

Universidad de la República
Facultad de Ciencias Económicas y Administración

Trabajo de investigación monográfica para la obtención del
título de Contador Público

Filiales uruguayas de organizaciones multinacionales / transnacionales: características específicas del diseño e implementación de estrategias.



Autores: Carolina Morales Bonfrisco y Agustina Maya Ramírez

Tutor: Cr. Raúl Ferster

Coordinador: Cr. Jorge Xavier

Diciembre 2009

ABSTRACT

Nuestro trabajo de investigación, lleva por título ***“Filiales uruguayas de organizaciones multinacionales/transnacionales: características específicas del diseño e implementación de estrategias”***. Dicho trabajo se centrará en la elaboración de un análisis comparativo sobre dicha temática en organizaciones multinacionales y transnacionales, lo que permitirá dilucidar como éstas conciben la estrategia empresarial que han adoptado, y el grado de autonomía que poseen con la Casa Matriz para diseñarlas e implementarlas.

La metodología a emplear será la de aplicación del marco teórico a la realidad de las organizaciones, y la comparación entre ellas.

Los aspectos analizados entre otros son:

- Aquellos vinculados a la estrategia, definición según las distintas escuelas de Administración, los tipos de estrategias; multidoméstica, internacional, global, transnacional, los distintos niveles; funcional, negocios, global y corporativo.
- Análisis del entorno externo e interno de las organizaciones y como sus componentes las afectan.
- Nivel de compromiso de la compañía con la implantación de la estrategia y la relación que surge entre filial-matriz.

Dentro de las conclusiones que extrajimos las principales son:

- Las estrategias por mas planificadas que éstas sean suelen adaptarse sobre la marcha de los negocios a situaciones no previstas y se tornan estrategias emergentes o al menos su estrategia se convierte en una combinación de ambas.
- Existe una mayor atención al tema de ética y responsabilidad social, y las tres filiales estudiadas concuerdan en establecer en sus políticas aspectos que afecten lo menos posible al medioambiente e incidan favorablemente a la comunidad.
- La crisis actual no presentó grandes recesiones sino que se trata de controlar el rubro gastos y disminuir las inversiones.
- A medida que las filiales crecen en tamaño y madurez obtienen mayor independencia con la matriz, en relación a los recursos estratégicos y menor es el control ejercido por la sede principal.

AGRADECIMIENTOS

En este apartado queremos mencionar a todas aquellas personas y empresas que posibilitaron la investigación de nuestro trabajo brindándonos todo su apoyo y material informativo.

Agradecemos a nuestro tutor Cr. Raúl Ferster por su dedicación, recomendaciones y actitud positiva para con nuestra tarea.

Agradecemos también a nuestro coordinador Jorge Xavier por el tiempo prestado.

Cabe destacar la colaboración de las compañías Nestlé, Salus y Montevideo Refrescos en la buena predisposición para las entrevistas y posterior envío de material relacionado que nos sirvió como soporte a las entrevistas.

Finalmente a nuestros amigos y familiares por sus opiniones y recomendaciones.

ÍNDICE TEMÁTICO

Primera Parte: Marco Teórico

Introducción.....9

Capítulo 1: ESTRATEGIA

1.1) Evolución del concepto.....12

1.2) Definición según distintos autores.....12

1.3) Distintos niveles de estrategia.....15

1.3.1) Estrategia a nivel Funcional:.....16

Cadena de valor.....16

Logro de una Eficiencia superior.....17

Logro de Calidad superior.....19

Logro de Innovación superior.....20

Logro de Capacidad superior de satisfacer las necesidades del cliente.....21

1.3.2) Estrategia a nivel de negocios.....21

Selección de una estrategia genérica competitiva a nivel de negocios.....22

Selección de una estrategia de inversión a nivel de negocios.....24

1.3.3) Estrategia global.....26

Obtención de utilidades a partir de la expansión global.....26

Presiones Competitivas.....27

Selección estratégica.....28

Selección de modo de ingreso.....30

Alianzas estratégicas globales.....32

1.3.4) Estrategia a nivel corporativo.....33

Integración vertical.....33

Diversificación.....38

Alianzas estratégicas como alternativa para las distintas integraciones.....40

1.4) Estrategia policéntrica, etnocéntrica, geocéntrica.....40

1.5) Ética empresarial y responsabilidad social como estrategia.....44

1.6) Mapas estratégicos.....45

Concepto.....45

Elementos importantes.....45

Creación de la estrategia.....47

1.7) Conclusión del capítulo.....48

Capítulo 2: ARTICULACION DE LA DEFINICION DE NEGOCIO CON EL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

2.1) Introducción.....	50
2.2) Ambiente Interno.....	50
Planificación estratégica: misión, visión y metas.....	50
Planificación estratégica y operativa.....	51
Misión.....	52
Visión.....	54
Metas.....	54
2.3) Relación entre los grupos de interés y la misión.....	55
Análisis del impacto de los grupos de interés.....	55
2.4) El rol del ambiente interno.....	56
Introducción.....	56
Ventaja competitiva.....	57
Fundamentos de las habilidades distintivas y de las capacidades.....	58
¿Cómo sostener en el tiempo una ventaja competitiva?.....	59
Fortalezas y debilidades.....	60
2.5) Importancia del Entorno Externo.....	61
Definiciones.....	62
Administración del entorno externo.....	63
Macroentorno.....	64
Industrias y sectores.....	66
Competidores y mercados.....	68
2.6) Análisis de oportunidades y amenazas.....	69
2.7) Globalización.....	70
Como se vuelven globales las organizaciones.....	71
El entorno global.....	72
Globalización y competitividad.....	74
La globalización y la cultura.....	74
Cuestiones contemporáneas que afectan al desarrollo de la estrategia de internacionalización.....	75
2.8) Conclusión del capítulo.....	76

Capítulo 3: IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

3.1) Introducción.....	77
3.2) Diseño de la estructura organizacional.....	77

Formación de bloques de estructura organizacional.....	79
Diferenciación Vertical.....	79
Diferenciación Horizontal.....	80
Integración.....	82
3.3) Diseño de sistema de control.....	83
Sistemas de control estratégico.....	83
Control de mercado.....	84
Control de rendimiento.....	85
Control burocrático.....	85
3.4) Cultura organizacional.....	86
Elementos básicos.....	86
Características de las culturas corporativas.....	86
3.5) Adecuación de estructura y control a la estrategia.....	87
Adecuación a la estructura a nivel funcional.....	87
Adecuación a la estructura a nivel de negocios.....	87
Adecuación a la estructura a nivel global.....	88
Adecuación a la estructura a nivel corporativo.....	89
3.6) ¿Qué rol cumple el Director General en la implantación de la estrategia?.....	90
3.7) Procedimientos para facilitar su implementación.....	91
3.8) ¿Cómo obtener éxito al implementar la estrategia?.....	92
3.9) Adaptación a los cambios del entorno.....	93
3.10) Conclusiones del capítulo.....	94

Segunda Parte: Trabajo de campo

Capítulo 1: INTRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS ANIVEL GLOBAL Y EN URUGUAY

1.1) Objetivo del trabajo de campo	95
1.2) Criterio de selección del segmento.....	95
1.3) Criterio de selección de las empresas entrevistadas.....	95
1.4) Criterio de selección de las personas entrevistadas.....	95
1.5) Técnica de relevamiento empleada.....	95
1.6) Limitaciones a la investigación.....	95
1.7) Presentación del sector: alimentación y bebidas.....	96

Introducción.....	96
Características a nivel nacional.....	96
Algunas consideraciones.....	97
Amenazas del sector.....	97
1.8) Presentación de las empresas.....	99
Nestlé.....	99
Información general de la compañía.....	99
Misión, visión y metas.....	101
Productos.....	101
Salus.....	103
Información general de la compañía.....	103
Misión, visión y metas.....	105
Productos.....	105
Montevideo Refrescos.....	106
Información general de la compañía.....	106
Misión, visión y metas.....	107
Productos.....	108
1.9) Estructuras.....	108
Nestlé.....	108
Salus.....	108
Montevideo Refrescos.....	109
1.10) Decisión de inversión en Uruguay.....	109
Nestlé.....	109
Salus.....	110
Montevideo Refrescos.....	110
Capítulo 2: ANALISIS A NIVEL DE FILIALES URUGUAYAS	
2.1) Misión, visión y metas.....	111
Nestlé.....	111
Salus.....	111
Montevideo Refrescos.....	111
2.2) Ámbito interno.....	112
Nestlé.....	112
Cultura organizacional.....	112
Fortalezas y debilidades.....	113
Salus.....	113
Cultura organizacional.....	113
Fortalezas y debilidades.....	113

Montevideo Refrescos.....	114
Cultura organizacional.....	114
Fortalezas y debilidades.....	114
2.3) Ámbito externo	116
Nestlé.....	116
Amenazas y oportunidades.....	116
Impacto de la crisis actual.....	116
Salus.....	116
Amenazas y oportunidades.....	116
Impacto de la crisis actual.....	117
Montevideo Refrescos.....	117
Amenazas y oportunidades.....	117
Impacto de la crisis actual.....	117

Capítulo 3: DISEÑO IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA EN FILIALES URUGUAYAS

3.1) Diseño	118
3.1.1) Niveles de estrategia (funcional, de negocios, global y corporativa.....	118
3.1.2) Análisis a nivel de estrategia global.....	120
3.1.3) Tipo de estrategia según su orientación al mundo.....	121
3.1.4) Ética y responsabilidad social.....	122
3.1.5) Herramientas para el diseño de la estrategia.....	123
3.2) Implementación	124
3.2.1) Diseño de la estructura organizacional.....	125
3.2.2) Medios de comunicación de la estrategia.....	125
3.2.3) Grado de autonomía.....	126

Capítulo 4: CUADRO COMPARATIVO DEL GRADO DE AUTONOMIA EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

Cuadro.....	128
<i>Tercera Parte: Conclusiones Finales</i>	130
Bibliografía	141
Cuestionario	143

Marco teórico



INTRODUCCION

Consideramos que el tema de nuestro trabajo monográfico esta cobrando cada vez más importancia en los tiempos que corren. Si observamos a nuestro alrededor la gran mayoría de las compañías en Uruguay son multinacionales o transnacionales, por tanto nos enfocamos en ellas, y sobre todo en el grado de autonomía que tienen éstas con la matriz, y como diseñan y llevan a cabo su estrategia. Si bien existe mucha bibliografía dedicada al estudio del diseño e implementación de la estrategia, notamos que existe muy poco en cuanto a la aplicación de la estrategia a las filiales nacionales y su posterior relación con la sede principal.

En cada compañía se realizó un mismo cuestionario con todas aquellas preguntas relacionadas al tema que nos convoca. Mencionamos que el presente trabajo se realizó en el periodo agosto 2008 – agosto 2009.

1) Presentación del tema

Como primer punto nos enfocamos en un tema que nos parecía interesante dentro de la Administración, como lo es la planeación estratégica. Dentro de éste gran tema decidimos estudiar el diseño y la implementación de la estrategia en filiales de multinacionales y/o transnacionales. Asimismo, nos enfocamos al sector bebidas y alimentos, ya que nos parece un sector interesante a estudiar dentro del mercado en general, existiendo empresas con éstas características a las cuales teníamos acceso. En función de ello, nos enfocamos en la comparación de tres compañías que tienen como común denominador que son todas filiales nacionales de multinacionales o transnacionales y que pertenecen al ramo seleccionado. Fueron elegidas de acuerdo a la importancia de ellas en el mercado, su antigüedad y acceso a la información.

1.2) Objetivos

Objetivo General

El trabajo de investigación tiene como objetivo general el estudio de la estrategia y todos los componentes organizacionales que intervienen en su formulación y puesta en práctica. Para ello consideramos importante exponer en el marco teórico las distintas definiciones de estrategia, tipos de estrategia, análisis de ambiente interno y externo, vinculación de la estrategia con la estructura, entre otros. También realizamos una descripción del sector objeto de estudio, para una mayor comprensión de las fuerzas competitivas que intervienen en el mismo.

Objetivo Específico

El presente trabajo tiene como objetivo específico investigar el grado de autonomía que poseen las filiales uruguayas de multinacionales/transnacionales a la hora de planear y poner en práctica sus estrategias. La investigación se limitó a las empresas Montevideo

Refrescos, Compañía Salus y Nestlé, debido a que las mismas cumplían con el doble requisito de ser filiales uruguayas y pertenecer al ramo seleccionado.

1.3) Alcance

La idea es presentar una visión comprensiva y resumida de los conceptos más modernos y tradicionales vinculados al tema objeto de estudio y los resultados del trabajo de campo llevado a cabo en el área de la administración estratégica.

Por tanto, el trabajo monográfico lo dividimos en tres secciones; marco teórico, trabajo de campo y posteriormente conclusiones.

El marco teórico, se subdivide en tres capítulos, a saber: estrategia, articulación de la definición de negocio con el ambiente externo e interno y la implementación de la estrategia. Nos enfocamos en la amplia bibliografía al respecto y destacamos aquella relacionada con los temas de interés. En un primer capítulo destacamos la evolución del concepto y distintas definiciones de estrategia, seguido por los diferentes niveles que presentan. Luego abarcamos el tema de estrategias policéntricas, etnocéntricas y geocéntricas, el modelo de mapas estratégicos como herramienta para describir la estrategia empresarial de forma ilustrativa y por último el tópico ética y responsabilidad social como estrategia, dada su importancia actual. En un segundo capítulo nos centramos en los aspectos internos de la filial como misión, visión y metas, planificación estratégica y operativa, entre otros. También mencionamos la herramienta análisis FODA, la cual nos ayuda a identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, herramienta clave para el diseño de la estrategia. Pasando al plano externo nos interesamos en temas como la globalización y cultura que son muy importantes, y aún más para las filiales, ya que deben encontrarse alineadas todas ellas con la casa matriz y a su vez adaptarse al ambiente local. Por último, en el capítulo de implementación de la estrategia nos centramos en el análisis de la estructura organizacional, los sistemas de control y como éstas se adaptan a cada nivel de estrategia.

Por su parte, en el trabajo de campo se analizan las compañías seleccionadas haciendo una presentación de cada una y posterior descripción del resultado del cuestionario aplicado a las mismas. En este apartado fuimos de lo más general para luego centrarnos en la implementación de la estrategia y la vinculación de la filial con la sede principal. Asimismo se consultó a las filiales sobre la repercusión de la crisis actual y se presenta un cuadro comparativo entre las filiales seleccionadas.

En la última sección, arribamos a las principales conclusiones analizando todos los aspectos mencionados en el marco teórico contrastados con la realidad objeto de estudio. Llegando así a afirmaciones sobre el grado de autonomía de cada filial con su matriz y como aquellas implementan su estrategia de modo de alinearse mundial y localmente a ésta.

2) Metodología

2.1) Selección del método de investigación

Comenzamos nuestro trabajo con un análisis teórico y conceptual vinculado al tema de la estrategia y lo articulamos con las realidades de las empresas objeto de estudio. El esquema de trabajo y la metodología utilizada se exponen a continuación.

Consideramos que a la hora de adquirir conocimientos la elección del método adecuado que nos permita conocer la realidad es fundamental, por lo cual el método elegido es el cualitativo por tratarse del estudio de fenómenos sociales, ya que tratamos de buscar la naturaleza del fenómeno y no su magnitud, ni descubrir leyes sino comprender el fenómeno. Los métodos cualitativos se encargan de recoger registros narrativos de los fenómenos estudiados mediante técnicas como la observación y entrevistas no estructuradas. También permite recabar información sobre resultados observados en un análisis cuantitativo.

2.2) Diseño de la investigación

El tipo de estudio realizado fue explicativo, ya que nuestra búsqueda se orientó a encontrar las razones o causas que ocasionan determinado grado de autonomía en el diseño e implementación de estrategia en las filiales uruguayas.

El procedimiento para la recopilación de datos empleado fue la entrevista no estructurada o informal, para la cual utilizamos un cuestionario combinado, con preguntas abiertas, categorizadas del tipo de preguntas con respuesta en abanico y de estimación.

Los datos fueron presentados en su mayoría en forma narrativa, también expusimos en forma tabular aquellas características de las filiales objeto de estudio que consideramos importantes resaltar para el posterior análisis.

La dinámica de trabajo fue la siguiente:

- a) Planteo de objeto de estudio, el problema a investigar
- b) Investigación bibliográfica, con la cual se elaboró el marco teórico
- c) Selección de empresas a entrevistas, y entrevistados
- d) Elaboración de cuestionario guía
- e) Realización de entrevistas, transcripción y análisis. Solicitud de información adicional sobre el tema, folletos y libros sobre las mismas
- f) Presentación de resultados
- g) Conclusiones del tema

Capítulo 1: ESTRATEGIA

1.1) Evolución del concepto

El concepto es muy antiguo. La palabra estrategia viene del griego, *strategeia*, que significa el arte o la ciencia de ser general. Los generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades, etc. Cada objetivo requería una aplicación de recursos. La estrategia para el ejército se definía como un patrón de acciones para responder al enemigo. Los generales no sólo debían hacer planes sino también actuar.

El concepto de estrategia incluye un componente de planificación y un componente de toma de decisiones o de acción. Ambos conceptos constituyen la base del plan estratégico general. Tal es así, que luego de la Segunda Guerra Mundial surgió la idea de un proceso administrativo independiente, que combina la planificación estratégica y la puesta en marcha de esos planes, llamado administración estratégica¹.

1.2) Definición según distintos autores

El concepto de estrategia, es visto desde diferentes perspectivas según los distintos autores, no existiendo una única definición que sea la correcta, sino diferentes alcances.

Según el historiador del mundo de los negocios, Alfred D. Chandler, en su libro “Strategy and Structure”, definió a la estrategia como “la determinación de las metas y los objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas”².

De igual forma, James B. Quinn del Dartmouth Collage, en su libro “Strategies for Change: Logical Incrementalism”, define la estrategia como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de la totalidad coherente”³.

De manera similar, William F. Glueck, en su libro “Business Policy and Strategic Management”, definió estrategia como “un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa”⁴

Por otro lado, H. Mintzberg, en su libro “Patterns in Strategy Formulation”, definió a la estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”. Según Mintzberg las estrategias que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran la posibilidad que la estrategia provenga del interior de la organización, sin plan formal.

¹ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert Jr, *Administración*, pág. 292

² Ibid

³ C.Hill, G. Jones, *Administración Estratégica – Un enfoque integrado*, pág. 5

⁴ Ibid.

Según el autor, las estrategias son muchas veces la respuesta emergente a circunstancias no previstas, y las que realmente se llevan a cabo. En la práctica, las estrategias de muchas organizaciones con probabilidad son una combinación de lo intentado y lo emergente⁵.

De las definiciones citadas, las primeras tres corresponden a un enfoque tradicional, y la última corresponde al nuevo enfoque. En las primeras, predomina el tema de la planificación, procedimientos sistematizados y formales, como componentes de la definición. En la última, se realiza una visión al interior de la organización, sin planes formales.

Como ya mencionamos, la administración estratégica, surge de la combinación de la planificación y la acción de dichos planes. La administración estratégica ofrece una forma ordenada que permite a los gerentes comprender el ambiente en que opera su organización, y luego de analizar lo mencionado, pasar a la acción.

Según los autores C. Hill y G. Jones, en su libro “Administración estratégica – un enfoque integrado”, plantean que el proceso de administración estratégica consta de cinco componentes⁶:

- a) *Selección de misión y metas corporativas*
- b) *Análisis de ambiente externo*: permite identificar oportunidades y amenazas del entorno competitivo.
- c) *Análisis de ambiente interno*: permite identificar fortalezas y debilidades del entorno operativo.
- d) *Selección de estrategias*: se trata de seleccionar aquellas, que resalten las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades para tomar ventaja en las oportunidades que presenta el mercado y contrarrestar las amenazas. Implica definir la estrategia a diferentes niveles; funcional, negocios, global, corporativo.
- e) *Implementación de la estrategia*: involucra el diseño de estructuras organizacionales adecuadas y sistemas de control con la finalidad de poner en acción la estrategia elegida por la organización.

⁵ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit.*, pág. 7

⁶ *Ibíd.*, pág. 7

La Figura 1.1, clarifica el proceso de administración estratégica.

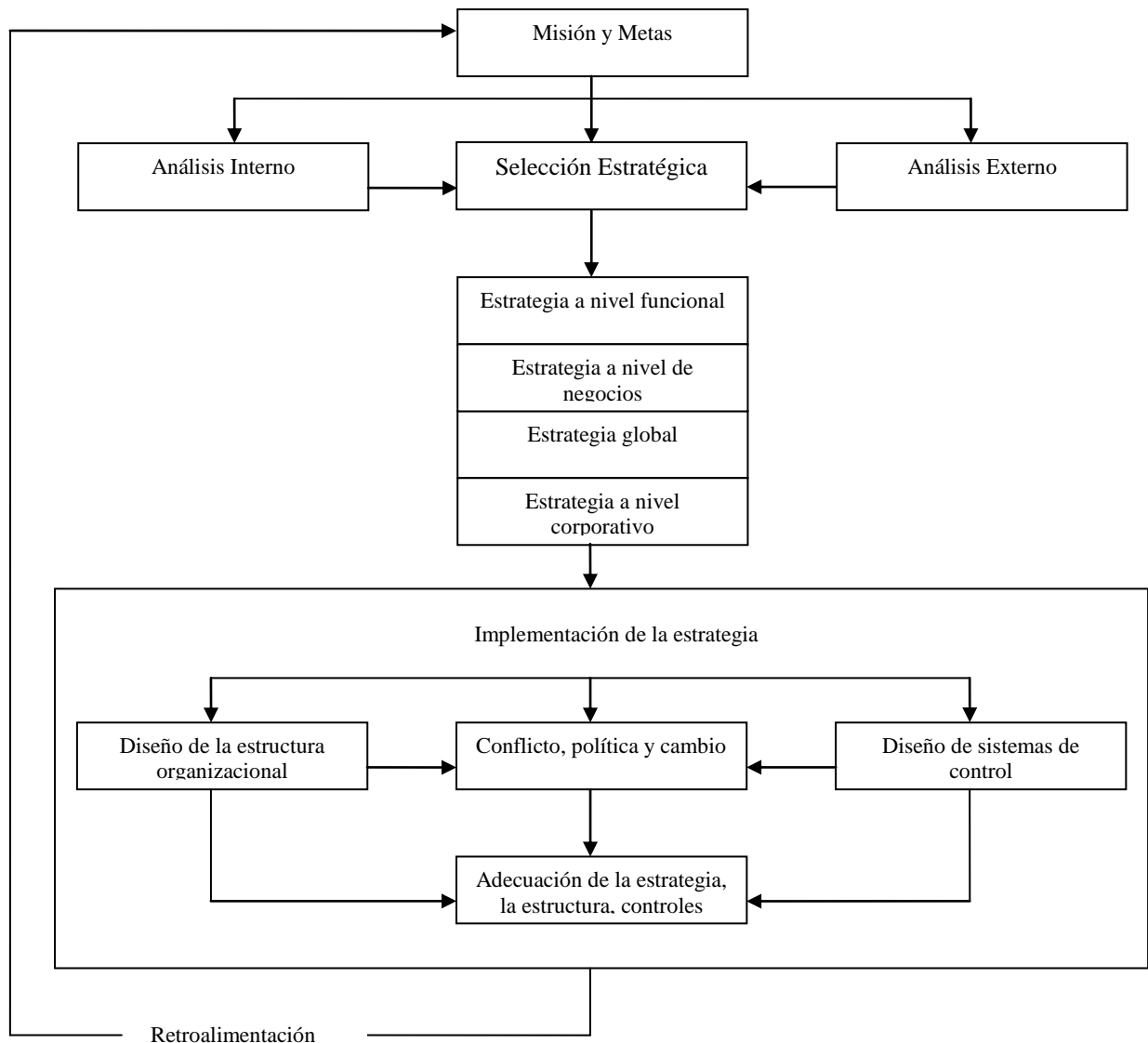


Figura 1.1 - Proceso de Administración Estratégica de C. Hill y G. Jones
Fuente: C. Hill y G. Jones, *Administración Estratégica - un enfoque integrado*, pág. 9

De acuerdo al enfoque tradicional, cada componente de la figura 1.1 constituye un paso cronológico en la administración estratégica, sin embargo, el nuevo enfoque no sigue en forma secuencial los pasos ilustrados, sino que las estrategias emergentes surgen del interior de la organización sin planeación previa.

