus filiales. El procedimiento es el siguiente:

- a) la casa matriz envía los lineamientos para que la filial los aplique a la hora de elaborar los presupuestos, pueden ser anuales, cada tres años y cada cinco años.
- b) La filial manda el informe con la situación económica del país, incluyendo las metas para el período considerado en el presupuesto.
- c) La casa matriz avala u observa ambas informaciones (informe macroeconómico y presupuesto) y puede solicitar aclaraciones o que se modifique algún aspecto de la propuesta
- d) La filial da respuesta a la matriz con las aclaraciones correspondientes o adaptándose a los cambios impuestos por la matriz
- e) La casa matriz aprueba el plan de acción de la filial y se establece una metodología para hacerle un control y seguimiento.

Podemos concluir con respecto a esto, que todas las ET instaladas en Uruguay utilizan esta metodología de trabajo con la casa matriz, ya que la totalidad de las empresas encuestadas contestó que realizaban un intercambio de información de ese tipo con la casa matriz.

## **BIBLIOGRAFIA**

- *Fundamentos de economía y Organización Industrial - Bueno Campos, Eduardo y Ortega Patricio. Editorial McGraw-Hill. Año 1994*
- *La internacionalización de la empresa - Barham, Kevin y Oates, David. Editorial: Folio. Año 1994.*
- *La internacionalización de la empresa: Como evaluar la penetración en mercados exteriores - Jordi Canals. Editorial McGraw-Hill. Año 1994.*
- *El concepto de empresa transnacional - Trajtenberg, Raúl. Universidad de la República – Facultad de Ciencias Sociales. Documento de trabajo nro. 10/99. Montevideo – Agosto 1999.*
- *América Latina frente a la globalización - Mortimore, Michael. Naciones Unidas (1995)*
- *Factores clave para el crecimiento sostenido en Uruguay - Bittencourt, Gustavo-Rodríguez, Adrián-Torres, Sebastián. Oficina de Planeamiento y Presupuesto (2009)*
- *Diario El Espectador. Programa: En Perspectiva encuestada realizada a Tea & Deloitte.*
- *Ventas al por menor. Kohns Stone, Meyes Harris. Editorial: McGraw-Hill. Año 1992*
- [www.franquiciaweb.com](http://www.franquiciaweb.com)
- *Joint Venture - Echarri, Pendas, Sanz-Aguirre. Editorial: Fundación Confemetal. Año*
- *Las empresas conjuntas internacionales creadas por las empresas catalanas. Factores de éxito - Rajadell Carreras, Manel, Universidad de Catalunya. Año:1998*
- *Inversiones extranjeras en América Latina - Sourrouille, Juan V.- Gatto, Francisco – Kosacoff, Bernardo. Editorial: Cooperación Empresaria – Estudios. Año: 1984.*

- *Fundamentos de Administración - Robbins, Stephen. 3era Edición. Año: 2003*
- *Apuntes de clase de Economía Aplicada dictada por el Cr Ec. Viera*
- *Planeación Estratégica Aplicada - Goodstein, Nolan y Pfeiffer. Editorial: McGraw-Hill. Año:1998*
- *Administración - Robbins y Coulter. Octava Edición. Año 2005.*
- *Estrategia Competitiva – Técnicas para analizar de industria y competidores. Michael Porter. Editorial: The Free Press. Año 1998.*
- *La Administración Financiera y la Contabilidad en el Sector Público del Uruguay – Isaac Margulies y Martha Vidal. Editorial: FCU. Año 2001*
- *Material Preparado por Ing. Nicolás Rippe tomando como referencia el libro “Introducción a la Microeconomía” de Krugman y Wells, 2006.*
- *Barriers to new competition. Prof. Joe Staten Bain. Editorial: Harvard University Press. Año 1956*
- *Ventaja Competitiva: Crear y Mantener un Desempeño Superior - Michael Porter. Editorial: Free Press. Año 1985*
- [www.estrategiamagazine.com](http://www.estrategiamagazine.com)
- *Material de Derecho Comercial de la Universidad de la República.*
- *La Estrategia de la Empresa Multinacional – Brooke Y Remmers. Editorial: Aguilar. Año: 1981*
- *Jensen Micheal, William Meckling “La teoría de la firma ”Managerial Behavoir (1976)*