El primer componente de dicho proceso es la definición de *misión y las principales metas*. Estas proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes.

La misión destaca la existencia de la organización y que es lo que debe hacer. Las metas destacan lo que la organización espera cumplir en un plazo mediano a largo.

El segundo componente es el *análisis externo*, en el cual se identifican las oportunidades y amenazas estratégicas en el mercado. Se debe examinar tres ambientes relacionados entre sí: el ambiente inmediato, el ambiente nacional y el macro ambiente. El primero de la terna, es aquel donde opera la organización, supone una evaluación de la estructura competitiva, identificación de mayores rivales, así como también el estudio del impacto de la globalización en la competencia. El segundo, supone la evaluación del contexto nacional en el cual opera la organización, para identificar si éste facilita la obtención de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Por último, el macro ambiente, supone examinar aquellos factores que puedan afectar a la organización, entre otros; factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales, tecnológicos, ambientales.

El tercer componente de este proceso, el *análisis interno*, identifica las fortalezas y debilidades de la organización. Se identifica que cantidad y de que calidad son los recursos disponibles para la organización. Se destacan las fuentes de la ventaja competitiva, la cual requiere el lograr superior eficiencia, calidad, innovación y satisfacción del cliente.

El cuarto componente, *selección estratégica*, comprende la generación de alternativas estratégicas, combinando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esta combinación se conoce como análisis FODA, el cual busca identificar las fortalezas explotando las oportunidades, corregir debilidades y evitar las amenazas. Se deberá evaluar todas las alternativas y contrarrestarlas entre sí con respecto a su capacidad para el logro de metas. Las alternativas estratégicas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales.

El último componente, la *implementación de la estrategia* se compone a su vez de cuatro elementos importantes: diseño de estructuras adecuadas, diseño de sistemas de control, adecuación de la estrategia, estructura y controles, y la implementación del cambio estratégico.

En el presente capítulo y en los siguientes profundizaremos el proceso de administración estratégica. Trataremos la parte central de la figura 1.1, es decir, los distintos niveles de estrategia. Luego veremos la parte inicial de la figura, con énfasis en los distintos ambientes tanto externo como interno y en el tercer capítulo trataremos el final de la figura correspondiente a la implementación de la estrategia.

1.3) Distintos niveles de estrategia

A partir del análisis FODA, el cual estudia las fortalezas y debilidades del ámbito interno y las oportunidades y amenazas del ámbito externo, se generan una serie de alternativas estratégicas. Éstas pueden contener estrategias a distintos niveles⁷:

- a) *Estrategia a nivel funcional*: es aquella tendiente a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una organización. Así mismo, la ventaja competitiva se encuentra en la capacidad para lograr un nivel superior de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción del cliente.

⁷ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit.*, pág. 12

- b) *Estrategia a nivel de negocios*: es aquella que destaca como se posiciona la organización en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las distintas estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar. Las tres estrategias genéricas son: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque.
- c) *Estrategia global*: las organizaciones deben expandir sus operaciones más allá de sus fronteras, lo que se conoce como internacionalización. Una organización debe considerar las diferentes estrategias globales, a saber son cuatro: multidoméstica, internacional, global y transnacional, para poder competir en el mercado mundial.
- d) *Estrategia a nivel corporativo*: esta estrategia debe seleccionar los negocios para maximizar la utilidad de la organización a largo plazo. Según sea la forma de obtener la mayor utilidad la organización será de integración vertical, diversificación o alianzas estratégicas.

1.3.1) Estrategia a nivel funcional

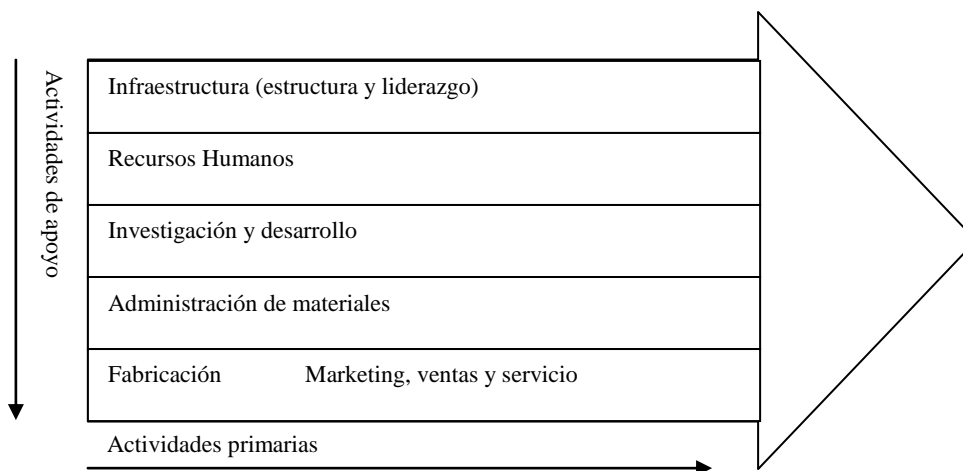
Las estrategias a nivel funcional apuntan a mejorar la efectividad en las operaciones funcionales de la organización; como ser fabricación, marketing, administración, recursos humanos, etc. Se trata que éstas, logren las metas de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción del cliente en toda la organización⁸.

Con el fin de realizar un análisis mas profundo de la estrategia a nivel funcional, comenzaremos analizando el concepto de cadena de valor, que nos permitirá entender los roles que desempeñan las distintas funciones en la organización.

Cadena de Valor

Con el objetivo de crear una ventaja competitiva, las organizaciones deben desarrollar funciones de creación de valor. Para ello pueden utilizar un menor costo que sus competidores (liderazgo en costos), o crear algo que la diferencie de sus competidores, y estos estén dispuestos a pagar un precio mas elevado por ello (diferenciación).

La siguiente figura muestra el proceso de creación de valor según Michael Porter.



⁸ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit* , pág. 132

Figura 1.2 - La cadena de valor de M. Porter

Fuente: C. Hill y G. Jones, *Administración Estratégica - un enfoque integrado*, pág. 134

Según la Figura 1.2, la cadena de valor de M. Porter se divide en actividades primarias y de apoyo. Las primeras están relacionadas con la creación física de los diferentes productos, su marketing, apoyo y servicio de posventa. Las segundas son tareas funcionales que facilitan a las actividades primarias de fabricación y marketing. Se deberá consolidar las metas de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción del cliente con las actividades, esto requiere una integración interdisciplinaria⁹.

Logro de Eficiencia Superior

La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar un producto determinado. Dicho en otras palabras, una organización eficiente será más productiva que sus competidores y por lo tanto tendrá menores costos.

Para lograr una eficiencia superior debemos obtener economías de escala y efectos de aprendizaje¹⁰.

Se entiende por *economías de escala* a aquellas que logran reducir su costo unitario produciendo grandes volúmenes. Para reducir el costo unitario, se distribuyen los costos fijos en una mayor cantidad de productos, debido a su gran volumen de producción. Para lograr las economías de escala, dividen su mano de obra y buscan la especialización de sus empleados en determinadas tareas específicas, de modo de lograr conocimiento en esa tarea en particular.

Las economías de escala no continúan de manera indefinida, sino que tienen un límite, conocido como *escala mínima eficiente (EME)* de producción. Una vez alcanzada ésta, el costo unitario no baja al aumentar su volumen, sino que se mantiene constante.

Los *efectos del aprendizaje* son ahorros en costos que surgen de aprender haciendo. Esto significa que cuanto más se repite una tarea, se adquiere conocimiento, velocidad, especialización y conjuntamente bajan los costos unitarios de producción. Estos efectos también tienen un límite, por lo general dos o tres años.

Si combinamos las economías de escala y los efectos de aprendizaje se logra la *curva de la experiencia*, la cual indica que a medida que la organización aumenta el volumen de su producción acumulada los costos unitarios caen. Se cree que al aumentar la variedad de productos de una organización, esta no logra que se aumente la eficiencia en fabricación y no reduce los costos unitarios. Se trata de fabricar una limitada variedad y en grandes volúmenes. Con la llegada de la tecnología que se adaptan a la fabricación, se logra reducir tiempo de instalación de equipos, aumentar uso de máquinas individuales mediante mejor programación y aumentar el control en cada una de las etapas de fabricación. Esto se conoce como *fabricación flexible o producción reducida*. Esto permite que aumente la eficiencia en la fabricación y reducir los costos, además de individualizar los productos de acuerdo a las necesidades de los clientes. Anteriormente, un producto exclusivo, para un pequeño grupo de consumidores, no se podía obtener a bajo costo, únicamente si este se producía en forma estandarizada, con la fabricación

⁹ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit.*, pág. 134

¹⁰ *Ibíd.*, pág. 135

flexible se puede lograr y además la organización aumenta su capacidad de satisfacción al cliente.

Por lo general, las organizaciones para lograr una mayor eficiencia, se apoyan en *estrategias de marketing*. Definen sus precios, promociones, publicidad, canales de distribución, entre otras. Una técnica muy utilizada es a través de los índices de deserción de clientes, estos miden el porcentaje de clientes que abandonan en un periodo determinado la compañía y se dirigen a la competencia, en otras palabras, miden la fidelidad del cliente a la compañía. El logro de disminuir los índices de deserción de clientes posibilita que la organización obtenga sustanciales economías de costos. Otro beneficio, es la publicidad o promoción gratuita que hacen los clientes mediante comentarios o buenas referencias de la compañía, que logra que aumenten los volúmenes de venta y disminuyan los costos de publicidad¹¹.

Por otra parte, la *estrategia de administración de materiales*, colabora para el aumento de la eficiencia de la organización. Esta se refiere al proceso de producción y a los canales de distribución para que finalmente se llegue al cliente en forma adecuada. Para mejorar la eficiencia en la administración de materiales, se requiere la adopción del sistema justo a tiempo (JAT), el cual indica que los materiales lleguen a la planta en el momento preciso de fabricación y no antes, así como también aumentar los movimientos de las existencias, es decir la rotación, con el fin de evitar los costos de almacenaje.

Así mismo, la *estrategia de investigación y desarrollo*, contribuye a aumentar la eficiencia al diseñar productos de fácil fabricación, reduciendo la cantidad de piezas que forman los productos. El diseño para la fabricación necesitará la existencia de una coordinación entre las funciones de fabricación e investigación y desarrollo de la organización. Esto se logra mediante grupos multidisciplinarios integrados por ambos departamentos de manera de trabajar sobre el problema en forma conjunta. También se puede incrementar la eficiencia a través de innovaciones pioneras de procesos. Esto se logra perfeccionando la manera como operan los procesos de producción. La innovación en los procesos frecuentemente es la mayor fuente de la ventaja competitiva.

Por otro lado, la *estrategia de los recursos humanos*, es uno de los determinantes claves de la eficiencia. La productividad de los empleados influyen mucho en la estructura de costos de la compañía, cuanto más productivos sean éstos, menores serán los costos unitarios. Existen tres formas para aumentar la productividad de los empleados: capacitar a los mismos, organizarlos en equipos autogestionarios y vincular el pago al desempeño. Con respecto a la capacitación, los empleados mas calificados realizan tareas más rápido y en forma precisa. La capacitación mejora las habilidades de los mismos proporcionando beneficios a la organización en eficiencia. En lo que refiere a equipos autogestionarios, los empleados se forman en equipos de 5 a 15 personas y elaboran un producto completo o un sub-ensamblaje. Todos los miembros aprenden todas las fases del proceso y rotan en este, de manera de que cada empleado sepa todas las etapas del proceso y pueda eventualmente reemplazar a cualquier miembro. Esto otorga una fuerza de trabajo más flexible. Esta forma de organización, permite ahorrar costos de supervisores y crear una jerarquía organizacional más plana. Por ultimo y no

¹¹ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit*, pág. 142

menos importante, es el pago por el desempeño. Aquí se deberá definir qué tipo de desempeño se retribuirá y cómo.

Como último componente, la *infraestructura*, puede ayudar a lograr metas de eficiencia, ya que establece el contexto en el cual se realizan las restantes actividades de creación de valor. Se trata de crear compromiso de eficiencia en toda la organización y fomentar la cooperación entre las distintas funciones.

Logro de Calidad Superior

Entendemos por productos de calidad aquellos bienes y servicios, que desempeñan la función para la cual fueron diseñadas y además la ejecutan en forma satisfactoria¹².

El hecho de lograr una calidad superior otorga a la organización ciertas ventajas: cobrar un precio superior por producto y eliminar imperfecciones en el proceso de fabricación. Uno de los medios para lograr una calidad superior, es la administración de la calidad total, esta filosofía se concentra en la mejora continua de la calidad de productos y servicios con la cooperación de las diferentes funciones¹³.

El concepto de calidad total fue desarrollando por varios consultores norteamericanos, entre los que se encontraba W. Edwards Deming. Este consultor expuso su filosofía mediante una cadena de valor de cinco pasos, a saber:

1. Mejora en calidad; con pocos errores, menores retrasos, mejor uso de tiempos y materiales. Todo esto disminuye costos ya que se trata de reducir la reelaboración de productos.
2. Mejora en productividad, como consecuencia de la etapa anterior.
3. Aumento de participación en el mercado y posibilidad de aumento de precios.
4. Incremento de rentabilidad de la organización y posibilidad de permanecer en el negocio.
5. Como consecuencia, la organización genera más empleos.

Para el autor, es importante que la alta gerencia adopte la filosofía que los errores, defectos y materiales deficientes en calidad no deben aceptarse y por lo tanto deben eliminarse. Así como también, crear un ambiente en el cual los empleados puedan comunicar los problemas y sugerir soluciones o mejoras. Deberá capacitar a los empleados para lograr mejor calidad y a su vez adquirir el compromiso de toda la organización.

Para lograr una correcta implementación de una administración de calidad total se deberá coordinar las siguientes actividades:

- a) *Generar compromiso organizacional con la calidad*: La alta gerencia tendrá como responsabilidad generar en los empleados un compromiso con la meta de calidad en toda la compañía.

¹² C.Hill, G. Jones, *Op. Cit*, pág. 110

¹³ *Ibíd.*, pág. 149

- b) *Concentración en el cliente*: se identifica lo que el cliente espera del bien o servicio brindado por la compañía, y lo que realmente se les brinda, esto se le llama brecha de calidad, es la brecha entre lo que desean y lo que realmente obtiene. Se tratará de que la brecha sea cada vez menor.
- c) *Hallar formas para medir la calidad*: se trata de identificar que es lo que entiende el cliente por calidad desde su perspectiva y diseñar un método para medirlo.
- d) *Establecer metas y crear incentivos*: luego de diseñada la medición, se debe establecer una meta de calidad y establecer incentivos para lograrla.
- e) *Solicitar input a los empleados*: los empleados constituyen una fuente de información de causas de calidad no aceptable, por lo tanto, será de utilidad que aporten sus sugerencias para mejorar la calidad.
- f) *Identificar defectos y encontrar su origen*: se deberá identificar imperfecciones en el proceso de producción, encontrar el origen, investigando su causa, para luego corregir el proceso para evitar que vuelvan a ocurrir.
- g) *Relaciones con el proveedor*: para disminuir las imperfecciones en productos suministrados por proveedores, se deberá trabajar junto con ellos para mejorar la calidad.
- h) *Diseño para fabricación fácil*: a medida que se disminuyen los pasos para la fabricación de un proceso baja la posibilidad de cometer errores. Investigación y desarrollo deberá cooperar para el logro de un diseño de productos de fácil elaboración.
- i) *Eliminar barreras entre las funciones*: cada función en la organización debe cooperar con las otras para lograr mejoras en la calidad.

Logro de Innovación Superior

Si se logra una innovación exitosa de productos y procesos, la compañía obtiene algo exclusivo que no tiene sus competidores, lo que permite cobrar un precio más alto.

Se debe tener en cuenta que existe un *alto índice de fracaso en la innovación*, ya que nos presentamos ante la incertidumbre, y no se puede pronosticar la demanda con exactitud. También se debe tener en cuenta que para lograr la innovación, debe ser el primero en lanzarlo al mercado de forma tal de ser el pionero.

Las compañías deben *generar habilidades en la innovación* para evitar el fracaso. Para ello, existen cinco pasos, a saber:

- a) *Generar habilidades en la investigación básica y aplicada*: requiere el desempeño de científicos e ingenieros investigadores que motive la creatividad.
- b) *Integrar investigación y desarrollo con marketing*: los clientes son una fuente de innovación para los creadores, ya que mediante la identificación de necesidades de los clientes, sobretodo las no satisfechas, se puede lograr la innovación.
- c) *Integrar fabricación e investigación y desarrollo*: se trata de diseñar productos de fácil fabricación, que permitan disminuir costos e incrementar la calidad del producto. La integración de fabricación e investigación y desarrollo ayuda a disminuir los costos de desarrollo y agiliza la llegada al mercado de los nuevos productos.
- d) *Reducir tiempos de lanzamiento al mercado*: se tratará de ser el primero en llegar al mercado, esto se logra a través de una integración multidisciplinaria entre investigación y desarrollo, fabricación y marketing.

- e) *Administración de proyectos*: consiste en tres fases, la generación del concepto, luego pasa por el desarrollo y llega a la producción final y distribución.

Logro de Capacidad Superior de satisfacer las necesidades del cliente

Para satisfacer al cliente, se les debe proporcionar lo que ellos necesitan, en el momento en que lo necesitan y sin fallas. Si la compañía responde a las necesidades de los clientes, estos van a mantener la fidelidad a la compañía y no se irán a la competencia. Se necesitan dos requisitos para lograr la mayor eficiencia: la concentración en el cliente y satisfacer las necesidades del cliente¹⁴.

En lo que refiere a la *concentración en el cliente*, la compañía debe conocer las necesidades del cliente que están insatisfechas. Algunos de los medios para lograrlo son a través del liderazgo; generando compromiso de toda la organización, actitudes del trabajador; como capacitación, y por ultimo llevar a los clientes hacia la compañía; esto implica conocer al cliente, escuchar sus sugerencias, etc.

Luego de que se logró la concentración en el cliente pasamos a *satisfacer las necesidades del cliente*, es decir que suministramos aquellos productos y servicios que éstos necesitan. La satisfacción se logra a través de la *personalización* del producto, en otras palabras, se varia el producto o servicio de forma tal de adecuarse a las necesidades particulares del cliente. Otra manera de lograrlo, es a través del *tiempo de respuesta*, esto es, responder en el momento en el cual el cliente lo necesita y sin esperas, ser el más rápido ayuda a lograrlo. Lo mencionado anteriormente, colabora para la fijación de un precio superior.

1.3.2) Estrategia a nivel de negocios

Analizaremos como una compañía puede explotar su ventaja competitiva y competir en el mercado en forma efectiva. Comenzaremos por definir el proceso de negocio, desde el punto de vista de Derek F. Abell, consta de tres decisiones: qué se va a satisfacer, a quiénes y cómo se van a satisfacer¹⁵.

Como primer componente, qué se va a satisfacer, es decir identificar las necesidades del cliente. Mediante la diferenciación del producto o servicio, logramos que el mismo se adecue a las necesidades particulares del cliente, y creamos una ventaja competitiva frente a los competidores. El segundo componente, son los grupos de mercado en el cual nos enfocaremos, también conocido como segmentación de mercado. Se define como la forma en que la organización agrupa a los clientes, con base en diferencias de sus necesidades. Dentro de la segmentación la compañía puede adoptar cualquiera de estas tres posturas: (a) atender al cliente promedio, sin hacer distinciones, ni atender a las distintas necesidades, (b) segmentar el mercado, reconocer distintos mercados con distintas necesidades y realizar productos que se ajusten a esas necesidades, (c)

¹⁴ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit*, pág. 160

¹⁵ *Ibíd.*,pág. 171

reconocer que el mercado está segmentado, pero aún así atienden solo un segmento o nicho de mercado. El tercer componente comprende la decisión sobre las habilidades distintivas para satisfacer las necesidades del cliente. Se refiere a los medios por los cuales una organización trata de satisfacer las necesidades de los clientes y así lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores. Con esta estrategia la organización debe decidir cómo se organizará y combinará sus habilidades distintivas para alcanzar la ventaja competitiva.

Selección de una estrategia genérica competitiva a nivel de negocios

Las estrategias genéricas las pueden implementar cualquier tipo de organización, como ser de servicios, manufacturera, sin fines de lucro, etc. Existen tres enfoques genéricos: liderazgo en costos, diferenciación y concentración¹⁶.

Comencemos por la **Estrategia de Liderazgo en Costos**, la cual se identifica por generar bienes y servicios con el costo más bajo que sus competidores. El logro de un costo bajo trae la ventaja de cobrar un precio inferior en el mercado e igualmente obtener una utilidad similar a la de la competencia. Si la competencia quisiera competir en costos bajando su precio, entonces la empresa líder en costos obtendría utilidades mayores al promedio. Para obtener liderazgo en costos se debe seleccionar una serie de productos, de mercados y habilidades distintivas.

La mencionada estrategia, se basa en selecciones estratégicas, el líder en costos tiene un bajo nivel de diferenciación del producto, es decir, que no invierte dinero en que su producto tenga características exclusivas o particulares que se ajusten a las necesidades del cliente. Tampoco se focaliza en los distintos segmentos del mercado, sino que se posiciona en el mercado para atender al cliente promedio con un precio atractivo para éste.

La meta principal de esta estrategia es desarrollar habilidades que permitan aumentar la eficiencia y reducir costos en comparación con sus competidores. También puede requerir que la organización logre habilidades en fabricación flexible y adopte técnicas para una administración de materiales eficiente. Estos sectores son el centro de atención para una estrategia de este tipo y las restantes áreas definen sus habilidades distintivas para responder a las necesidades de las dos áreas mencionadas.

Como ventajas de esta estrategia, encontramos:

- Se protege de los rivales industriales mediante su ventaja en costos
- Se ven menos afectados que sus competidores ante un cambio en el precio de insumos
- Continuar en el mercado en caso que se introduzcan productos sustitutos, puede reducir su precio para competir pero sigue en el mercado
- Constituye una barrera de entrada al mercado

En resumen, siempre que se mantenga la ventaja en costos, la compañía está firme en el mercado y con una cantidad significativa de compradores.

Como desventajas encontramos:

¹⁶ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit*, pág. 172

- Habilidad de competidores para lograr formas de producir a menor costo y vencer al líder
- Capacidad de imitar los métodos, por parte de los competidores
- Perder visión de los cambios registrados en las preferencias de los clientes

Seguimos con la **Estrategia de Diferenciación**, la cual consiste en crear un producto o servicio que sea percibido por los clientes como exclusivo y que se adecue a las necesidades particulares de éstos. Esta característica permite a la compañía establecer un precio superior al promedio del mercado, debido a sus cualidades diferenciadas.

La diferenciación se puede lograr a través de la calidad, la innovación y la capacidad de satisfacer al cliente. La calidad se refiere a que desempeña su función por la cual fue creado y se presenta como un producto o servicio confiable. La innovación son las nuevas características que constituyen una fuente de diferenciación muy alta. Por otro lado, el hecho de que la compañía tenga la capacidad de satisfacer al cliente, implica que ofrezca servicio de posventa personalizado y productos de mantenimiento o repuestos del producto original. La compañía tiene que lograr la atracción del mercado evitando asemejarse a los productos de los competidores, de esta forma se protegerá de la competencia.

Como ventajas de esta estrategia se presentan:

- Los clientes generan lealtad a la marca, protegiendo a la compañía de sus competidores
- Capacidad de soportar aumentos en precios de insumos
- Ofrecimiento de un producto exclusivo
- Posibilidad de aumento en precios de productos
- Constituye una barrera de entrada al mercado por lealtad a la marca

Como desventajas se presentan:

- Amenaza de productos sustitutos que imiten los productos diferenciados y rompan con la lealtad a la marca
- Capacidad de mantener a largo plazo la exclusividad

Antes de analizar la estrategia de concentración, cabe mencionar que debido a los cambios en las técnicas de producción, con la ayuda de la fabricación flexible, no se ve con tanto contraste la selección de la estrategia de liderazgo en costos y diferenciación. Las compañías pueden adquirir una estrategia de diferenciación a un costo menor. Antes se creía que la fabricación de un producto o la prestación de un servicio con características personalizadas requerían un costo alto, que debido a los cambios tecnológicos se pudo reducir.

Por último, analizaremos la **Estrategia de Concentración**, la cual se destaca porque atiende a un grupo o segmento reducido de clientes. Una vez que se selecciona el segmento al que se atenderá del mercado, la compañía puede utilizar la estrategia de concentración con un enfoque de líder en costos o diferenciación. Por lo general las

compañías concentradas desarrollan en forma exitosa calidades diferenciadas del producto debido a su conocimiento de un grupo reducido de clientes.

La concentración puede seguir cualquier habilidad distintiva, ya que puede utilizar ventajas de diferenciación o de bajo costo. Una compañía enfocada, tiene grandes oportunidades de desarrollar su propio nicho y competir con ambas organizaciones, líderes en costos o diferenciadas.

Las ventajas que presenta este tipo de estrategia son:

- Se protege de los rivales, ya que puede proporcionar un producto que los otros no pueden
- Puede fijar un precio alto a clientes leales, la compañía se encuentra cerca del cliente y responde a necesidades cambiantes
- Existe una barrera de entrada de futuros competidores, debido a la lealtad del los clientes
- Obtienen rendimientos sobre su inversión superiores al promedio

Como desventajas encontramos:

- Se encuentra en poder de proveedores poderosos, debido a que compra en cantidades pequeñas
- Los segmentos en cual se concentra pueden desaparecer, debido a cambios en gustos o avances en la tecnología

Cualquiera de las tres estrategias genéricas que adoptemos, debemos sostenerla. El sostenimiento demanda que la ventaja competitiva de una compañía resista la erosión por el comportamiento de la competencia o la evolución del mercado. También requiere que la compañía posea algunas barreras que hagan difícil la imitación de la estrategia. De todos modos, cada estrategia presenta sus riesgos¹⁷.

Se debe tener especial cuidado para no quedar **atrapados en la mitad**, una compañía que se embarca en cada estrategia pero no logra ninguna estará en esta situación. No posee ventaja competitiva. Una organización en esta situación ganará utilidades atractivas solo si la estructura de su sector industrial es altamente favorable, o si la compañía es lo suficientemente afortunada para tener competidores que también están atrapados en la mitad. Sin embargo, una compañía como ésta será mucho menos lucrativa que los rivales que logran una de las estrategias genéricas¹⁸.

Haciendo una reflexión de las tres estrategias genéricas, se trata de que la selección de la estrategia a nivel de negocios se mantenga y sea consistente. Con esto, se entiende que cada estrategia tiene una combinación de productos, mercados y habilidades distintivas que hacen a la ventaja competitiva, y esta se debe explotar como tal, y no adoptar una estrategia e introducirle modificaciones que no puedan mantener la ventaja competitiva y como consecuencia, quedar atrapados en la mitad.

Selección de una estrategia de inversión a nivel de negocios

¹⁷ M. Porter, *Ventaja competitiva*, pág. 38

¹⁸ *Ibíd.*, pág. 34

Existe una segunda selección para llevar a cabo la estrategia a nivel de negocios y esta es la estrategia de inversión. Esta refiere a la cantidad y tipos de recursos que deben invertirse para lograr la ventaja competitiva. De las tres estrategias genéricas, la más costosa es la estrategia de diferenciación, ya que se necesita mucha inversión de recursos en muchas funciones, entre otras, investigación y desarrollo, ventas y marketing para generar habilidades distintivas. La estrategia de liderazgo en costos, es menos costosa de mantener, luego que se realizó la inversión en planta y maquinaria, no requiere mayor inversión en marketing, ni investigación y desarrollo. La estrategia de concentración es la más económica, ya que se requieren menos recursos para atender a un segmento del mercado, que atender al mercado completo.

Cuando una compañía se decide por una estrategia de inversión, debe evaluar previamente los rendimientos potenciales frente al costo de desarrollo, para así determinar si resulta rentable y como variará la rentabilidad cuando cambie la competencia. Al elegir una estrategia de inversión, debemos atender a los siguientes factores: la posición de la compañía frente a sus competidores y la etapa del ciclo de vida de la compañía donde compite¹⁹.

Analicemos el primer factor a tener en cuenta, la **posición competitiva**. Una compañía tiene una fuerte posición competitiva en el mercado, cuanto más amplia sea su participación en éste, como consecuencia, mayores serán sus rendimientos de la futura inversión. Esto trae aparejado la lealtad a la marca por parte de los clientes.

Otra forma de medir la posición competitiva es a través de las habilidades distintivas que la compañía posee. Si las mismas son fuertes y exclusivas, son más difíciles de imitar por sus competidores, y presenta una barrera de entrada frente a nuevos rivales. Las dos características se potencian entre si y hacen que la posición competitiva aumente. Las compañías que tienen mayor participación en el mercado, pueden invertir más en desarrollar su habilidad distintiva.

El segundo factor, es la **etapa del ciclo de vida** de la industria, se dice que cada etapa de éste presenta un ambiente con características particulares, que muestran distintas oportunidades y amenazas. Cada etapa tendrá distintas necesidades de inversión de recursos, con la finalidad de obtener la ventaja competitiva. Cada etapa presenta un riesgo determinado y una inversión determinada.

Veremos en cada etapa del ciclo de vida, que estrategia de inversión conviene y la relación con la posición competitiva.

Comencemos por la **etapa embrionaria**, donde las necesidades de inversión son muy grandes porque la compañía debe establecer una ventaja competitiva. Deben establecer una habilidad distintiva y una política de producto – mercado. Las compañías en esta etapa deben generar participación en el mercado, que puede realizarse a través de la estrategia de formación de participación, desarrollando de esta forma una ventaja competitiva estable y exclusiva, de forma de atraer a nuevos clientes a que conozcan los productos o servicios.

¹⁹ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit*, pág. 186

Seguimos con la *etapa de crecimiento*, donde la compañía tratará de consolidar su posición, la estrategia a implementar será la estrategia de crecimiento. Como meta estará mantener y tratar de aumentar su posición competitiva en el mercado. En esta etapa se demanda mucha inversión para sostenerse del puntapié inicial obtenido en la etapa embrionaria, y mantenerse en el mercado.

Continuamos con la *etapa de recesión*, la cual se identifica por lentos aumentos en la demanda y fuerte competencia de precios y cualidades de los productos. Aquellas compañías que están fuertemente posicionadas, necesitan recursos para adoptar una estrategia de incremento de participación con la finalidad de atraer clientes de compañías más débiles que se ven obligadas a salir del mercado. Por lo tanto, las compañías aumentan la participación en el mercado a pesar de la fuerte competencia.

Seguimos con la *etapa de madurez*, aquí se presenta una estructura estratégica de grupo en el mercado y las compañías observan como reaccionan sus competidores ante sus movimientos. En esta etapa, no tratan de continuar invirtiendo en grandes cantidades sino que comienzan a recoger los frutos de sus inversiones. Se adopta más una estrategia de sostener y mantener, en la cual invierten recursos para mantener su habilidad distintiva y continuar siendo líderes del mercado. Sin embargo, puede adoptar una estrategia de utilidades, maximizando sus rendimientos actuales a partir de inversiones anteriores, y aumentando los rendimientos para los accionistas.

Por último veremos la *etapa de decadencia*, en la cual empieza a disminuir la demanda del producto en el mercado. Existen varias razones para que la demanda caiga, como ser, productos sustitutos, competencia con productos extranjeros, mejores tecnologías, etc. La compañía puede adoptar la estrategia de concentración en el mercado, tratando de focalizarse solo en un nicho del mercado, consolidando las selecciones, reduciendo la variedad de productos para así mantenerse en el mercado y mejorar su posición competitiva. También puede adoptar la estrategia de reducción de activos, limitando la inversión y el uso de activos empleados en la actividad.

1.3.3) Estrategia global

En esta estrategia, comenzaremos por analizar los medios para obtener utilidades a partir de la expansión global. También veremos las distintas estrategias que adoptan las compañías para competir en el mercado mundial, los medios para ingresar a los mercados extranjeros, y por último veremos las alianzas estratégicas con competidores globales²⁰.

Podemos definir a la empresa multinacional como aquella empresa que posee activos y empleados en más de un país. Será importante entender los aspectos económicos, estratégicos, organizacionales y sociopolíticos fundamentales que impactarán en el proceso de expansión internacional de la empresa, así como también en las vinculaciones entre filiales y matriz, y además entre la empresa multinacional y los grupos de interés en el país extranjero (gobierno, sindicatos, proveedores, etc.)²¹

Obtención de utilidades a partir de la expansión global

²⁰ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit*, pág 228

²¹ [http://www.revistadeempresa.com/REVISTA/Public.nsf/VPDFPublic/597DA83FE673B3F7C1256C00002CEDE0/\\$file/mguillen.pdf](http://www.revistadeempresa.com/REVISTA/Public.nsf/VPDFPublic/597DA83FE673B3F7C1256C00002CEDE0/$file/mguillen.pdf)

Con la expansión global se puede: (a) obtener grandes rendimientos a partir de sus habilidades distintivas, (b) realizar economías de localización, es decir, distribuir las actividades individuales de creación de valor en aquellos lugares donde se pueden ejecutar en forma más eficiente, y (c) bajar la curva de experiencia antes que la competencia, disminuyendo costos²².

El primer punto detallado, las *habilidades distintivas*, como ya vimos, se define como las fortalezas únicas que permiten que una compañía logre niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad para satisfacer al cliente. Las habilidades distintivas constituyen el fundamento de la ventaja competitiva de una organización, permitiendo que se reduzcan los costos de creación de valor y/o desarrollar actividades de creación de valor para que se logre una diferenciación y un precio superior. Se trata de explotar las habilidades distintivas en los mercados en que las compañías locales carecen de productos o servicios similares.

El segundo punto, realizar *economías de localización*, refiere a aquellas que surgen de desarrollar una actividad que cree valor en cualquier lugar óptimo para esa actividad, es decir, que ese lugar presente condiciones convenientes, ya sea por costos de transporte, mano de obra económica, sistema de tributación acorde, barreras comerciales permitidas, etc. El hecho de ubicar una actividad que cree valor en un lugar óptimo puede tener alguno de estos efectos: reducir costos de creación de valor, logrando que la organización se posicione en enfoque de bajo costo, o el logro de diferenciación de oferta de productos, fijando un precio superior.

El tercer punto, el *desplazamiento descendente en la curva de experiencia*, como vimos anteriormente, la misma refiere a la disminución sistemática en los costos de producción, con la ayuda de las economías de escala y los efectos de aprendizaje. El hecho de que se desplace en forma descendente permite que la compañía baje los costos de creación de valor. Cuanto más rápido baje la curva de experiencia, la compañía tendrá ventaja en costos ante sus competidores. La forma de lograr bajar rápidamente la curva de experiencia, es a través del incremento de volumen acumulado de producción por planta. Los mercados globales son más grandes que los domésticos, y las organizaciones que atienden a los primeros desde un sólo sitio logran generar un volumen acumulado más rápido que las compañías concentradas en atender un mercado doméstico. Atender un mercado global desde un sólo lugar o sitio ayuda al desplazamiento hacia abajo de la curva de experiencia.

Presiones Competitivas

Las compañías se enfrentan a dos tipos de presiones competitivas²³:

- 1) Logro de reducciones en costos
- 2) Obtención de mayor capacidad de aceptación local

Comencemos por la primera, ésta requiere que se reduzcan los costos unitarios, que puede lograrse a través de la ubicación de sus actividades productivas en el sitio más

²² C.Hill, G. Jones, *Op. Cit.*, pág. 228

²³ *Ibíd.*, pág. 232

favorable de bajo costo en cualquier parte del mundo. Por otra parte, puede ofrecer un producto estandarizado, para lograr que la curva de experiencia baje en forma rápida. Según las características del producto la presión puede ser más o menos intensa. Aquellos productos con características populares o universales se enfrentan a presiones intensas, donde es muy difícil lograr una diferenciación significativa y los precios son muy competitivos.

Seguimos con las presiones para el logro de capacidad de aceptación local, éstas surgen por las variadas diferencias entre países, por ejemplo en los gustos y preferencias de los consumidores, canales de distribución, exigencias de gobiernos anfitriones, infraestructura y prácticas tradicionales. Entre distintos países existen diferencias en gustos, debido a la costumbre, razones culturales e históricas. El producto o servicio debe adecuarse al mercado local y muchas veces, las funciones de marketing y producción deben delegarse a las subsidiarias nacionales. Por este motivo, puede que una compañía no logre todos los beneficios de la curva de experiencia y de las economías de localización.

Selección estratégica

Las organizaciones con la finalidad de ingresar y competir en el ámbito internacional, adoptan cuatro estrategias básicas²⁴:

- 1) Estrategia internacional
- 2) Estrategia multidoméstica
- 3) Estrategia global
- 4) Estrategia transnacional

Analizaremos cada una de ellas, y cuando es más apropiado utilizar una que otra dependiendo de las presiones para lograr reducciones de costos y capacidad de aceptación local.

Nos ayudaremos con Figura 1.3, para clarificar cuando resulta más adecuada cada estrategia.

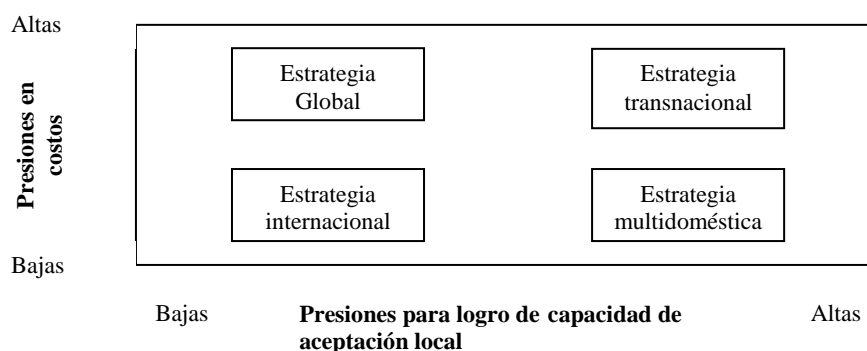


Figura 1.3 – Estrategias básicas

Fuente: C. Hill y G. Jones. *Administración Estratégica - un enfoque integrado*, pág. 236

²⁴ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit* , pág. 236

La **estrategia internacional**, refiere a aquellas compañías que tratan de crear valor al transferir productos y habilidades valiosas a mercados extranjeros donde los competidores locales carecen de las mismas. Las compañías internacionales crearon valor al transferir ofertas de productos diferenciados desarrollados a nivel doméstico para nuevos mercados en el exterior. Muchas veces centran las funciones de desarrollo de productos y marketing en el país local. Por lo general, en las compañías internacionales existe un estricto control sobre estrategias de mercadeo y de productos desde la oficina principal. La estrategia internacional se enfrenta a bajas presiones de costos y bajas presiones para el logro de capacidades de aceptación local²⁵.

La **estrategia multidoméstica**, se orienta para lograr la máxima capacidad de aceptación local. Tienden a transferir productos y habilidades valiosas a mercados extranjeros, al igual que la anterior estrategia. Aquellas compañías que siguen esta estrategia ajustan tanto la oferta de su producto, como su estrategia de mercadeo a diversas condiciones locales. Existe una tendencia a establecer las funciones de producción, marketing, investigación y desarrollo en cualquier mercado local importante, y como consecuencia de ello, no pueden obtener valor a partir de los efectos de la curva de experiencia, ni economías de localización. Por lo general tiene una estructura de costos alta. Se debe prestar cuidado, ya que muchas veces cada subsidiaria actúa en forma descentralizada y autónoma, perdiendo las ventajas de la centralización. La estrategia multidoméstica se enfrenta a bajas presiones de costos y altas presiones para el logro de capacidades de aceptación local²⁶.

La **estrategia global**, se concentra en el incremento de la rentabilidad al obtener reducciones en costos provenientes de los efectos de la curva de experiencia y economías de localización. Utilizan estrategia de bajo costo, e instalan en sitios favorables para ello las funciones de producción, marketing e investigación y desarrollo. Las compañías que siguen esta estrategia no ajustan su oferta de productos ni su estrategia de mercadeo a las condiciones locales, ya que significaría un aumento de costos. Prefieren obtener una ventaja de costos a través de las economías de escala, ofreciendo un producto estandarizado. La estrategia global se enfrenta a altas presiones en costos y bajas presiones para el logro de capacidades de aceptación local²⁷.

Por último, la **estrategia transnacional**, se concentra en lograr en forma simultánea ventajas de bajo costo y de diferenciación. Debido a que en el ambiente actual, las condiciones competitivas son cada vez mayores, las compañías para sobrevivir deben explotar las economías en costos, mediante economías de localización y curva de experiencia y también alcanzar un nivel satisfactorio de aceptación local. Se entiende que las habilidades distintivas y las ofertas de productos deben tener un flujo, no solo desde la compañía local a la subsidiaria extranjera, sino también a la inversa, y entre subsidiarias, esto se conoce como aprendizaje global. El logro de todos estos objetivos en forma simultánea es la estrategia transnacional. Esta estrategia no es fácil de llevar a cabo, ya que tiene exigencias contradictorias. La estrategia transnacional se enfrenta a altas presiones en costos y altas presiones para el logro de capacidades de aceptación local.

²⁵ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit*, pág 238

²⁶ *Ibíd.*, pág. 239

²⁷ *Ibíd.*, pág. 239

Selección modo de ingreso

Consideraremos la mejor forma de ingresar al mercado extranjero atendiendo a distintas variantes. Existen cinco alternativas:

- 1) Exportación
- 2) Licenciamiento
- 3) Franquicia
- 4) Joint Venture
- 5) Subsidiaria propia

Primeramente veremos el modo de ingreso de **exportación**. Por lo general se comienza por este modo, ya que es el primer paso hacia la globalización. En la exportación se fabrican los productos en el país y se venden en el extranjero²⁸.

Presenta dos ventajas importantes²⁹:

- evita los costos de establecer operaciones de fabricación en el país anfitrión
- puede ser consistente con la realización de economías en costo con base en la curva de experiencia y economías de localización.

Las desventajas de este modo de ingreso son:

- exportar desde la sede de la compañía puede no ser apropiado si existen sitios de bajo costo para la fabricación (economías de localización)
- elevados costos de transporte puede hacer que este modo no resulte económico
- existencia de barreras arancelarias puede hacer que la exportación no resulte económica
- delegar actividades de mercadeo a agentes extranjeros que no actúan en pro de los intereses de la compañía o en forma óptima.

Por otra parte, el **licenciamiento**, es un convenio en el que un licenciado extranjero compra los derechos para fabricar los productos de la compañía en su país a un precio negociado. El licenciado aporta la mayor parte del capital para poner en marcha la operación extranjera³⁰.

Las ventajas que presenta son:

- la compañía no tiene que afrontar los costos y riesgos relacionados con la apertura de un mercado extranjero.
- No requiere el compromiso de recursos financieros en un mercado extranjero no familiar.

²⁸ S. Robbins, M. Coulter, *Administración*, pág. 85

²⁹ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit*, pág. 242

³⁰ *Ibíd.*, pág. 244

Como desventajas encontramos:

- no proporciona el control necesario sobre las actividades de fabricación, marketing y estrategias de mercadeo
- límite para competir en un mercado global, ya que muchas veces se hace necesario coordinar movimientos estratégicos entre los países, de modo que se apoyen ante los ataques competitivos
- riesgo asociado de autorizar mediante licenciamiento know-how tecnológico a compañías extranjeras, al autorizarlo muchas compañías pueden perder el control

En el caso de la **franquicia**, la compañía vende al concesionario los derechos limitados para utilizar la marca a cambio del pago de una suma global y participación en las utilidades³¹.

Las ventajas que presenta son:

- la compañía no tiene que afrontar los costos y riesgos relacionados con la apertura de un mercado extranjero (al igual que el licenciamiento)
- generar presencia de manera global a bajo costo

La desventaja encontrada es:

- control de calidad de los productos o servicios, se espera que sea siempre la misma en cualquier parte del mundo, lo cual es difícil de lograr y puede generar un desprestigio

Por **joint ventures**, se entiende una forma de alianza estratégica en la que los asociados acceden a formar una organización separada e independiente para algún fin comercial³².

Presenta ciertas ventajas³³:

- una compañía se puede beneficiar del conocimiento de un socio local acerca de las condiciones competitivas, cultura, lengua, sistemas políticos y sistemas de negocios de una país anfitrión
- si los costos de desarrollo y riesgo de apertura en el mercado extranjero, son altos, una compañía puede ganar al compartir los mismos con el socio local.
- En muchos países la única forma de ingreso es a través de los joint ventures

Presenta las siguientes desventajas:

³¹ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit* , pág. 245

³² S. Robbins, M. Coulter, *Op. Cit*, pág. 86

³³ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit*, pág. 246

- La compañía que ingresa al joint venture corre el riesgo de perder control sobre su tecnología ante su socio
- En caso de querer tener más control, resulta difícil encontrar socios con participaciones minoritarias
- No proporciona a una compañía el suficiente control sobre las subsidiarias

Por último, la **subsidiaria propia**, es aquella en la que la compañía matriz posee el 100% de las acciones. Para obtener una subsidiaria propia en el mercado extranjero se puede establecer una operación completamente nueva o adquirir una firma establecida en el país³⁴.

Las ventajas que ofrece este modo son:

- Proporciona control cuando la ventaja competitiva se fundamenta en el control de su habilidad tecnológica
- Proporciona control sobre operaciones en diferentes países en caso de existe una coordinación estratégica global
- Proporciona economías de localización y es posible obtener los efectos de la curva de experiencia

Las desventajas que ofrece son:

- Es el modo de ingreso más costoso
- Se debe afrontar costos y riesgos de establecer operaciones en el exterior
- En caso de adquirir una compañía ya establecida, se presentan varios problemas como tratar de unir las divergentes culturas corporativas

Alianzas estratégicas globales

Se entiende por alianzas estratégicas a los acuerdos de cooperación entre compañías que también pueden ser competidores. Nos centraremos en alianzas entre organizaciones de diferentes países. Existe una gran variedad de alianzas, como ser, joint ventures, acuerdos contractuales a corto plazo, etc³⁵.

Las compañías realizan alianzas estratégicas con el fin de lograr objetivos estratégicos. Uno de ellos ya lo vimos, es la forma más fácil de ingreso en un mercado extranjero. Otro objetivo, es el hecho de compartir los costos fijos y riesgos asociados que surgen del desarrollo de nuevos productos o procesos. El tercer objetivo, es unir activos y habilidades complementarias que no se podrían desarrollar por si solas. Por último, las alianzas ayudan a que las compañías establezcan estándares tecnológicos para su industria.

Las alianzas estratégicas presentan sus desventajas. Una de ellas es que proporcionan a los competidores una vía de bajo costo para obtener acceso a una nueva tecnología y de mercado. También la posibilidad de generar sustitutos por parte de la competencia.

³⁴ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit* , pág. 247

³⁵ Ibid, pag. 250

Existen tres factores para que funcionen las alianzas estratégicas:

- a) selección del socio
- b) estructura de alianza
- c) manejo de la alianza

El primer factor, consiste en seleccionar el socio adecuado. El socio debe ser capaz de colaborar con la compañía para lograr las metas estratégicas, debe compartir la visión de la compañía en cuanto al propósito de la alianza, y por último no debe tratar de explotar en forma oportunista la alianza para fines propios. Luego que se selecciona al socio, se debe estructurar la alianza, de modo que se reduzca al máximo el oportunismo de la alianza para fines propios. Existen cuatro formas para que se proteja de este oportunismo: resguardo de transferencia de tecnología no destinada a tal efecto, cláusulas de aseguramientos contractuales, contratos de licenciamiento compartidos, obtención por adelantado de un compromiso serio del socio. El paso siguiente es maximizar los beneficios del pacto. Se tratará de integrar las diferencias culturales y generar relaciones interpersonales entre los gerentes de las diversas compañías.

1.3.4) Estrategia a nivel corporativo

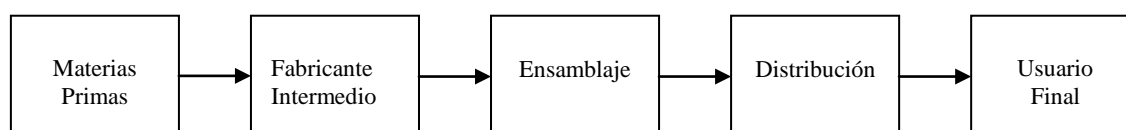
La estrategia que analizaremos esta muy vinculada con la decisión de en qué negocios debe participar la compañía para maximizar su utilidad a largo plazo, las estrategias a utilizar para ingresar y salir de las áreas de negocio. Estas estrategias se centran en agregar valor a la compañía. Su finalidad es permitir a una compañía, o a una o más unidades de negocios, desempeñar funciones de creación de valor a un costo menor, o ejecutar funciones de creación de valor de tal forma que posibilite obtener diferenciación y un precio superior. Se deduce que esta estrategia ayuda en el proceso de establecer una habilidad distintiva y una ventaja competitiva a nivel de negocios.

Para lograr esta estrategia las compañías pueden integrarse verticalmente en negocios adyacentes o diversificarse en distintas áreas del negocio. También veremos las alianzas estratégicas como alternativa para la integración vertical y la diversificación³⁶.

Integración vertical

Una compañía puede crecer por integración vertical, que es un intento por adquirir el control de los insumos (integración vertical hacia atrás) o productos (integración vertical hacia adelante). En la integración vertical hacia atrás, la compañía se convierte en su propio proveedor para adquirir el control de los insumos. En la integración vertical hacia adelante, la organización se convierte en su propio distribuidor para adquirir el control de sus productos³⁷.

En la Figura 1.4 se ve claramente la cadena materia prima hasta el consumidor.



³⁶ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit*, pág. 260

³⁷ S. Robbins, M. Coulter, *Op. Cit*, pág. 188

Hacia atrás ← → Hacia adelante

Figura 1.4 – Cadena materia prima - consumidor

Fuente: C. Hill y G. Jones, *Administración Estratégica - un enfoque integrado*, pág. 261

También se puede distinguir lo que se llama integración completa y combinada. La primera ocurre cuando se producen todos los insumos particulares necesarios para sus procesos, o cuando sale de toda su producción a través de propias operaciones. La segunda ocurre cuando una compañía compra a proveedores independientes además de tener proveedoras propias, o cuando sale de su producción a través de agencias independientes además de contar con distribuidores propios³⁸.

Analizaremos a continuación los beneficios y costos estratégicos de la integración vertical en general.

Comencemos por la integración vertical en general. Este tipo de integración tiene importantes costos y beneficios genéricos que debemos considerar a la hora de tomar una decisión³⁹.

Los beneficios de la integración vertical dependen primeramente del volumen de productos o servicios que la compañía compra o vende a la etapa subsiguiente, en función del tamaño de las instalaciones para alcanzar una producción eficiente en esa etapa. Si las necesidades de la compañía no exceden la escala de una unidad eficiente, la compañía se enfrenta a uno o dos costos de integración, los que se calcularán contra los beneficios.

Encontramos los siguientes beneficios estratégicos de este tipo de integración⁴⁰:

- Economías de integración
- Derivación de la tecnología
- Asegurar la oferta y/o demanda
- Compensar el poder negociador y las distorsiones del costo
- Incremento de la habilidad para diferenciar
- Elevación de las barreras de ingreso y movilidad
- Ingreso a un negocio de rentabilidad mayor
- Defensa contra la exclusión

Desarrollaremos estas ventajas a continuación. Las **economías de integración** refieren a que la compañía se beneficia si alcanza economías de escala disponibles produciendo un volumen suficiente, logrando economías o ahorro en costos en las áreas de producción, ventas, compras, etc. Las economías que se logran son cinco, y constituyen la médula del análisis de la integración vertical. Una de las cinco economías es de las operaciones combinadas, la cual destaca que uniendo operaciones tecnológicamente diferentes en ocasiones la compañía puede lograr eficiencias, por ejemplo, reducir pasos en un proceso de producción, reducir costos de manejo, de transporte, entre otros. La segunda economía es de control interno y coordinación, se dice que si la compañía esta integrada

³⁸ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit*, pág. 262

³⁹ M. Porter, *Estrategia competitiva*, pág. 313

⁴⁰ *Ibíd.*, pág. 314

los costos de programar, coordinar operaciones y responder a emergencias pueden ser menores. La cercanía física de las unidades integradas facilita la coordinación y el control. La tercera economía es de información, las operaciones integradas pueden reducir la necesidad de obtener algún tipo de información respecto al mercado o también reducir el costo total de obtener información. La cuarta economía es como consecuencia de evitar el mercado, ya que con la integración la compañía puede ahorrar potencialmente algunos costos de venta, de compra, de negociar y de operación en las transacciones del mercado. La última economía es por concepto de relaciones estables, ya que se sabe que su relación de compras y ventas es estable, pueden crear procedimientos más eficientes y especializados en sus tratos mutuos lo cual no sería factible con un proveedor o cliente independiente.

Un segundo beneficio consiste en la **derivación a la tecnología**. Puede generarse una gran familiaridad con la tecnología en los negocios de integración hacia adelante o hacia atrás que es vital para el éxito del negocio base, una forma de economía en la información. La integración que se origina por aspectos tecnológicos es piramidal o parcial, porque la total conlleva algunos riesgos tecnológicos.

El tercer beneficio es **asegurar la oferta y/o demanda**, lo cual implica asegurar que adquiere los insumos en periodos críticos o que tendrá una salida para sus productos en periodos de baja demanda general. La integración solo puede reducir la incertidumbre de que la compañía no será cortada arbitrariamente por sus clientes más que asegurar la demanda, en el sentido literal. Si bien la integración reduce la incertidumbre de la oferta y la demanda y protege a la compañía contra las fluctuaciones de precios, esta también se ve afectada por las alteraciones del mercado, en sus precios internos de transferencia. Si los precios de transferencia difieren de los precios del mercado, una unidad estará subsidiando a la otra, en comparación con lo que podría lograr en el mercado abierto. En consecuencia, la seguridad de la oferta y la demanda no deberían verse como una protección completa contra las altas y bajas del mercado, sino como un elemento que minimiza la incertidumbre respecto a los efectos de la compañía.

El cuarto beneficio lo constituye el compensar **el poder negociador y las distorsiones del costo del insumo**. Mediante la integración no solo disminuye los costos de los insumos o eleva el valor agregado, sino que también permite a la organización operar con más eficiencia eliminando las prácticas sin valor utilizadas para enfrentarse a proveedores o clientes poderosos.

El quinto beneficio es el **incremento de la habilidad para diferenciar**. Esta integración puede mejorar la habilidad de la compañía para diferenciarse de otras al ser capaz de generar valor agregado superior bajo una misma administración. Por ejemplo, mejorar canales de distribución, fabricación interna de productos patentados, etc.

El sexto beneficio es la **elevación de las barreras de ingreso y de movilidad**, ya que la compañía integrada presenta una ventaja competitiva con respecto a la no integrada, en los precios, costos más bajos o riesgos menores. El nuevo interesado en ingresar al negocio deberá ingresar como compañía integrada lo cual presenta una barrera para nuevos competidores y elevará las barreras a la movilidad en el sector industrial.

El séptimo beneficio es el **ingreso a un negocio con rentabilidad mayor**. Se puede aumentar su rendimiento general mediante la integración vertical. Conviene integrarse

si en la etapa de producción tiene una estructura que ofrece un rendimiento sobre la inversión mayor que el costo de oportunidad del capital para la compañía.

El último beneficio que presenta este tipo de integración es la **defensa contra la exclusión**. Una amplia integración difundida por parte de los competidores puede limitar muchas de las fuentes de insumo, de los clientes deseables o de las salidas al menudeo. La compañía no integrada se enfrenta a tener que buscar a los proveedores restantes y correr el riesgo de que sean inferiores a los capturados por las compañías integradas. La exclusión eleva las barreras a la movilidad de acceso de canales de distribución o el costo al acceso de proveedores favorables de materia prima.

Para los autores C. Hill y G. Jones, las compañías que eligen la integración vertical desean fortalecer la posición competitiva de su negocio principal. Algunas razones, no mencionadas anteriormente, para utilizar esta estrategia son⁴¹:

- facilita inversiones en activos especializados
- protege la calidad del producto
- genera una programación mejorada

Las compañías invierten en **activos especializados** ya que les permiten disminuir los costos de creación de valor y/o diferenciar su oferta de productos de la de sus competidores, facilitando la fijación de un precio superior. Un activo especializado es aquel que se diseña para el desarrollo de una tarea en particular cuyo valor reduce en su siguiente mejor uso, este puede ser una pieza de un equipo, know-how, habilidades de un individuo con experiencia y entrenamiento, etc.

Al proteger la **calidad del producto**, la integración vertical permite que una compañía se convierta en un participante diferenciado en su actividad principal. Tanto en la integración hacia atrás o hacia adelante, se trata de obtener control sobre las fuentes de suministros.

Por último, la **programación mejorada**, plantea que las ventajas estratégicas surgen de la planeación, coordinación y programación más fáciles en los procesos adyacentes posibles en las organizaciones verticalmente integradas.

Ya vimos los beneficios de la integración vertical, ahora nos centraremos en los costos de este tipo de integración. Éstos son⁴²:

- Incremento del apalancamiento operativo
- Flexibilidad disminuida para el cambio de socios
- Barreras de salida más elevadas
- Requisitos de la inversión de capital
- Exclusión del acceso a la investigación o know-how del consumidor o proveedor
- Mantenimiento del equilibrio
- Incentivos débiles
- Diversos requisitos administrativos

⁴¹ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit.*, pág. 264

⁴² M. Porter, *Op. Cit.*, pág. 319

El **incremento del apalancamiento operativo**, refiere a que con la integración vertical se incrementa la proporción de los costos fijos de una compañía, ya que el insumo se produce internamente y la compañía debe soportar cualquier costo fijo implicado en su producción. El grado hasta el cual la integración incrementara la ventaja de operación en un negocio en particular depende de la magnitud de los costos fijos que existan en el negocio en el cual ocurre la integración.

Otros de los costos es la **reducida flexibilidad para el cambio de socios**. La integración vertical implica que los cambios en tecnología, diseño de producto, fracasos estratégicos o problemas administrativos pueden crear una situación en la cual el proveedor interno esta dando un costo elevado, un producto o servicio inferior, etc. Esta integración eleva los costos para cambiar a otro proveedor o cliente con relación a la contratación a entidades independientes.

La integración aumenta la especialización de activos, las interrelaciones estratégicas puede **eleva las barreras de salida** generales.

Otros de los costos, son los **requisitos de la inversión de capital**. La integración consume los recursos de capital, que tiene un costo de oportunidad en la compañía, en tanto que el tratar con una compañía independiente requiere capital de terceros. La integración debe arrojar un rendimiento mayor o igual que el costo de oportunidad del capital de la compañía, para que esta opción sea una buena elección. La integración puede reducir la flexibilidad con la cual la compañía asigna sus fondos de inversión, ya que los resultados de toda cadena vertical dependen de cada uno de sus eslabones. La compañía puede verse obligada a invertir en eslabones marginales para conservar la entidad general, en lugar de aplicar el capital en otra parte.

Al integrarse, la compañía puede **excluirse del flujo de tecnología de sus proveedores o clientes**. La exclusión de la tecnología puede ser un riesgo de importancia cuando existen numerosos proveedores o clientes independientes que hacen investigaciones.

La capacidad productiva tanto de la integración hacia atrás como hacia adelante, debe **mantenerse en equilibrio**. La etapas verticales pierden el equilibrio por diferentes razones, entre ellas, los incrementos eficientes a la capacidad, los cambios tecnológicos, ambos deben ajustarse en las dos etapas, de lo contrario estamos en un desequilibrio. Llegando al final, en lo que refiere a los **incentivos débiles**, se cree que como no existe la presión del mercado por competir, no hay incentivos para que alcancen buenos resultados. Los contratos internos para ampliar la capacidad, o para comprar o vender, pueden recibir un estudio menos estricto que los contratos externos con clientes y proveedores.

Por último, los **requisitos administrativos**, refiere a que los negocios pueden diferir en estructura, tecnología y administración a pesar de tener una relación vertical. Existe una tendencia a considerarlos similares desde un punto de vista administrativo y el hecho de aplicar el mismo estilo administrativo a ambos elementos de la cadena es otro de los riesgos de la integración.

Por otra parte C. Hill y G. Jones proponen ciertas desventajas que presenta este tipo de integración⁴³:

- desventajas en costos
- cambios tecnológicos en forma rápida
- demanda impredecible

Este tipo de integración puede generar **desventajas en costos** si una compañía se compromete en la compra de insumos a proveedoras propias cuando existen fuentes externas de suministro con un costo más bajo. Muchas veces las compañías proveedoras propias tienen costos operativos más altos si los comparamos con proveedoras independientes, debido a que estas saben que siempre pueden vender su producción a otras partes de la compañía. Cuando no existe la competencia, disminuye el incentivo para reducir los costos operativos.

El hecho de que ocurran **cambios tecnológicos** en forma rápida, presenta el riesgo de sujetar una compañía con una tecnología obsoleta. La competencia no integrada puede ajustarse a los cambios tecnológicos, simplemente cambiando de proveedor de una forma más sencilla que la compañía integrada.

Esta tipo de integración puede ser riesgosa en condiciones de **demandas no estables**, ya que lograr una coordinación entre las actividades verticalmente integradas resulta difícil bajo estas condiciones y puede dar cabida a significativos costos burocráticos.

Diversificación

Una organización puede crecer por diversificación. Existen dos tipos, relacionada y no relacionada. La primera de ellas ocurre cuando una compañía se funde o compra empresas de sectores distintos pero afines. La segunda ocurre cuando una compañía se funde o compra empresas de sectores distintos que no están relacionados⁴⁴.

Primeramente veremos como la diversificación puede crear valor para una compañía, los costos burocráticos y los límites de la diversificación. Por último, veremos por qué tanta diversificación disipa el valor⁴⁵.

La compañía diversificada puede **crear valor** mediante tres formas: la adquisición y reestructuración, transferencia de habilidades entre negocios y realización de economías de alcance. La primera de las tres, se fundamenta en la presunción de que una compañía que se maneja de forma eficiente puede crear valor cuando adquiere otra que se administra en forma ineficiente y mejorar su eficiencia. Los mejoramientos pueden provenir de varias fuentes, una de ellas es el reemplazo en el equipo de alta gerencia de la compañía. Esto conlleva a que el nuevo equipo intervenga para seleccionar formas de mejorar la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Otra forma de crear valor es mediante la transferencia de habilidades, se trata de seleccionar nuevos negocios relacionados con su existente negocio en una o más funciones de creación de valor, con la finalidad de mejorar la posición competitiva de éste. Las habilidades que se transfieren deben implicar actividades importantes para establecer

⁴³ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit*, pág. 267

⁴⁴ S. Robbins, M. Coulter, *Op. Cit*, pág. 188

⁴⁵ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit*, pág. 274

una ventaja competitiva. Las economías de alcance surgen cuando dos o más unidades de negocio comparten recursos como instalaciones de fabricación, canales de distribución, publicidad, etc. Cada unidad de negocio que comparte los recursos debe invertir menos en las funciones compartidas. Deben existir relaciones comunes significativas entre una o más de las funciones de creación de valor de las actividades nuevas y existentes de una compañía.

Muchas veces la diversificación si bien crea valor también puede generar lo contrario. Si se logra una diversificación extensiva se tiende a reducir la rentabilidad de la compañía. Una de las razones del fracaso de la diversificación son los **costos burocráticos**, que muchas veces exceden el valor creado por la estrategia. El nivel de costos burocráticos depende del número de negocios en el portafolio de la compañía y el grado de coordinación existente entre los diferentes negocios. Cuanto mayor sea la cantidad de negocios en el portafolio más difícil será para la gerencia mantenerse informada acerca de las complejidades de cada uno de ellos, y hay mayor exigencia en la coordinación entre unidades de negocio.

Por lo tanto, los costos burocráticos pueden opacar los beneficios de la diversificación. Tiene sentido diversificar siempre y cuando el valor creado supere los costos burocráticos asociados a la expansión de los límites de la organización que incorporen actividades de negocio, aquí se plantea un **límite en la diversificación**. Tener presente que a mayor cantidad de unidades de negocio dentro de una organización, mayor necesidad de coordinación entre éstas y mayor posibilidad de generar costos burocráticos.

Veremos porque la **diversificación disipa el valor**. Muchas compañías diversifican por razones erróneas y terminan disipando el valor en vez de crearlo. Esto se aplica en la diversificación para repartir riesgos o alcanzar mayor crecimiento que por lo general son las razones que se presentan para adoptar la diversificación. La diversificación para repartir riesgos, se basa en repartir los riesgos y crear una corriente de ingresos más estable, ya que reduce el riesgo de bancarrota y favorece los mayores intereses de los accionistas de la compañía. Pero puede suceder que los accionistas eliminen el riesgo de sostenimiento de una acción al variar su portafolio. Además, se cree que la diversificación corporativa no es una forma muy efectiva de repartir riesgos, ya que los ciclos de los negocios de distintas ramas no son fáciles de pronosticar. Por tanto, se entiende que disipan el valor en lugar de crearlo.

Realizaremos una comparación entre la diversificación relacionada y la no relacionada y analizaremos las ventajas y desventajas de ambas.

La compañía que adopta una diversificación relacionada creará valor al compartir recursos y transferir habilidades entre los negocios, mientras que las otras no pueden hacerlo, ya que no existen relaciones comunes entre las cadenas de valor de negocios.

Los diversificadores no relacionados pueden crear valor a través de la estrategia de adquisición y reestructuración. Se piensa que la diversificación relacionada presenta menos riesgos que la otra, ya que la gerencia ya tiene conocimiento en el área. Por otro lado, están los costos burocráticos que surgen del número de negocios en el portafolio de una compañía y el grado de coordinación requerido entre las diferentes unidades de negocio. La compañía con diversificación relacionada tiene que lograr coordinación entre las áreas de negocio para poder transferir habilidades y compartir recursos, y como consecuencia aumentan el número de unidades de negocio. Se concluye que esta

diversificación presenta altos costos burocráticos. Por otro lado, la compañía no relacionada, solo tiene que enfrentarse a los costos que surgen de la cantidad de negocios en su portafolio, ya que no tiene que alcanzar niveles de coordinación entre las unidades de negocio, por tanto, presenta menos costos burocráticos que la anterior.

En resumen, la diversificación relacionada presenta más formas de crear valor pero a su vez presenta costos burocráticos más altos, que pueden eliminar los mayores beneficios, por otro lado la no relacionada contiene menos formas de crear valor y menores costos burocráticos. Habrá que realizar una comparación del valor agregado relativo y costos burocráticos asociados, así como también el escenario de cada una⁴⁶.

Alianzas Estratégicas como alternativa para las distintas integraciones

Nos enfocaremos en las alianzas estratégicas como alternativa para la integración vertical y para la diversificación. Comencemos por la integración vertical. Se cree que una compañía puede obtener ganancias sin afrontar costos burocráticos, siempre que establezcan relaciones de cooperación a largo plazo con sus socios comerciales, es decir que realicen alianzas estratégicas. Los contratos a largo plazo comprometen a las compañías, una parte a proveer a la otra, y la otra a comprar a ese proveedor. Con esto se puede lograr, reducir costos o incrementar la calidad de insumos, de lograrse permite a las partes compartir el valor que podría crearse mediante la integración vertical evitándose muchos costos burocráticos en la cadena materia prima – consumidor vista anteriormente. Por esta razón se dice que una alianza estratégica puede sustituir la integración vertical⁴⁷.

Continuamos con la diversificación. Aquí se trata de ingresar a una alianza estratégica con otra compañía para comenzar una nueva operación de negocios, esto permite que se intercambien capacidades complementarias para generar una nueva variedad de productos. Con la alianza estratégica se comparten riesgos, costos y beneficios asociados al desarrollo de nuevas oportunidades de negocios. Muchas se constituyen como joint ventures formales, visto anteriormente, en las cuales cada parte tiene una propiedad igual de acciones u otra forma es a través de contratos a largo plazo entre las compañías. La alianza estratégica permite obtener muchos beneficios sin tener que incurrir en costos burocráticos elevados, pero también tiene el riesgo de revelar la tecnología clave a su socio⁴⁸.

1.4) Estrategia policéntrica, etnocéntrica y geocéntrica

Las organizaciones tienen diferentes perspectivas hacia el mundo en términos de que constituyen una oportunidad en el mercado. Las estrategias pueden ser catalogadas por su orientación en el mundo. Tenemos tres diferentes estrategias⁴⁹:

- Etnocéntrica (orientación al país nativo o de origen)
- Policéntrica (orientación al país anfitrión)

⁴⁶ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit*, pág. 281

⁴⁷ *Ibíd.*, pág. 267

⁴⁸ *Ibíd.*, pág. 283

⁴⁹ http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/mercadotecnia2/tema6_7.htm

- Geocéntrica (orientación al mundo)

Comencemos por la estrategia *etnocéntrica*. Howard Perlmutter y David Heenan la definen como aquella estrategia que asume que las prácticas administrativas del país de origen son superiores a las de otros países y se pueden exportar al mismo tiempo que los bienes y productos de la compañía⁵⁰. Existe la creencia por parte de los gerentes que las personas de países extranjeros son inferiores y por lo tanto no confían a empleados extranjeros ninguna decisión importante. Tienen una estructura centralizada en la casa matriz u oficina central, ejerciendo un fuerte control desde allí.

Existen dos tipos de orientación etnocéntrica: única y predominantemente interna⁵¹.

Las compañías *únicamente* nacionales limitan sus operaciones a sus mercados internos. Éstas tienen la creencia de que el mercado internacional implica demasiados trámites burocráticos y por eso no realizan ningún esfuerzo para investigar oportunidades en el extranjero. Las compañías *predominantemente internas* buscan mercados en el extranjero para absorber la producción que no pueden vender en el país de origen. Hacen poco o ningún esfuerzo para adaptar sus productos y otros elementos de la mezcla de mercadotecnia para adecuarse a sus gustos extranjeros.

Por tal motivo, cabe esperarse, que en filiales con fuerte tendencia de la casa matriz en materia de etnocentrismo⁵²:

- (a) la alta dirección y puestos clave, sean ocupados por personal del país de origen de la firma multinacional,
- (b) se establezcan controles de tipo directo por razones de dependencia entre sede y filial
- (c) tiendan a fomentarse prácticas estandarizadas que reduzcan la ambigüedad ante entornos diferentes o distantes geográficamente.

Encontramos la siguiente ventaja en este tipo de estrategia⁵³:

- La estructura de la organización puede ser más simple y los gerentes pueden ejercer un control más severo sobre las personas y los procesos de trabajo.

Como desventajas encontramos:

- Menor eficacia en decisiones y acciones administrativas, ya que no se considera las diferencias entre culturas, mercados y empleados extranjeros.
- Menor viabilidad competitiva en el largo plazo y disminución en el desempeño en relación a sus competidores en el extranjero por su inadaptabilidad e inflexibilidad.
- Pérdida de oportunidades potenciales debido a la falta de investigación sobre mercados exteriores.

⁵⁰ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert Jr, *Op. Cit*, pág. 158

⁵¹ http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/mercadotecnia2/tema6_7.htm

⁵² http://www.ucla.edu/ve/dac/compendium/revista17/02_AMirabal.pdf

⁵³ <http://bc.inter.edu/LinkClick.aspx?link=RE%2FSeraf%C3%ADn+Rivera%2FBADM+2250+Teor%C3%ADa+Administrativa%2FLA+ADMINISTRACION+EN+UN+AMBIENTE+MUNDIAL.ppt&tabid=733&mid=1375>

La segunda estrategia, la **policéntrica**, se define como aquella que considera que las políticas de administración de una país extranjero son mejor entendidas por su propio personal administrativo y depende de las oficinas del exterior⁵⁴. A diferencia de la anterior, la estrategia policéntrica presenta una estructura descentralizada.

La creencia fundamental es que los sistemas sociales, los patrones de compra y los sistemas legales varían tanto entre las naciones, que es mejor que la gente de cada país maneje las operaciones de la empresa en el mismo lugar de residencia. Las mezclas de mercadotecnia en los países nativos y anfitriones varían en menor o mayor escala⁵⁵.

Por lo tanto, en una filial fuertemente influenciada por este enfoque desde la sede principal, cabe esperarse⁵⁶:

- (a) la presencia de directivos del país de origen en puestos importantes será proporcionalmente menor en relación con la orientación anterior,
- (b) tienden a establecerse controles de tipo indirecto y
- (c) la trayectoria y experiencia del potencial expatriado como del ejecutivo local, es considerada vital a efectos de asignación en cargos clave.

En esta estrategia se encuentran como ventajas las siguientes⁵⁷:

- Las instalaciones en el exterior poseen un amplio conocimiento de la forma óptima de administrar el centro de trabajo y de mercado. Así como también los gerentes nacionales son más propensos a comprometerse con sus tareas que los gerentes enviados de la matriz.
- Existe una mayor probabilidad que los gobiernos de los países anfitriones estén dispuestos a brindar mayor apoyo si se contrata a sus propios ciudadanos.
- Efectivo control de gestión

Y como desventaja:

- Dificultad en mantener los objetivos globales, es decir, de alcance mundial ya que la atención se enfoca intensamente en las tradiciones, costumbres y formas de actuar del país nacional. Se puede dificultar la coordinación mundial.

La tercera estrategia, la **geocéntrica**, se define como aquella que acepta las similitudes y diferencias de las políticas administrativas nacionales y extranjeras y trata de encontrar un equilibrio con aquellas que resultan más efectivas⁵⁸.

Las empresas salen de los límites nacionales y miran a todo el mundo como una gran fuente de oportunidades de mercado. Pero por las diferencias significativas culturales, sociales, económicas, políticas y legales que existen entre las naciones, esta orientación puede ser más útil en áreas de funcionamiento como las de producción y finanzas que en algunas actividades de mercadotecnia, pues ésta está más limitada a la cultura⁵⁹.

⁵⁴ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert Jr, *Op. Cit*, pág. 158

⁵⁵ http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/mercadotecnia2/tema6_7.htm

⁵⁶ http://www.ucla.edu/ve/dac/compendium/revista17/02_AMirabal.pdf

⁵⁷ <http://bc.inter.edu/LinkClick.aspx?link=RE%2FSeraf%C3%ADn+Rivera%2FBADM+2250+Teor%C3%ADa+Administrativa%2FLA+ADMINISTRACION+EN+UN+AMBIENTE+MUNDIAL.ppt&tabid=733&mid=1375>

⁵⁸ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert Jr, *Op. Cit*, pág. 158

⁵⁹ http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/mercadotecnia2/tema6_7.htm

Por tanto, no se compara la superioridad con la nacionalidad y en consecuencia⁶⁰:

- (a) los puestos clave son ocupados por el personal más adecuado independientemente de su procedencia,
- (b) los controles tienden a ser tanto directos como indirectos y
- (c) los criterios clave de selección tienden a asociarse con la movilidad, el ajuste y la capacidad profesional.

Encontramos las siguientes ventajas⁶¹:

- Equilibra los objetivos locales y mundiales
- Obliga a los gerentes a tener un conocimiento mundial en diversos asuntos.

Como desventajas se presentan:

- En la práctica resulta difícil que los gerentes posean conocimiento a escala mundial y local y que éstos se apliquen con eficiencia y eficacia.
- Se requiere afinar la sensibilidad hacia las particularidades nacionales para tener éxito en la administración a escala mundial.
- Alto costo en recoger la información y la administración de las políticas sobre una base mundial.

A modo de resumen de estas tres estrategias presentamos la Figura 1.5, la cual clarifica lo citado anteriormente.

Diseño organización	Etnocéntrica (País de Origen)	Policéntrica (País anfitrión)	Geocéntrica (Mundo)
<i>Complejidad organizativa</i>	Compleja en el país de origen y simple en la país anfitrión	Diversa e independiente	Cada vez mas compleja e interdependiente
<i>Autoridad en la toma de decisiones</i>	Elevada en la matriz	Relativamente baja en la matriz	Colaboración entre la matriz y su filial
<i>Evaluación y control</i>	Estándares centrales para personas y resultados	Determinados localmente	Estándares universales y locales
<i>Recompensas y castigos (incentivos)</i>	Elevados en matriz y bajos en filiales	Amplia variación, pueden existir recompensas bajas o altas para los resultados de la filial	Directivos internacionales y locales recompensados para lograr objetivos locales y mundiales
<i>Comunicación de (Flujos de información)</i>	Altos volúmenes de ordenes, mandatos y asesoramiento hacia la filial	Pequeño flujo hacia y desde la matriz a la filial	En ambos sentidos y también entre filiales, sus responsables integrar el equipo directivo
<i>Identificación</i>	Nacionalidad del propietario	Nacionalidad del país anfitrión	Verdaderamente una compañía internacional pero identificada con intereses nacionales

⁶⁰ http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista17/02_AMirabal.pdf

⁶¹ <http://bc.inter.edu/LinkClick.aspx?link=RE%2FSeraf%C3%ADn+Rivera%2FBADM+2250+Teor%C3%ADa+Administrativa%2FLA+ADMINISTRACION+EN+UN+AMBIENTE+MUNDIAL.ppt&tabid=733&mid=1375>

<i>Perpetuacion (reclutamiento y desarrollo del personal)</i>	Personas de la matriz para puestos clave por todo el mundo	Personas locales para puestos clave en su propio país	Personas de cualquier parte del mundo para puestos clave en cualquier parte del mundo
---	--	---	---

Figura 1.5 – Las tres orientaciones de la matriz a sus filiales

Fuente: E. Claves Cortes, D. Quer Ramón, “Estrategia en internacionalización de la empresa”, pág. 58

No existe una estrategia mejor que otra, como vimos cada una de ellas presenta ventajas y desventajas y se deberá estudiar en profundidad los factores, tales como tamaño de la empresa, experiencia en mercados exteriores, naturaleza del producto, etc., que influyen para determinar cual será la adecuada..

1.5) Ética empresarial y responsabilidad social como estrategia

Analizaremos este tema debido a la importancia que entendemos prestan las compañías hoy en día. La idea nos es profundizar en el mismo pero si mencionarlo por su estrecha relación con la estrategia.

Cualquier acción que desempeñe una compañía repercute en el bienestar de sus grupos de interés, como ser: empleados, proveedores, clientes, accionistas, comunidad y el público en general. Hay que tener especial cuidado con las acciones que desempeñe la organización ya que para algunos pueden resultar beneficiosas y para otros pueden causar daño. Se debe equilibrar los beneficios y costos, evaluar no solo los beneficios económicos sino también sus implicancias éticas⁶².

El propósito de la *ética en los negocios* es suministrar herramientas a las personas para tratar la complejidad moral, para poder identificar y analizar las implicaciones morales de las decisiones estratégicas. La ética en los negocios consiste en establecer dos puntos:

- las decisiones de negocios tiene un componente ético
- los gerentes deben sopesar las implicaciones éticas de decisiones estratégicas antes de escoger un curso de acción

Las compañías tratan de establecer un clima que enfatice la importancia de la ética. Esto requiere de tres pasos a seguir: el primero, los gerentes deben utilizar su posición de liderazgo para incorporar una dimensión ética dentro de los valores sobre los cuales hacen énfasis. El segundo paso, es la incorporación de valores éticos en la exposición de la misión de la compañía. El tercer paso, es poner en práctica los valores éticos⁶³.

Además de establecer un ambiente o atmósfera ética en la compañía, se debe atender a analizar en forma sistemática las implicaciones éticas producto de las decisiones estratégicas. Existe un modelo de cuatro pasos que clarifica esta idea. El primer paso, es evaluar una decisión estratégica propuesta desde el punto ético, se debe identificar qué grupos de interés afectarían la decisión y en qué formas y también se necesita

⁶² C.Hill, G. Jones, *Op. Cit*, pág. 57

⁶³ *Ibíd.*, pág. 59

determinar si la decisión propuesta infringe los derechos de cualquier grupo de interés. En el segundo paso, se evalúa la decisión desde el punto de vista ético. Este criterio debe ser guiado por principios morales inviolables. En el tercer paso, se establece el propósito moral, es decir, anteponer intereses morales por encima de otros beneficios. Por último, el cuarto paso, requiere que la compañía se comprometa con un comportamiento ético.

Analizaremos la **responsabilidad social** de una organización, que se define como la obligación por parte de las compañías de formar ciertos criterios sociales dentro de la toma de decisiones estratégicas. Implica que cuando las compañías evalúan sus decisiones desde una perspectiva ética, también atiendan a aumentar el bienestar de la sociedad en general. Las metas elegidas deben ser específicas: incrementar el bienestar de las comunidades donde se encuentre la compañía, mejorar el ambiente o dar poder a los empleados para fomentar la autovaloración. La organización debe tener en cuenta las consecuencias sociales cuando formule sus estrategias, ya que de otra manera puede generar oposición⁶⁴.

También se entiende responsabilidad social, como el deber de una compañía, aparte de los requisitos legales y económicos, de perseguir metas a largo plazo para el bien de la sociedad. Se trata de hacer aquello que mejora a la sociedad y no hacer aquello que la demerite⁶⁵.

1.6) Mapas estratégicos

En este punto analizaremos en líneas generales el tema mapas estratégicos, ya que entendemos es un herramienta muy importante y utilizada para describir la estrategia empresarial. Actualmente es la herramienta elegida por los empresarios para visualizar la estrategia de la empresa en un nivel macro.

Concepto

Un mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa – efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. Se basa en cuatro perspectivas, a saber: perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento⁶⁶.

En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Proporciona de manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.

Elementos importantes

Mencionaremos tres elementos importantes en la formulación de mapas estratégicos:

⁶⁴ C.Hill, G. Jones, *Op. Cit*, pág. 61

⁶⁵ S. Robbins, M. Coulter, *Op. Cit*, pág. 103

⁶⁶ R. Kaplan, D. Norton, *Mapas estratégicos*, pág. 38

1) **Temas estratégicos:** se definen como bloques de construcción alrededor de los cuales tiene lugar la ejecución de la estrategia. Permiten que las organizaciones se concentren en las acciones y proporcionen una estructura de responsabilidad⁶⁷.

2) **Objetivos Estratégicos agrupados en cuatro perspectivas:** los temas estratégicos se traducen en objetivos estratégicos agrupados en cuatro perspectivas. Estos se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa – efecto⁶⁸.

El modelo de las cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización proporciona un lenguaje común para los equipos de ejecutivos, para discutir la dirección y las prioridades de sus compañías. Veremos a continuación las cuatro perspectivas mencionadas.

La *perspectiva financiera*, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, rentabilidad, costo por unidad, son los indicadores que muestran si la estrategia tiene éxito o fracasa⁶⁹.

El desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de dos enfoques: crecimiento de los ingresos y productividad. Para lograr crecimiento de sus ingresos las compañías pueden profundizar sus relaciones con los clientes existentes, vendiendo productos adicionales o completamente nuevos y a clientes de segmentos nuevos. Para lograr mejoras en la productividad, las compañías pueden reducir costos bajando costos directos o indirectos, o utilizando sus activos financieros y físicos con mayor eficiencia. Esta perspectiva debe tener dimensiones tanto a largo plazo como a corto plazo, es decir crecimiento y productividad respectivamente⁷⁰.

La *perspectiva del cliente*, define la propuesta de valor para los clientes objetivo, proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia⁷¹.

Se tratará de crear un valor sustentable y diferenciado para determinados segmentos objetivos. La perspectiva del cliente incluye varios indicadores comunes de resultado, entre otros: satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de clientes, rentabilidad de clientes, participación del mercado, etc. La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece al cliente objetivo⁷².

La *perspectiva de procesos internos* identifica los procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia⁷³.

⁶⁷ *Ibíd.*, pág. 81

⁶⁸ R. Kaplan, D. Norton, *Mapas estratégicos.*, pág. 35

⁶⁹ *Ibíd.*, pág. 59

⁷⁰ *Ibíd.*, pág. 69

⁷¹ *Ibíd.*, pág. 59

⁷² *Ibíd.*, pág. 69

⁷³ *Ibíd.*, pág. 61

La empresa gestiona sus procesos internos y el desarrollo del capital humano, de información y organizacional para proporcionar la propuesta de valor diferenciadora de la estrategia. Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización: producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes y mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera. Los procesos internos se agrupan en cuatro: procesos de gestión de operaciones (procesos básicos del día a día mediante los cuales las empresas producen sus productos y servicios y los entregan a los clientes), procesos de gestión de clientes (amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivo), procesos de innovación (desarrollan nuevos productos, procesos y servicios permitiendo que la compañía penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes) y procesos reguladores y sociales (ayudan a las organizaciones a ganarse el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y venden)⁷⁴.

La *perspectiva de aprendizaje y crecimiento*, identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de ésta perspectiva identifica qué tareas, qué sistemas y qué clase de ambiente se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Éstos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos⁷⁵.

Esta perspectiva contiene los objetivos e indicadores de tres componentes de activos intangibles esenciales para implementar cualquier estrategia: capital humano, capital de información y capital organizacional⁷⁶.

- 3) **Relaciones causa – efecto:** los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa – efecto. La alineación de los objetivos es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. La arquitectura de causa y efecto que vincula las cuatro perspectivas es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico⁷⁷.

Creación de la estrategia

Existen cuatro estrategias genéricas, para los autores Kaplan y Norton, a saber:

- 1) Bajo costo total
- 2) Liderazgo en los productos
- 3) Soluciones completas para los clientes
- 4) Sistema de bloqueo

La *estrategia de bajo costo*, consiste en una oferta que incluye precios altamente competitivos combinados con la calidad constante, facilidad y rapidez de compra y una excelente selección de productos. Los precios competitivos son una característica obvia de una estrategia de bajo costo total, pero los precios bajos ya no bastan para conseguir un éxito competitivo. Las compañías que adoptan una estrategia de bajo costo total tienen que brindar una calidad sostenida para minimizar los costos que tienen sus

⁷⁴ R. Kaplan, D. Norton, *Mapas estratégicos.*, pág. 74

⁷⁵ *Ibíd.*, pág. 61

⁷⁶ *Ibíd.*, pág. 239

⁷⁷ *Ibíd.*, pág. 61

clientes al detectar y corregir defectos. También ofrecen a sus clientes una selección algo limitada pero que satisface las necesidades de sus clientes objetivos⁷⁸.

La *estrategia de liderazgo en los productos*, destaca las características particulares y la funcionalidad que los clientes valoran y por las que están dispuestos a pagar un precio superior. Los objetivos estratégicos de esta propuesta de valor incluyen un desempeño excelente en dimensiones como rapidez, exactitud, tamaño o consumo de energía, que sea superior al ofrecido por los productos de la competencia. Las compañías que siguen esta estrategia quieren ser las primeras en llegar al mercado con sus innovadoras o mejoradas características y funcionalidades⁷⁹.

La *estrategia de soluciones completas para los clientes*, destaca la construcción de relaciones duraderas con los clientes. Los clientes sienten que la compañía entiende sus problemas de negocios y confían en que desarrollará soluciones hechas a su medida. Las compañías que ofrecen este tipo de soluciones completas para el cliente, destacan los objetivos relacionados con la naturaleza integral de la solución, servicio excepcional y calidad de la relación. El objetivo es captar y retener clientes para conseguir una alta rentabilidad que dure el mayor tiempo posible⁸⁰.

La *estrategia de bloqueo*, destaca que las compañías generan valor sustentable de larga duración creando altos costos a los clientes si decidieran cambiar de proveedor. Estas estrategias no siempre son posibles, las oportunidades para aplicarlas solo aparecen en ciertos momentos y en ciertos segmentos del mercado, pero las compañías deben estar a la expectativa porque los beneficios de una buena estrategia de bloqueo pueden ser enormes. El sistema de bloqueo requiere que la competencia no pueda imitar el producto principal por impedimento legal o por secreto de su compleja construcción y continuas actualizaciones⁸¹.

1.7) Conclusión del capítulo

En el presente capítulo expusimos las distintas definiciones de estrategia como primera aproximación al tema. Demostrando que no existe una única definición válida y exponiendo la amplitud del mismo. Al momento de analizar los casos de estudio tomaremos en cuenta todas las definiciones mencionadas como forma de enriquecer nuestro trabajo, ya que una estrategia puede diseñarse mediante un proceso estratégico planificado paso a paso o de forma emergente. Como segundo punto del capítulo analizamos los distintos niveles de estrategia, ya que a través de ellos podemos estudiar el grado de autonomía que posee la filial a la hora de implementar una estrategia. También nos pareció interesante clasificar a la estrategia en etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica, como otra herramienta que permite analizar porque las filiales poseen determinado grado de autonomía a la hora de diseñar e implementar la estrategia.

⁷⁸ *Ibíd.*, pág. 375

⁷⁹ R. Kaplan, D. Norton, *Mapas estratégicos.*, pág. 380

⁸⁰ *Ibíd.*, pág. 383

⁸¹ *Ibíd.*, pág. 387

Dado que nuestra investigación versa sobre filiales uruguayas multinacionales/transnacionales; características específicas del diseño e implementación de estrategias, entendemos que es necesario primero definir qué es la estrategia, en segundo término exponer qué procesos abarca, qué componentes posee. En tercer lugar, investigar que se entiende por empresa multinacional y transnacional y que tipos de estrategia desarrollan las mismas, para así tener herramientas con que comprender como diseñan e implementan estrategias. A partir de ello concluimos que los niveles de estrategia pueden combinarse, ya que podemos encontrar una estrategia a nivel corporativo y a su vez una estrategia funcional. La organización puede crear e implementar una estrategia corporativa pero a su vez, si su estructura organizativa está dividida en unidades de negocio, seguramente exista una estrategia para cada unidad que podrá ser de liderazgo en costos, de diferenciación o de concentración. Lo cual nos permite concluir que la estructura organizativa influye en el diseño de la estrategia y también a la inversa. Por otra parte, la forma en que implementa una estrategia está estrechamente vinculada al tipo y nivel de estrategia. Por tanto, la estructura organizativa, los niveles y los tipos de estrategia adoptados por una organización determinarán el diseño e implementación de la misma a seguir.

Consideramos que las estrategias están vinculadas cada vez más con la ética y la responsabilidad social y pretendemos ver a través del estudio de ellas como repercute en la organización y que tan comprometida esta la filial con la comunidad local.

Atendiendo a otros factores que pueden explicarnos el porqué de determinado diseño e implementación de cierta estrategia, es que expondremos en el siguiente capítulo el tema del ambiente interno y externo como determinantes de nuestro objeto de estudio.

Por otra parte teniendo en cuenta de que estamos estudiando organizaciones multinacionales y transnacionales consideramos conveniente mencionar la globalización como elemento disparador de estos tipos de organizaciones, elemento que generó dichas clases de organizaciones, un fenómeno que se retroalimenta.

Capítulo 2: ARTICULACIÓN DE LA DEFINICIÓN DE NEGOCIO CON EL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

2.1) Introducción

Recordando la figura del capítulo uno referente al proceso de administración estratégica, veremos como se interrelacionan las cuatro primeras partes de la figura y como se definen y componen cada una de ellas. Para este autor existen cinco componentes del mencionado proceso, (1) la selección de la misión y las metas corporativas, (2) el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas, (3) el análisis del ambiente operativo interno de la organización, (4) la selección de estrategias fundadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades para adoptar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas, y (5) implementación de la estrategia.

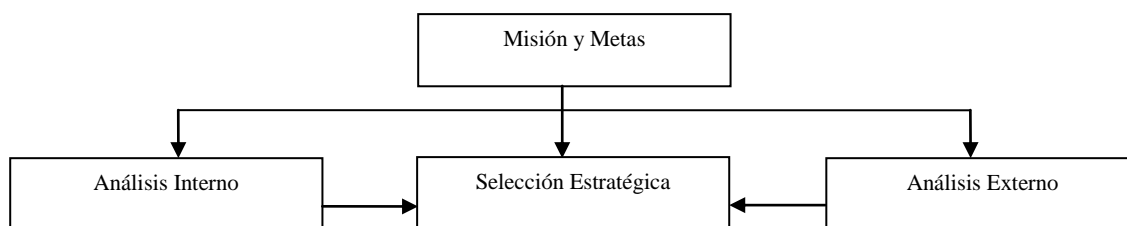


Figura 2.1 - Proceso de Administración Estratégica de C. Hill y G. Jones
Fuente: C. Hill y G. Jones, *Administración Estratégica - un enfoque integrado*, pág. 9

Comenzaremos analizando la primera parte de la figura, es decir, la misión, la visión y las metas de una organización. Expondremos también las relaciones entre ellas.

2.2) Ambiente Interno

Planificación estratégica: misión, visión y metas

Según Hill y Jones la planeación es un componente importante para la definición de estrategia en el área de la Administración. Como ya vimos en el primer capítulo, Alfred Chandler definió la estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa; junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. Esta definición de estrategia lleva implícita la idea de que la estrategia involucra planificación.⁸²

⁸² C. Hill y G. Jones, *Administración Estratégica - un enfoque integrado*, pág. 5

Así la organización elige sus metas, identifica cursos de acción o estrategias para el logro de dichas metas y distribuye recursos de la mejor forma.

Esta definición de estrategia basada en la planeación tiene sus críticas. Recordando lo explicado en el capítulo uno sobre las estrategias emergentes de Henry Mintzberg, quien plantea que el enfoque de planeación supone incorrectamente que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planificación racional. Según este autor las estrategias pueden provenir de una organización sin ningún plan formal.

Desde una perspectiva tradicional cada ciclo del proceso comienza con una exposición de la misión corporativa y sus principales metas. Según Hill y Jones, en la práctica esos cinco pasos del proceso de administración estratégica se dan solo para la formulación e implementación de estrategias intentadas. Al igual que Mintzberg, ellos afirman que las estrategias emergentes surgen del interior de la organización sin previa planeación, es decir, sin seguir esos cinco pasos. Agregan además, que es necesario evaluar si la estrategia emergente se adecua a las necesidades y capacidades de la organización. Ya que según Mintzberg la capacidad de una organización para producir estrategias emergentes depende del tipo de cultura corporativa fomentada por su estructura y sistemas de control, es decir, que la capacidad de una firma para crear estrategias emergentes depende de la filosofía y cultura corporativa a la hora de la implementación estratégica, lo que demuestra que el proceso es un ir y venir, se retroalimenta. Al respecto Hill plantea que para la formulación de estrategias emergentes se comienza desde la adecuación de la estrategia a los sistemas de control y la estructura. Mientras que en la formulación de estrategias intentadas se parte desde la misión y metas. Pero lo que interesa es que para ambas es importante el proceso de administración estratégica.⁸³

Planificación estratégica y operativa

Volviendo al tema de la planificación, podemos afirmar que es el medio por el cual se establece la meta de la organización y los planes para obtenerla. Dichos planes serán estratégicos u operativos. Los planes estratégicos son diseñados por los gerentes de niveles altos y son necesarios para lograr la meta general de la organización, y los operativos contienen los detalles para implantar los planes estratégicos en las actividades. Podemos hablar así de una jerarquía de planes, la cual se muestra en la siguiente figura⁸⁴:

⁸³ C. Hill y G. Jones, *Op. Cit*, pág. 8

⁸⁴ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Administración*, pág.290

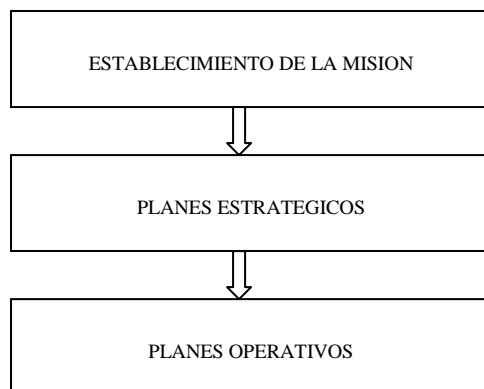


Figura 2.2 Jerarquía de los planes

Fuente: J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Administración*, pág.290

Encontramos algunas diferencias entre ellos. Los planes estratégicos suelen abarcar varios años, son a largo plazo, los operativos en general son de un año. Otro punto en que difieren es en cuanto al alcance, ya que los estratégicos apuntan a una gama más amplia de actividades de la organización, los operativos por el contrario contemplan un menor alcance. El grado de detalle con que se definen también es distinto, los planes estratégicos se definen con términos más genéricos, lo cual es necesario para que después deriven de ellos los planes operativos, mientras que estos últimos se establecen de forma más detallada⁸⁵.

A modo de conclusión podemos observar que Stoner habla de la planificación estratégica y operativa como forma para definir e implantar la estrategia, mientras que Hill y Jones explican el proceso de administración estratégica en donde la planificación estratégica puede ser utilizada o no dependiendo de si se trata de una estrategia intentada o emergente.

Misión

Para los autores Hill y Jones el primer componente del proceso de administración estratégica es la definición de la misión y las metas principales de la organización. “La misión y las metas de la organización proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes. (...) La *misión* expone el porque de la existencia de la organización y el qué debe hacer”⁸⁶ Johnson la define como, la expresión general del fin global de la organización, que debe estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas, y se ocupa del alcance y los límites de la organización⁸⁷. Así dicho autor llega a la conclusión que la misión tiene que ver con la pregunta de ¿en qué negocio estamos? Nos muestra el por qué de la organización y qué hace la misma, a la vez que brinda el enfoque estratégico de la organización. La misión corporativa expone como la organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés; su objetivo es establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas. Por lo que se puede decir que proporciona el enfoque y dirección

⁸⁵ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Op. Cit.*, pág.291, 292

⁸⁶ C. Hill y G. Jones, *Op. Cit.*, pág. 10

⁸⁷ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Dirección estratégica*, pág. 13

estratégica. Según Hill y Jones define el negocio de la organización, establece su visión y metas, a la vez que articula sus valores filosóficos.⁸⁸ Dichos autores se refieren a la exposición de la misión, y explican que el primer componente de la misma es la definición de negocio. Lo cual significa respondernos a la pregunta de ¿cuál es nuestro negocio?

Cabe destacar que tanto Hill como Johnson concuerdan en la definición de misión y en las consecuencias derivadas de ella, es decir la importancia que esta tiene en la definición de negocio.

Definir un negocio será distinto si se trata de una compañía especializada, es decir, se dedica a la producción de un producto, o diversificada. Dereck F. Abell dice que una compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones, ¿a qué grupos de clientes satisface?, ¿cuáles necesidades de los clientes satisface?, y mediante qué habilidades distintivas se satisface al cliente. Este enfoque hace énfasis en la necesidad de definición del negocio orientada al consumidor en lugar de establecer una definición orientada al producto.⁸⁹ Según Abell definir la actividad orientada al producto se concentra solo en la venta de productos y en los mercados atendidos. Dicho autor sostiene que este enfoque opaca la función de la compañía que es la de satisfacer las necesidades de determinado grupo de consumidores, ya que un producto es aplicar una habilidad particular para obtener el fin anteriormente mencionado. Este enfoque ayuda a responder la pregunta ¿cuál será nuestro negocio?, contribuye a anticipar los cambios de la demanda, a capitalizar los cambios registrados en su ambiente. Sirve para lograr proyectar el negocio.⁹⁰

Sin embargo, una compañía diversificada maneja varias actividades; administra un conjunto de ellas. En una empresa diversificada, según Hill y Jones, la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? debe formularse a nivel de negocio y a nivel corporativo. A nivel de negocio el enfoque es una definición orientada al consumidor, pero a nivel corporativo implica que la definición de negocio debe concentrarse en la forma en que el nivel corporativo agrega valor a las actividades de la organización. Significa identificar la contribución que el nivel corporativo hace al funcionamiento eficiente de las unidades de negocios. De esta forma se explica porque esas unidades de negocio son mejores como parte de la corporación que como entidades independientes.⁹¹

Como segundo componente, de lo que los mencionados autores, han dado en llamar “exposición de la misión” de una organización, tenemos la explicación detallada de su visión y principales metas corporativas. Las mismas consisten en una descripción de lo que la empresa trata de lograr, lo que ayuda a orientar la misión corporativa y a guiar la formulación de estrategias. Estos autores sostienen que hay que establecer metas ambiciosas ya que amplían una organización. Muchas firmas establecen otras metas importantes en la misión, por ejemplo, afirmar en la misma que intentan lograr su visión mediante énfasis en la administración de la calidad total y la satisfacción a los clientes. Estos propósitos dan forma a la selección de estrategias. Para el ejemplo anterior sería

⁸⁸ C. Hill y G. Jones, *Op. Cit.*, pág. 35

⁸⁹ *Ibíd.*, pág. 37

⁹⁰ *Ibíd.*, pág. 38

⁹¹ *Ibíd.*, pág. 39

cuando la firma revisa sus opciones estratégicas favorecerá aquellas que incrementen la satisfacción al cliente.⁹²

Visión

La *visión* “es el estado futuro deseado para la organización”⁹³ Johnson la llama también intención estratégica. Aunque la mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con una variedad de metas corporativas, todas esas metas deben dirigirse a un propósito: maximizar la ganancia del accionista, ya que los accionistas proporcionan el capital a la compañía y a cambio esperan un rendimiento acorde sobre su inversión. Así Hill y Jones concluyen que la meta principal de la mayoría de las firmas consiste en maximizar el capital del accionista, lo cual implica incrementar los rendimientos obtenidos a largo plazo por los mismos. Esto puede expresarse en la misión como “generar rendimientos superiores para nuestros accionistas”. Los mismos reciben rendimientos de dos formas: por pagos de dividendos, y por valorización de capital de una acción en el mercado de valores. La mejor forma para que una compañía maximice la ganancia del accionista es seguir estrategias que aumenten su propio Rendimiento Sobre la Inversión (RSI), el cual es un buen indicador de la eficiencia de una empresa. Cuanto más eficaz sea una firma mejor serán sus perspectivas a futuro para los accionistas y mayor su capacidad para pagar dividendos, además, genera mayor demanda de acciones de una compañía, y ello incrementa el precio de las acciones. Esto último genera valorización del capital. Pero cuidado, porque como ya señaló Peter Drucker, buscar obsesivamente el RSI puede hacer que la gerencia preste atención y estimule las peores prácticas administrativas, como maximizar un RSI a corto plazo en lugar de aumentarlo a largo plazo. Hay que tener en cuenta que una orientación a corto plazo favorece el recorte de gastos considerados no esenciales en el corto plazo; como gastos destinados a la investigación y desarrollo, que ponen en peligro el RSI a largo plazo.⁹⁴

Para protegerse del comportamiento a corto plazo, Drucker sugiere que las compañías adopten metas secundarias además del RSI, las que deben diseñarse para equilibrar las consideraciones a corto y largo plazo. Ellas pueden ser; participación en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, desempeño y desarrollo del gerente, desempeño y actitud del trabajador, responsabilidad social.⁹⁵

Metas

Stoner desarrolla una definición de meta más sencilla pero que se parece a la de Hill y Jones. Para Stoner la *meta* es un elemento básico de toda organización, “es el fin que pretende alcanzar la organización”.⁹⁶ Le imprime un sentido de orientación a la misma, a la vez que permite enfocar esfuerzos, guiar los planes y decisiones, y también sirve para evaluar el avance.⁹⁷ Definirlas permite que los recursos de la organización se orienten a determinados fines y con determinadas prioridades, así se evitan confusiones. Se establece así una jerarquía de metas. A su vez, facilita el control el hecho de tener

⁹² C. Hill y G. Jones, *Op. Cit*, pág. 40

⁹³ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Op. Cit*, pág. 14

⁹⁴ C. Hill y G. Jones, *Op. Cit*, pág. 41

⁹⁵ *Ibíd.*, pág. 42

⁹⁶ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Op. Cit*, pág.6

⁹⁷ *Ibíd.*, pág. 287, 288

una meta claramente definida, ya que puede utilizarse como patrón a tomar en cuenta en el seguimiento del avance. La meta debe estar acorde con la misión de la organización.

Todos estos autores están de acuerdo en que tanto la misión, visión como las metas de la organización son los puntos clave sobre los cuales se diseñará la estrategia de una organización. Mientras que las metas nos exponen lo que la organización pretende lograr en el futuro.

También concluyen que las metas tienen distintas jerarquías, existen metas principales como la maximización de la ganancia del accionista, y metas secundarias.

Hill y Jones profundizan un poco más en la temática y hablan de un tercer y último componente de la misión, la *filosofía corporativa*. La cual se compone de los principios, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales, ideales con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas que, además, orientan la administración de su firma. La filosofía plantea la forma en como la empresa intenta desarrollar sus negocios y refleja, cada vez más, el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma. Así la organización aclara como intenta realizar sus negocios.⁹⁸

2.3) Relación entre los grupos de interés y la misión

Los grupos de interés se pueden definir como individuos o conjunto de personas que tienen algún derecho sobre la compañía, estos pueden ser internos o externos tal como detallaremos más adelante en el capítulo. Los internos se conforman generalmente por accionistas y empleados. Los externos son los demás individuos y grupos afectados por las actuaciones de la empresa, comprenden: clientes, proveedores, gobierno, sindicatos, competidores, comunidades locales y el público en general.⁹⁹

Todos los grupos de interés esperan que la firma intente satisfacer sus exigencias particulares. Los accionistas alimentan de capital a la empresa y esperan a cambio un apropiado rendimiento sobre la inversión. Los empleados proveen de mano de obra y habilidades a cambio esperan un ingreso proporcional y satisfacción laboral. Los clientes desean mayor calidad a menor precio. Los gobiernos esperan que las firmas cumplan con las regulaciones legislativas. Los sindicatos exigen beneficios para sus miembros. Los competidores buscan una competencia equitativa. El público en general busca mejora en la calidad de vida como resultado de la existencia de la empresa. Por lo cual una compañía debe tener en cuenta estos derechos cuando establezca sus actividades, o de lo contrario los grupos de interés pueden retirar su apoyo. Así la misión se convierte en el compromiso formal de la compañía con los grupos de interés.

Análisis del impacto de los grupos de interés

Como no siempre una compañía puede satisfacer las exigencias de todos los grupos de interés, entonces pueden generarse conflictos, por lo que la empresa debe hacer

⁹⁸ C. Hill y G. Jones, *Op. Cit*, pág. 44

⁹⁹ *Ibíd.*, pág.45

selecciones. Debe identificar los grupos de interés clave y darle prioridades para seguir estrategias que satisfagan sus necesidades. El análisis del impacto del grupo de interés ayuda para identificar estos grupos clave:¹⁰⁰

- 1) Identificar los grupos de interés
- 2) Establecer sus intereses e inquietudes
- 3) Como resultado, determinar probables exigencias para la organización
- 4) Identificar los grupos de interés más importantes para la firma
- 5) Identificar los desafíos estratégicos generados

De esta forma la organización podrá identificar los grupos de interés más importantes para su sobrevivencia e incorporar las exigencias de éstos a su misión. Y así a través de la misión aparecen en la formulación de la estrategia.

A la hora de definir la estrategia la organización debe tener en cuenta las exigencias de los grupos de interés. Como vimos la misión, las metas de la organización y los grupos de interés se relacionan al momento de definir y diseñar la estrategia.

2.4) El rol del Ambiente Interno

Introducción

Los grupos de interés internos forman parte de la organización misma. Ellos son: empleados, accionistas y directores. En cuanto a los *empleados*, la composición de la mano de obra esta cambiando, también cambian las capacidades que se necesitan de los trabajadores. Con respecto a los *accionistas*, estos cada vez prestan mayor atención al manejo real de la organización y no solo al rendimiento de sus inversiones. Ciertos grupos de activistas sociales han comprado acciones para imponer su voto con la intención de deliberar determinada batalla sobre temas de interés para la sociedad y la empresa.

Entre los grupos de interés internos suelen tejerse una red de relaciones y alianzas que los vinculan entre sí, con la organización y con grupos de interés del ambiente externo. Un caso de ello son los defensores de consumidores que tienen contacto con la organización, sus empleados, organismos reguladores del gobierno, consumidores. Un asunto particular puede unir a varios grupos de interés para atacar o apoyar la política de la organización, con lo cual se forman alianzas entre sindicatos y ambientalistas, por ejemplo.¹⁰¹

Otro aspecto complejo de este entorno son los roles múltiples que poseen sus integrantes. Una persona o un grupo puede tener muchas relaciones dentro de una organización, por ejemplo, el empleado de la organización puede ser: empleado, accionista, consumidor, miembro de la liga contra defensa del consumo, y todo ello a la vez. Por lo cual se vuelve necesario equilibrar los roles contrapuestos.¹⁰²

¹⁰⁰ C. Hill y G. Jones, *Op. Cit.*, pág.46

¹⁰¹ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Op. Cit.*, pág. 78

¹⁰² *Ibíd.*, pág. 80

Aquí el gran problema de la administración de la compañía será la de manejar los intereses múltiples y equilibrar posiciones contrapuestas, ya que el accionista desea un mayor rendimiento, los empleados exigen salarios más altos, los clientes quieren un producto de mejor calidad a menor precio. La administración para asegurarse la permanencia de la organización debe mantener el equilibrio de las relaciones entre los grupos de interés clave a corto y largo plazo.¹⁰³

Ventaja competitiva

El análisis de este entorno implica identificar la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

Según lo expuesto por M. Porter, que profundizaremos más adelante en el capítulo, existen dos estrategias mediante las cuales la firma puede intentar lograr una ventaja competitiva en determinada industria, a saber: estrategia de liderazgo en costos y estrategia de diferenciación. Recordando lo expuesto en el capítulo uno y de forma sencilla, podemos decir que la estrategia de diferenciación se basa en lograr diferenciar los productos de los de la competencia y poder así cobrar un precio mayor. Mientras que una estrategia de bajo costo consiste en realizar todo lo posible para disminuir los costos.

Una ventaja competitiva a nivel de empresa significa tener una capacidad o circunstancia que permite que una organización obtenga utilidades superiores con respecto al promedio de determinada industria. La tasa muchas veces se define como el rendimiento sobre ventas o el rendimiento sobre activos.¹⁰⁴ Para que una firma alcance dicho rendimiento superior debe tener costos unitarios menores que sus competidores o alcanzar cierto grado de diferenciación (agregar valor al producto) que le permita cobrar un precio mayor al de sus rivales, o ambas a la vez.¹⁰⁵

Como fuentes de ventaja competitiva tenemos: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente. Según Hill y Jones, estas fuentes de ventaja competitiva son el resultado de habilidades, recursos y capacidades de una organización, y son fuentes genéricas porque cualquier industria puede adoptarla. Las cuatro fuentes se encuentran interrelacionadas. Esto implica que la calidad superior puede conducir a una eficiencia mayor, por ejemplo.¹⁰⁶

El factor *eficiencia* se mide por la relación entre los insumos y la producción; es el costo de los insumos necesarios para elaborar determinado producto. Más eficiente es la organización cuando menos insumos necesitan para generar un producto, en relación a sus rivales. Entonces, la eficiencia ayuda para que una firma pueda lograr una ventaja competitiva de liderazgo en costo. Uno de los componentes de la eficiencia fundamentales en las empresas es el trabajador, en este caso la eficiencia se mide a través de la producción por empleado, cuanto más alta sea esta relación más bajos serán los costos de producción.¹⁰⁷

¹⁰³ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Op. Cit*, pág. 81

¹⁰⁴ C. Hill y G. Jones, *Op. Cit*, pág. 106

¹⁰⁵ *Ibíd.*, pág. 107

¹⁰⁶ *Ibíd.*, pág. 108

¹⁰⁷ *Ibíd.*, pág. 109

La *calidad* excelente posibilita establecer un precio mayor y reducir costos, así se apunta a una firma líder en costos y que diferencia su producto del de los rivales. Pero, ¿qué es la calidad? Para Hill y Jones, “...los productos de calidad (...) son confiables en el sentido de que desempeñan la función para la cual se diseñaron y la ejecutan bien.”¹⁰⁸ La calidad superior genera el doble impacto de generar productos con buena imagen de marca, lo que conduce a que la firma pueda cobrar un mayor precio. El segundo impacto es que la calidad superior permite lograr una mayor eficiencia, lo que redundará en disminución de costos, debido al impacto de la calidad en la productividad.

Lo mismo sucede con la *innovación*, genera precios mayores y simultáneamente reduce costos unitarios. Dichos autores definen a la innovación como algo nuevo o novedoso en la operativa de la empresa o con respecto al producto que genera, es decir, que incluye: los tipos de productos, procesos de producción, sistemas administrativos, estructuras y estrategias organizacionales. De esta forma la firma genera algo exclusivo, algo que los competidores no tienen, genera diferenciación que le permitirá cobrar un precio superior.¹⁰⁹

La *capacidad de satisfacción al cliente* posibilita que la firma pueda cobrar un precio mayor por su producto. La idea de este factor es que la compañía brinde exactamente lo que el cliente necesita de forma oportuna. Para lo cual la firma deberá identificar los deseos de los consumidores y satisfacerlos. Las medidas que una firma tome para lograr la eficiencia en el proceso productivo, innovar y aumentar la calidad de sus productos favorecen a esta fuente de ventaja competitiva, logrando incrementar la capacidad de aceptación por parte del consumidor. Dentro de este factor están sus variantes; la necesidad de personalizar los productos de acuerdo a la demanda del cliente, disminuir el tiempo de respuesta, diseño superior, mayor apoyo posventa. Todos estos elementos redundan en una mayor satisfacción del cliente.¹¹⁰

Fundamentos de las habilidades distintivas y de las capacidades

Hill y Jones continúan explicando que son y como influyen las habilidades distintivas, los recursos y las capacidades. Dichos autores se refieren a la habilidad distintiva como la única fortaleza que le permite a la firma lograr las cuatro fuentes de ventaja competitiva antes vistas. A su vez, las habilidades distintivas de una organización surgen de dos fuentes complementarias, los recursos y las capacidades. Los recursos son los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la firma. Los mismos se clasifican, usualmente, en tangibles (terrenos e instalaciones) e intangibles (marcas, know-how, patentes). Ellos afirman que para crear una habilidad distintiva los recursos de una firma deben ser únicos y valiosos, recursos que otra compañía no posea y que genere una fuerte demanda de los productos de la organización.¹¹¹

Por otra parte, Johnson, Scholes y Whittington, argumentan que las estrategias de éxito dependen, entre otras cosas de la capacidad estratégica interna de la organización, y que se pueden crear nuevas oportunidades extendiendo y explotando capacidades, ya sea porque los competidores encuentran difícil imitarla, o porque generan nuevas

¹⁰⁸ C. Hill y G. Jones, *Op. Cit*, pág. 110

¹⁰⁹ *Ibíd.*, pág. 111

¹¹⁰ *Ibíd.*, pág. 112

¹¹¹ *Ibíd.*, pág. 114 y 115

oportunidades, o ambas. Para dichos autores si una compañía quiere lograr una ventaja competitiva respecto a las demás, lo logrará porque posee capacidades que las demás no tienen o no podrán obtener con facilidad.¹¹² Como vemos están hablando de lo que Hill y Jones han dado en llamar habilidades distintivas.

Para Johnson, Scholes y Whittington, las capacidades pueden ser los recursos que tiene la organización o la forma en que los emplea. Así explica la ventaja competitiva en función de las capacidades estratégicas, es un enfoque orientado a los recursos y las capacidades. Definen a la capacidad estratégica como la adecuación y ajuste de los recursos y competencias de una organización. Las competencias se refieren a las actividades y procesos, a través de los cuales una empresa organiza sus recursos de forma eficaz.¹¹³ Esto tiene que ver con que importa no sólo la existencia de los recursos sino también como se gestionan.

Definen la capacidad umbral como aquellas capacidades esenciales para que la organización sea capaz de competir en determinado mercado; entonces se preguntan cuáles son los recursos umbrales necesarios para respaldar determinada estrategia. Ellos son los recursos indispensables para atender las exigencias mínimas de los clientes y así seguir sobreviviendo. Pero existen recursos únicos, recursos que sostienen la ventaja competitiva y que los competidores tienen dificultades para imitar u obtener. Las competencias nucleares son las actividades que sostienen la ventaja competitiva y los competidores tienen dificultades para imitar u obtenerlas.¹¹⁴

A lo igual que Hill y Jones, explican que una capacidad estratégica importante es la eficiencia en costos, y agregan que la misma depende de cuatro determinantes: economías de escala, experiencia, diseño del producto y costos de aprovisionamiento.

¿Cómo sostener en el tiempo una ventaja competitiva?

Para ello es necesario generar estrategias que se funden en sus recursos y capacidades (habilidades distintivas) actuales y futuras que puedan desarrollar.

La durabilidad de una ventaja competitiva según Hill y Jones depende de: *la dificultad de las barreras para la imitación, la capacidad de los competidores y el dinamismo de la industria*. El primer factor consiste en elementos que dificultan a un rival copiar las habilidades distintivas de una empresa. Pero tarde o temprano pueden imitarla, entonces lo que interesa es el tiempo que demoren los rivales en copiar esa capacidad distintiva. Cuanto más tiempo empleen en ello mayor oportunidad de fijar una posición en el mercado y reputación con los consumidores tendrá la empresa. Las habilidades distintivas más fáciles de imitar son las que derivan de recursos materiales ya que son visibles y se encuentran, muchas veces, disponibles en el mercado para su compra por parte de los rivales. Si es más difícil imitar sus competencias, porque suelen ser invisibles para agentes externos. Concluyen que una habilidad distintiva fundada en las capacidades únicas y valiosas de una compañía generalmente es más duradera en el tiempo, que una basada en los recursos. Las primeras tienen mayor probabilidad de sostener una ventaja competitiva a largo plazo.¹¹⁵

¹¹² G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Op. Cit.*, pág.114

¹¹³ *Ibíd.*, pág. 115

¹¹⁴ *Ibíd.*, pág.117

¹¹⁵ *Ibíd.*, pág. 119 y 120

Señalan que otro elemento que dificulta la imitación de una capacidad por parte de los competidores corresponde a la forma particular en que éstos hacen los negocios (compromiso estratégico). Ello se produce cuando para imitar tienen que romper con este acuerdo, con esta forma particular de desarrollar un conjunto de recursos y capacidades.¹¹⁶

Con respecto al factor dinamismo de la industria se refieren a un ambiente industrial que cambia rápidamente. En general, una industria dinámica tiene una alta tasa de innovación en sus productos, ello significa que el ciclo de vida de los productos es breve, por ende la ventaja competitiva puede ser poco durable.

Al respecto Johnson, Scholes y Whittington exponen que para lograr una ventaja competitiva sostenible la compañía requiere generar:

- a) *Valor para el cliente de las capacidades estratégicas*, con ello se refieren a lo que Hill y Jones llaman capacidad de satisfacción del cliente, es decir, no alcanza con la existencia de una capacidad única sino que además tiene que ser percibida por el cliente;
- b) *Rarezas en la capacidad estratégica*, la misma debe provenir de recursos exclusivos o competencias raras;
- c) *Asegurarse el acceso preferente a los consumidores*,
- d) *Solidez de las capacidades estratégicas*, lo importante es identificar capacidades que tengan posibilidad de ser duraderas, y en este sentido las que más califican son las que dependen de las competencias de la organización. Este punto es compartido también por los otros autores.¹¹⁷

A modo de resumen, lo importante es identificar las fuentes de ventaja competitiva en la organización e intentar desarrollar habilidades distintivas difícilmente imitables, de forma de obtener una ventaja competitiva perdurable para poder aprovechar la oportunidad de fijar una posición en el mercado y una buena imagen de marca.

Análisis de Fortalezas y debilidades

El análisis de las fortalezas y debilidades implica una visión hacia dentro de la compañía, teniendo como objetivo principal valorar las actuales fortalezas y debilidades relevantes y que éstas sean capaces de superar los cambios producidos en el ambiente externo. Este análisis es eficaz siempre y cuando se compare con las fortalezas y debilidades de la competencia.¹¹⁸

Generalmente se utiliza un mecanismo de puntuación para valorar los efectos del entorno con las fortalezas y debilidades identificadas. Una puntuación positiva indicará que la fortaleza de la compañía ayudará a aprovechar o resolver un problema que surja por un cambio en el entorno o que una debilidad se verá compensada por dicho cambio. Mientras que una puntuación negativa indicará que la fortaleza se verá disminuida por ese cambio en el entorno o que una debilidad impedirá que la compañía supere problemas generados por ese cambio.¹¹⁹

¹¹⁶ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Op. Cit.*, pág. 121

¹¹⁷ *Ibíd.*, pág. 126

¹¹⁸ *Ibíd.*, pág. 146

¹¹⁹ *Ibíd.*, pág. 147

2.5) Importancia del Entorno Externo

La Administración tradicional le daba poca atención al ambiente organizacional, al entorno externo que influye sobre las organizaciones, dado que hace 50 años atrás se podía decir que se trataba de un entorno estable y estático. Además, el medio ambiente, por ejemplo, no era motivo de preocupación. A partir de la década del '90 se ocuparon más las organizaciones a nivel mundial sobre este tema, ello alentado por los desastres ambientales, como el agujero de la capa de ozono.¹²⁰ Así surge algo que ahora está muy en boga, que es el tema de la Responsabilidad Social (tema que ya abordamos en el capítulo uno pero tiene estrecha relación con la importancia de considerar el entorno externo como fuente de motores de cambio que impactan en las organizaciones).

Otro factor que es de suma importancia porque ha acelerado los cambios, ha sido propiamente un motor propulsor de cambios vertiginosos, son las nuevas tecnologías en comunicación y procesamiento informático, sin duda han revolucionado a las organizaciones y las han enfrentado a cambios bruscos que estas han tenido que saber aprovechar. Hablamos por ejemplo, del surgimiento de Internet que aumentó enormemente los canales de comunicación y de información, y de la mano de ello los cambios en el procesamiento de información, que también acompañaron dicho crecimiento; dos sectores que se complementan y permiten un mayor espacio para fomentar la globalización. La expansión de las organizaciones más allá de sus mercados locales fue posible, en gran parte, a estos dos factores del entorno externo. Por ello incluimos el tema de la globalización dentro de este capítulo, ya que consideramos que los elementos que componen el entorno externo han incidido haciendo posible la globalización y la han alentado en cierta forma a ello.

La dirección estratégica, que es la dirección que se ocupa de la toma de decisiones estratégica, se compone de tres elementos: la comprensión de la posición estratégica, las elecciones estratégicas y la conversión de la estrategia en acción. Justamente para comprender la posición estratégica es necesario identificar el efecto que imprime el entorno externo sobre la estrategia.¹²¹ Dicho entorno es un marco complejo y cambiante que comprende variables económicas, políticas, sociales, tecnológicas, medio ambientales y legales; variables que generan oportunidades y amenazas para las organizaciones.¹²²

El entorno influye fuertemente en la desviación estratégica. Las estrategias tienden a desarrollarse incrementalmente con periódicos cambios radicales, ello se conoce como el equilibrio escalonado. Los cambios del entorno pueden ser tan bruscos que el cambio incremental de la estrategia no proporcione capacidad de ajuste, así la organización desfasada y en el futuro requerirá cambios radicales.”La desviación estratégica se produce cuando las estrategias pierden capacidad para orientar la posición estratégica de la organización y se deteriora el rendimiento de la misma.”¹²³

¹²⁰ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Op. Cit*, pág.67

¹²¹ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Op. Cit*, pág. 16

¹²² *Ibíd*, pág. 17

¹²³ *Ibíd*, pág. 28

Definiciones

Tomando conceptos de la teoría de los Sistemas podemos ver las siguientes definiciones:

a) El *ambiente externo* se puede definir como los elementos que no pertenecen a la organización pero que son relevantes para su funcionamiento, se incluyen elementos de acción directa e indirecta. Los componentes de *acción directa* son aquellos que tienen influencia directa en las actividades de la organización, y viceversa los indirectos. Los elementos de *acción indirecta* afectan a la organización en dos sentidos: pueden crear la formación de un grupo de interés, y en segundo lugar, crear el clima en el que esta inmersa la organización. Estas interacciones complejas se pueden agrupar en cuatro variables, a saber: social, económica, política y tecnológica, las mismas son distintas en función de cada sector y de cada país. A su vez, la *variable social* se divide en: demografía, estilos de vida y valores sociales.¹²⁴ La demografía marcará, por ejemplo, la composición de la población y el envejecimiento de la misma, esto en países como Uruguay. También puede observarse el porcentaje de mujeres que trabajan en el total de dicha población, o cualquier otro tipo de índice que permita analizar la fuerza de trabajo, la oferta de la mano de obra, los cambios de composición de población, y la población en general. Mediante el estilo de vida se puede estudiar las actitudes y valores de las personas. Con el análisis de los valores sociales se puede comprender de qué formas estas afectan la actitud de las personas ante las organizaciones y el trabajo. Dichos valores pueden ser distintos entre los países. Por ejemplo: las compañías francesas suelen tener una estructura más rígida que las de empresas estadounidenses, debido a que las relaciones en Francia son más formales que en el otro país.

Las *variables económicas* son situaciones y tendencias de la economía que afectan a la organización, por lo cual los gerentes se encargan de pronosticar la economía y adelantarse a los cambios.

Los *factores políticos* pueden afectar a la organización ya sea como consecuencia de los procesos políticos como por el clima político; a su vez, los procesos políticos contienen una puja por distintos grupos de interés los cuales tratan de imponer sus valores y objetivos.

Las *variables tecnológicas* determinarán en gran medida los productos y servicios que se producirán.

b) Lo que se conoce como *grupos de interés* "...son grupos o personas que son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que un organización busca lograr sus objetivos."¹²⁵ Los grupos de interés externos son los que pertenecen al ambiente externo de la organización y que la afectan, como por ejemplo: el gobierno, instituciones financieras, organismos de protección de animales, legislaciones, sindicatos.

La organización toma elementos del entorno externo como insumos, los transforma en productos o servicios, que luego vuelca al mismo ambiente externo.

¹²⁴ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Op. Cit*, pág.82

¹²⁵ *Ibíd.*, pág.68

Los grupos de interés externo son: consumidores, proveedores, los gobiernos, grupos de interés especial, medios de comunicación, sindicatos, instituciones financieras, competidores, grupos de interés propios de la rama de actividad de la organización.

La empresa escogerá estratégicamente que tipo de relación desarrollará con su/sus proveedores, a largo plazo, mediante entregas diarias justo a tiempo llevando un inventario “just in time”. El gobierno puede crear políticas de protección para la rama de la organización, o medidas restrictivas. Los grupos de interés especial son grupos que enfrentan a la empresa por alguna cuestión especial, por ejemplo: la disputa de las papeleras entre Argentina y Uruguay a cargo de un grupo de ambientalistas. Otro grupo de interés especial lo constituyen los defensores de los consumidores; un cliente insatisfecho puede optar por no comprar más el producto/servicio o, además de abandonarlo quejarse; la queja tiene un efecto disparador negativo mayor, para la empresa, que la primera opción. Los medios dan una cobertura cada vez más amplia de los hechos, por ello muchas compañías tienen un sector de la organización que se dedica a las relaciones públicas. Los sindicatos influyen por ejemplo, mediante las negociaciones colectivas por salarios, condiciones laborales, etc. Las instituciones financieras son los bancos con los cuales la organización maneja su operativa comercial y a los cuales recurre cuando necesita fondos para invertir (bancos comerciales y de inversión); las compañías de seguros. La organización para aumentar la participación en el mercado buscará: incrementar la cantidad de clientes para la porción que tiene del mismo, o bien, incrementar el tamaño del mercado en que actúa buscando nuevos mercados o nuevos nichos del mismo. Para ambas deberá analizar a la competencia.¹²⁶

Administración del entorno externo

Como vimos, el ambiente externo son fuerzas e instituciones ajenas a la organización que pueden influir en su desempeño. Pueden influir a través de una acción indirecta o directa. Las condiciones políticas, legales, económicas, socioculturales, demográficas y tecnológicas; constituyen los elementos indirectos de ese entorno. Pero, ¿cómo administrarlos? Los gerentes monitorean el entorno externo, por ejemplo: si detectan que el gasto para el consumo en general baja, entonces reducirán la producción de artículos de lujo, en lugar de esperar a que las ventas decaigan para tomar una decisión. La información sobre este entorno externo indirecto surge de muchas fuentes: cadena de rumores, datos de la rama industrial, de informes como: estadísticas de gobierno, publicaciones especializadas. Así crean pronósticos y planes alternativos para el futuro.¹²⁷ Mientras que los clientes, proveedores, la competencia y los grupos de interés especial, forman parte de los elementos directos, ya que influyen directamente sobre la organización.

Los clientes plantean incertidumbre a la organización al cambiar sus gustos o dejar de sentirse satisfechos con los productos o servicios que la misma brinda. Los proveedores, a su vez, aportan incertidumbre ante la posible escasez o demora de insumo para la organización. La competencia agrega incertidumbre al fabricar o prestar servicios similares o mejorar los existentes.

¹²⁶ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Op. Cit*, pág.73 y 74

¹²⁷ *Ibíd.*, pág.86

Las condiciones políticas, legales y económicas, pueden brindar un marco que favorezca o sea perjudicial para la organización, por ejemplo: inestabilidad política, cambios en política fiscal, cambios política monetaria, índices de inflación alto.

Macro entorno

Como no todos los ambientes son iguales, por el contrario difieren en el grado de incertidumbre y de complejidad del entorno, los gerentes deben comprender y gestionar estas fuerzas e instituciones. Es necesario entender que el ambiente comprende elementos independientes que se relacionan entre sí, volviéndolo aún más complejo.¹²⁸

Estudiando el grado de cambio del entorno podemos diferenciar cuando un ambiente es dinámico y cuando estamos ante un ambiente estable. Si los factores del entorno cambian con frecuencia es dinámico; y si el cambio es mínimo, por ejemplo: se producen pocos cambios tecnológicos, existe poca competencia, estamos frente a un ambiente estable. Si a esto le agregamos el estudio del grado de complejidad ambiental, es decir, la cantidad de componentes del entorno de la organización y el conocimiento que esta posee de ellos, podemos diferenciar un entorno estable y poco complejo donde el nivel de incertidumbre es inferior, un entorno dinámico y muy complejo donde se alcanza el nivel máximo de incertidumbre. En el medio se dan las variantes. Se puede establecer así una matriz de la incertidumbre asociada a el entorno en el que esta inmersa la organización.¹²⁹

Pasos a seguir para conocer el entorno externo:

- 1) Identificar las partes relacionadas
- 2) Establecer que intereses tienen las partes
- 3) Estudiar el grado de importancia de cada parte
- 4) Decidir como manejar las relaciones con las partes interesadas

Otra forma de estudiar dicho ambiente es mediante la creación de escenarios. Este método se utiliza cuando existe gran incertidumbre en el entorno empresarial, ya sea por la complejidad del entorno o por lo vertiginoso con que se producen los cambios, o ambas. Lo que hace imposible desarrollar un solo punto de vista sobre como influirá el entorno en las estrategias de la organización. “Los escenarios son descripciones detalladas y posibles de cómo se puede desarrollar el entorno empresarial de una organización en el futuro.”¹³⁰ Los gerentes desarrollaran planes y estrategias para cada escenario. Este método es muy útil cuando se requiere una visión de la estrategia a largo plazo y cuando existe un número limitado de factores significativos con alto grado de incertidumbre que influyen en la estrategia.

Otro método interesante es el que explica Porter en su libro “Ventajas competitivas de las Naciones”. Porter argumenta que existen naciones que son más competitivas que el resto, y que, a su vez, dentro de cada país existen industrias más competitivas que otras. Puede utilizarse como argumento de defensa de la globalización, ya que explica que las condiciones del país de origen son importantes en la creación de ventajas competitivas a

¹²⁸ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Op. Cit*, pág. 64

¹²⁹ S. Robbins, M. Coulter, *Administración*, pág. 69

¹³⁰ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Op. Cit*, pág. 76

escala global. Esta teoría se conoce con el nombre de “Diamante de Porter”.¹³¹ El país de origen ofrece factores que las organizaciones pueden aprovechar para su desarrollo: pueden existir condiciones específicas de los factores del entorno, como determinadas leyes, costumbres, cultura; las cuales dan ventajas iniciales permitiendo desarrollar factores de competencia. Por ejemplo, el que un país hable distintos idiomas puede ser muy ventajoso para la industria bancaria, o para empresas que poseen call centers. Otro factor lo constituye las condiciones de la demanda interna, las mismas pueden conducir al crecimiento de determinada industria. Por ejemplo: si los habitantes de un país son altamente consumistas de productos fármacos puede provocar un mayor ímpetu de las industrias de dicho sector, permitiendo un dominio importante en cuanto al producto. Si una industria tiene éxito puede hacer que industrias relacionadas o de apoyo tengan una ventaja competitiva. Otro factor que explica las bases de la ventaja de una organización es la rivalidad interna de la industria en el país.

El diamante de Porter se puede utilizar tanto en el ámbito nacional como global. Por ejemplo, a nivel nacional es útil para que los gobiernos analicen la política a emplear de forma de incrementar la ventaja competitiva de sus industrias. Por otra parte, las empresas pueden utilizar el diamante de Porter para identificar el grado en que se pueden aprovechar las ventajas nacionales para crear una ventaja competitiva frente a la competencia global.

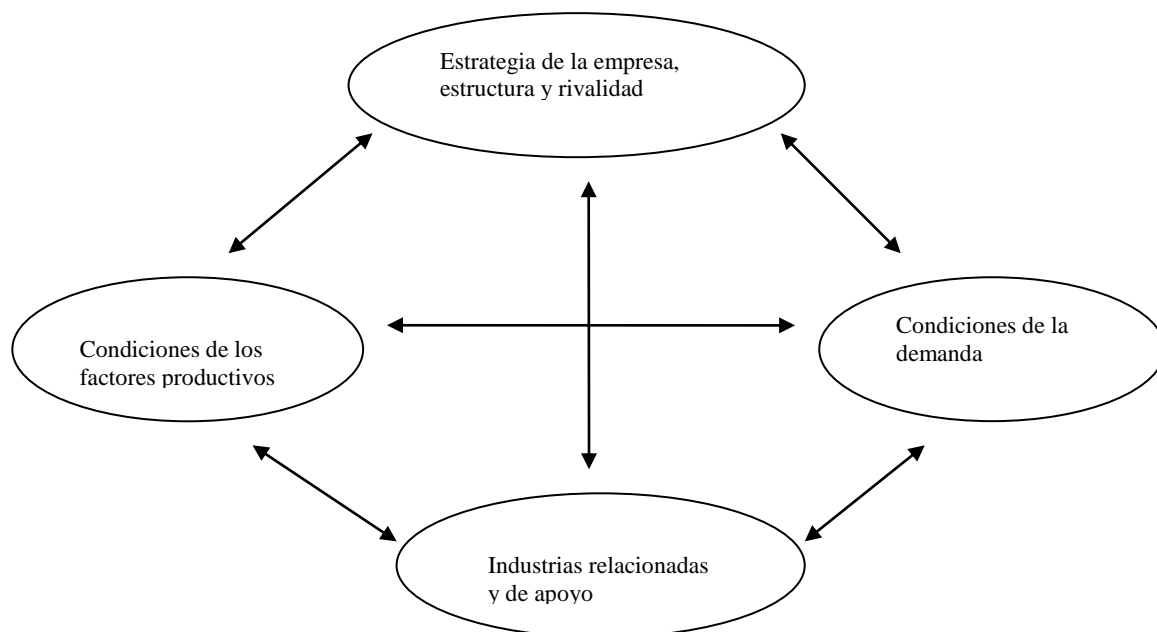


Figura 2.1- El diamante de Porter, los determinantes de la ventaja nacional
Fuente: G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, "Dirección estratégica", pág.73

¹³¹ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Op. Cit*, pág.74

Industrias y sectores

Ya vimos como el macroentorno ofrece oportunidades, ahora veremos que sucede con el factor industria o sector. El efecto de los factores del macroentorno pueden mostrarse en el entorno mas inmediato por medio de cambios en las fuerzas competitivas, como los son la competencia dentro de la rama o sector industrial. Por lo que, cualquier directivo de una organización debe analizar las fuerzas competitivas que actúan sobre las organizaciones y entre ellas, conociendo así el atractivo de la industria y la forma en que las empresas de forma individual compiten.¹³² Es útil dicho análisis para tener suficiente información a la hora de decidir si continuar con la estrategia o abandonar el sector o la industria, en el caso extremo.

Los límites de una industria o sector pueden cambiar por ejemplo por el fenómeno de la convergencia. Esta se produce cuando dos o mas sectores o industrias que eran independientes comienzan a solapar sus actividades, consumidores, productos, tecnología; ya sea porque la oferta lo exige o por la demanda. La oferta puede dar lugar a una convergencia cuando las organizaciones comienzan a comportarse como si existiera una relación entre las industrias o sectores. Por el lado de la demanda se produce cuando los consumidores comienzan a comportarse como si las industrias hubieran convergido. Por ejemplo, sustituyen un producto por otro, o encuentran relaciones entre productos complementarios.¹³³

Porter explica por medio de “El modelo de las cinco fuerzas” las fuentes de la competencia en una industria o sector. Este modelo es útil para identificar y comprender las fuentes competitivas. Debe aplicarse en ámbito de cada unidad estratégica de negocios y no en toda la organización, ya que cada unidad de negocio puede apuntar a distintos mercados y a diferentes consumidores. Es necesario vincular estas fuerzas competitivas con los motores del macroentorno, y tener en cuenta que dichas fuerzas pueden ser dependientes entre sí.¹³⁴

Las fuentes de competencia son: barrera de entrada, amenaza de sustitutos, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores y de los consumidores.

Las *barreras de entrada* son factores a superar por los potenciales entrantes, y constituyen verdaderos retrasos en la entrada y no barreras permanentes. Son barreras de entrada las economías de escala, el requerimiento de capital para la entrada, el acceso a canales de distribución, la lealtad de los consumidores o de los proveedores, la experiencia, legislación o acciones gubernamentales, y la diferenciación. Por ejemplo, el comercio electrónico ha posibilitado que los nuevos entrantes puedan superar la barrera del acceso a canales de distribución vendiendo directamente al consumidor por este medio. Por otro lado, la experiencia pierde peso como barrera cuando el ciclo de vida del producto se reduce. Otra barrera son las políticas gubernamentales, las cuales pueden restringir la competencia al regular los mercados o creando restricciones legales a la competencia como las patentes. Hablamos de diferenciación cuando el consumidor percibe al producto o servicio con un mayor valor que el de la competencia. Pero la diferenciación puede ser contrarrestada si el competidor imita el producto o servicio y/o reduce la lealtad del consumidor. Además, existen sectores o industrias que requieren un volumen importante de capital lo cual posibilita que frene la amenaza de entrada.¹³⁵

¹³² G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Op. Cit.*, pág.77

¹³³ *Ibíd.*, pág. 78

¹³⁴ *Ibíd.*, pág.80

¹³⁵ *Ibíd.*, pág. 81

La *sustitución* produce la reducción de demanda de un producto o servicio, ya que el consumidor elige una alternativa y va sustituyendo hasta dejar, en el caso extremo, un producto o servicio obsoleto. La sustitución puede adoptar diversas formas, entre ellas la sustitución de producto por producto, así sustituyó el mail al servicio de correo; y también tenemos el efecto de las complementarias, donde organizaciones tienen productos y servicios que hacen que los productos de las otras organizaciones sean más competitivos. Las otras formas serían la sustitución de la necesidad de un nuevo producto, volviendo al actual innecesario; y la sustitución general. Esta última ocurre cuando el producto o servicio compite por la renta disponible.¹³⁶

Como dijimos otra fuente de competencia la constituye el *poder de negociación* de los consumidores y de los proveedores. El poder de los compradores es mayor si: existe concentración de compradores, lo cual ocurre cuando estos adquieren volúmenes de compra elevados como ocurre con la leche; cuando el costo de cambiar de proveedor es bajo o tiene poco riesgo, lo que sucede cuando no existen contratos a largo plazo, o por ejemplo si consideramos que el comprador en Internet tiene mayor rapidez para comparar precios. También tendrá el comprador mayor poder de negociación si existe amenaza de que el proveedor sea adquirido por el comprador, o que cree un negocio que compita con el del proveedor. Esto es lo que se conoce como integración vertical hacia atrás, suele ocurrir cuando no se logran de los proveedores precios o calidades que satisfagan.¹³⁷

A su vez, el poder de los proveedores será elevado cuando: exista una concentración de proveedores, los costos de pasar de un proveedor a otro sean elevados, que el proveedor compita con sus compradores. El poder de los proveedores aumenta si tiene muchos consumidores al reducir su dependencia de unos pocos. La marca de un proveedor puede ser tan fuerte que sea necesario para el comerciante tenerla en su tienda. La integración vertical hacia adelante se da cuando el proveedor busca competir directamente con el comprador, y ello ocurre cuando no logra obtener los precios que quiere.

La *rivalidad competitiva* se da cuando organizaciones que ofrecen productos y servicios similares buscan satisfacer al mismo grupo de consumidores.¹³⁸ Las cuatro fuerzas competitivas descritas anteriormente determinan la rivalidad competitiva entre una organización y sus rivales más cercanos. Existen factores que afectan el grado de rivalidad en una industria, ellos son:

- a) El grado en que los competidores están equilibrados, ya que si los competidores son de similar tamaño se corre el riesgo de que se produzca una competencia fuerte cuando un competidor intenta predominar sobre otro. En oposición, las industrias menos competitivas en general son las que dominan una o dos organizaciones.
- b) Las tasas de crecimiento de la industria. Cuando una industria se encuentra en la etapa de crecimiento puede esperar crecer a través del crecimiento del propio mercado, pero cuando los mercados son maduros el crecimiento lo logrará quitando cuotas de mercados a los competidores.
- c) Existencia de costos fijos elevados en la industria. Por ello en algunas industrias los competidores se ayudan mediante fábricas de propiedad conjunta.

¹³⁶ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Op. Cit.*, pág. 82

¹³⁷ *Ibíd.*, pág. 84

¹³⁸ *Ibíd.*, pág. 86

- d) Existencia de elevadas barreras de entrada a una industria, por ejemplo necesidad de elevada inversión en activos fijos.
- e) Diferenciación. Cuando los productos o servicios no están diferenciados nada impide que el consumidor pase de un competidor a otro.

La ventaja competitiva de la organización puede erosionarse por un cambio de las cinco fuerzas analizadas, y dicha erosión puede verse acelerada por modificaciones en el macroentorno.

Competidores y mercados

La industria o sector a veces es un ámbito demasiado general, ya que pueden coexistir varias empresas cada una con capacidades distintas que compiten en función de diferentes variables. “Los *grupos estratégicos* son organizaciones dentro de una industria o sector con características estratégicas parecidas, que aplican estrategias parecidas o compiten utilizando las mismas variables”¹³⁹

Como la competencia se produce en mercados que no coinciden con los límites de la industria; y a su vez los consumidores tienen distintas expectativas, lo que conforma los segmentos de mercado. Es importante entender como se relacionan estos tres elementos: grupos estratégicos, mercados y segmentos de mercado.

Si bien existen muchas características que diferencian a los grupos estratégicos se pueden agrupar en dos categorías, la primera según el alcance de las actividades de una organización, por ejemplo teniendo en cuenta la cobertura geográfica, grado de diversidad de los productos, cantidad de segmentos del mercado que atienden, canales de distribución que emplean. Como segunda categoría, según el compromiso de los recursos, como número de marcas, esfuerzo de marketing (ejemplo, tamaño del personal de ventas), calidad del producto o servicio, tamaño de la organización. Tener en cuenta estas categorías ayuda a saber quiénes son los competidores inmediatos de una organización y cuáles son sus potenciales oportunidades y amenazas.

El analizar los grupos estratégicos sirve para comprender similitudes y diferencias entre actuales y futuros competidores, pero también ayuda en dicho análisis considerar las necesidades de los consumidores y la capacidad para satisfacerlas.¹⁴⁰

Como analizar el mercado es fundamental, y en él existen una gran diversidad de necesidades de consumidores, es necesario recurrir al concepto de *segmento de mercado*. “Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que tienen necesidades parecidas, distintas a las necesidades de los consumidores de otras partes del mercado.”¹⁴¹

Cuando hablamos de segmento de mercado estamos hablando de necesidades de determinados consumidores, y esas necesidades cambian por distintas razones; por lo cual es útil considerar los criterios de segmentación de mercado. Otro concepto que se relaciona es la cuota de mercado relativa de una organización respecto a la de sus competidores.

¹³⁹ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Op. Cit.*, pág. 89

¹⁴⁰ *Ibíd.*, pág. 91

¹⁴¹ *Ibíd.*, pág. 92

Los mercados se pueden segmentar de diferentes formas pero siempre debe realizarse de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Algunos criterios de segmentación de mercado son: en función de las características del consumidor (edad, raza, sexo), de la compra (tamaño de la compra, lealtad a la marca, comportamiento de compra), características de los productos (calidad, precio).¹⁴²

Existen varios tipos de consumidores y todos afectan la demanda pero habrá uno que sea más influyente que el otro, este será el *consumidor estratégico*. Justamente, es a dicho consumidor al que apunta la estrategia porque es quien tiene mayor influencia en la elección de la compra. El consumidor estratégico no tiene porque ser el consumidor final ni el que utiliza el producto, así por ejemplo, muchos bienes de consumo tienen como consumidor estratégico a la tienda minorista, ya que de acuerdo a como ella promoció el producto causará un efecto en las preferencias del consumidor final. Pero Internet puede distorsionar esto colocando al consumidor final como consumidor estratégico.

Concluimos que es muy importante identificar al consumidor estratégico y comprender que es lo que valora dicho consumidor, para comenzar a armar la estrategia. Obviamente sin dejar de lado las necesidades del resto de los consumidores. Las características de los productos que son valoradas por un grupo de consumidores son los factores críticos del éxito en los cuales la organización tendrá que sobresalir para superar a la competencia. Lo vital es hacer un análisis donde se muestre el valor desde la óptica del consumidor, un análisis comparativo que muestra como se posiciona frente a ello la organización y sus rivales. Por ejemplo, si una característica del producto, como el servicio posventa, es muy importante para el consumidor estratégico tendríamos que ver como se posiciona la organización con respecto a sus competidores en función de este factor. Analizar si le conviene aumentar recursos en la mejora del servicio al consumidor u ocuparse de otro segmento del mercado que valore las fortalezas con las que ya cuenta la organización, y le de menor importancia al servicio posventa, continuando con el ejemplo anterior. No olvidemos que estos patrones de valores que tienen los consumidores cambian a lo largo del tiempo, lo cual aporta mayor complejidad al tema.

2.6) Análisis de oportunidades y amenazas

Las oportunidades del entorno son variadas, pueden aparecer oportunidades en las industrias de sustitutos, en grupos estratégicos, en la cadena de compradores, en los productos y servicios complementarios, en nuevos segmentos de mercado.¹⁴³

Si bien las organizaciones enfrentan la competencia de otras empresas que producen bienes y servicios sustitutos, también pueden encontrar oportunidades en la sustitución. Mediante la valoración de las características de los productos desde una perspectiva del consumidor, valorando a los productos actuales y potenciales sustitutos.

¹⁴² G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Op. Cit.*, pág. 94

¹⁴³ *Ibíd.*, pág.98

Anteriormente remarcamos la importancia del consumidor estratégico, y señalamos que si bien el usuario es una de las partes más interesadas puede que haya comprado el producto no por sí mismo. Existen otros agentes que influyen en la decisión de compra y cada uno de ellos puede valorar distintas características del producto o servicio. Dichas diferencias a veces son marcadas en las transacciones internas en la empresa. Por ejemplo, cuando se adquiere una máquina cada departamento le presta importancia a determinada característica del producto, así compras se preocupará por el precio, producción por las características específicas del producto, marketing se preocupará por saber si la máquina reducirá los tiempos de entrega. Es así que es útil analizar quién es el comprador más rentable para crear nuevos consumidores estratégicos.

El análisis FODA resume los factores clave entorno tanto interno como externo de una organización con probabilidades de influir en el desarrollo de la estrategia. Se emplea para evaluar las posibles estrategias. “El objetivo consiste en identificar el grado en el que las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar las amenazas o capitalizar las oportunidades del entorno empresarial.”¹⁴⁴

2.7) Globalización

Globalización significa: “...reconocimiento, por parte de las organizaciones, de que los negocios deben tener un enfoque global, en lugar de local”¹⁴⁵

Tanto las multinacionales como las transnacionales son organizaciones que suelen estar diversificadas en sus productos y en lo geográfico. Tienen diversidad de negocios en forma de empresas subsidiarias o divisiones.

Existen tres tipos de formas de llegar a un entorno global, a través de *alianzas comerciales regionales* como la Unión Europea, *acuerdos y negociaciones* por medio de la organización, y formando organizaciones globales como *corporaciones multinacionales y transnacionales*. Las corporaciones multinacionales mantienen operaciones en varios países pero las dirigen desde una matriz en la nación de origen, lo cual es característico de la postura gerencial etnocéntrica, que como ya explicamos en el capítulo primero, se trata de considerar como mejores prácticas y métodos de trabajo las del país de origen. Mientras que las corporaciones transnacionales mantienen operaciones en más de un país con dirección descentralizada en cada uno, contrata empleados locales para dirigir la empresa, ya que considera que los gerentes del país anfitrión conocen las mejores prácticas y métodos para gerenciar la empresa. Responden a una postura policéntrica. Es el caso de compañías como Nestlé y Pepsico. En dichas corporaciones la estrategia de marketing se adapta a las características de cada país.¹⁴⁶

Otra razón por la cual las compañías se vuelven globales es para eliminar las divisiones estructurales que imponen barreras geográficas artificiales, lo cual se conoce con el nombre “sin fronteras”. Dicho tipo de organización tiene una postura geocéntrica la cual se basa en una idea cosmopolita de que hay que aprovechar los mejores métodos y empleados de todo el mundo. Un ejemplo de ello lo constituye IBM.¹⁴⁷

¹⁴⁴ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Op. Cit*, pág.102

¹⁴⁵ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Op. Cit*, pág.138

¹⁴⁶ S. Robbins, M. Coulter, *Op. Cit*, pág. 80

¹⁴⁷ *Ibíd*, pág. 81

Existe una fuerte tendencia a la globalización del mercado, las razones más importantes son:

- Aumento de lugares en donde las necesidades y preferencias de los consumidores son similares, por ejemplo, homogeneidad en el gusto de los consumidores por refrescos, celulares, comida rápida (Mc Donald's)
- Desarrollo de canales globales de distribución y de comunicación como Internet
- Transferencias de marketing, como las marcas globales, las políticas de marketing para ellas pueden desarrollarse a nivel global lo que genera dos ventajas, mayor demanda global y en costos de marketing.¹⁴⁸

La globalización de los costos puede ser una potencial ventaja competitiva, ya que existirán organizaciones que aprovechen esto y la ayuda es mayor cuando las industrias necesitan de un gran volumen de producción estándar para obtener economías de escala, o ventajas en costos de experiencia, y en costos de eficiencia de abastecimiento. Por otro lado, los costos de los propios países, como el costo de la mano de obra, llevan a que las organizaciones busquen en el ámbito global costos más bajos para igualar a los competidores.

Las actividades políticas y los gobiernos tienden a fomentar la globalización de la industria, por ejemplo cuando los gobiernos estimulan la inversión.

Por último, los cambios del microentorno están fomentando la competencia global lo que, a su vez, fomenta más la globalización. Si crecen las exportaciones y las importaciones entre países, entonces, se incrementa la relación entre competidores a escala global, con lo cual concluimos que la globalización genera una mayor presión entre competidores. Todo se vuelve a escala global los que operan en estos mercados globales se vuelven consumidores globales y pueden conectarse con proveedores también globales.¹⁴⁹

Como se vuelven globales las organizaciones

En general las organizaciones pasan por tres fases cuando se globalizan. En la primera fase exportan, venden en el extranjero; así la inversión y los riesgos son mínimos. Bajo esta fase las empresas tratan de forma pasiva con las personas del extranjero, con frecuencia existen terceros intermediarios. En la siguiente fase dan un paso más y desarrollan un trato directo con sus intereses en el exterior, contratan representantes en el extranjero o fabricantes foráneos, envían empleados a visitar clientes en el extranjero o contratan una empresa extranjera que fabrique los productos. La tercera fase representa un mayor esfuerzo por participar en mercados mundiales, lo que obtienen a través de licencias, franquicias, alianzas estratégicas, joint venture, subsidiarias en el extranjero.¹⁵⁰ Como se amplió en el primer capítulo y a modo de resumen exponemos a continuación en que consisten dichos modos de expansión.

La *licencia* es un método de globalización para compañías manufactureras y consiste en cederle a otras organizaciones el derecho de explotar su marca, tecnología o especificaciones del producto a cambio de un pago total o una cuota en base a ventas. Mientras que las *alianzas* consisten en establecer sociedades entre la organización y una compañía foránea en la que las partes comparten recursos y conocimientos, riesgos y

¹⁴⁸ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Op. Cit.*, pág.68

¹⁴⁹ *Ibíd.*, pág. 70

¹⁵⁰ S. Robbins, M. Coulter, *Op. Cit.*, pág. 157

ventajas. Un *joint venture* es una forma de alianza estratégica en la que los asociados forman una organización separada e independiente para algún fin comercial particular, logrando competir a nivel mundial de una forma más sencilla y más barata que hacerlo por su cuenta. El crear una *subsidiaria o adquirir el interés mayoritario de una empresa extranjera ya existente* implica realizar una inversión directa en otro país. Esa subsidiaria se gerenciará como etnocéntrica, policéntrica con control global o como organización sin fronteras, geocéntrica; lo cual plantea mayores riesgos que el resto de los modos de penetración global.¹⁵¹

En la práctica todo ello se ve por ejemplo cuando, dos organizaciones (una nacional y otra extranjera) optan por compartir riesgos formando un *joint venture* para penetrar en mercados de un país que por ley no permite que extranjeros sean propietarios de negocios, por ejemplo. Otro caso es el de la empresa conjunta que permite que las compañías reúnan conocimientos técnicos y compartan los gastos y los riesgos de una investigación.¹⁵²

El entorno global

Al principio del capítulo remarcamos la importancia del entorno externo e interno en las organizaciones, aquí también es de suma importancia prestar atención a las variables directas e indirectas del entorno externo de la organización.

En cuanto al entorno legal y político, los gerentes de organizaciones globales deben mantenerse informados acerca de las leyes que les competen en otros países donde tienen subsidiarias o alianzas estratégicas o *joint venture*. El problema que enfrentan dichos gerentes es que las leyes y los sistemas políticos difieren de un país a otro, pero además, puede existir un entorno político inestable que genere mayor incertidumbre.¹⁵³

Desde el punto de vista del entorno económico es necesario atender en que sistema económico opera el país, ellos pueden ser: economía de mercado, en este sistema económico el sector privado es dueño de los recursos y los controla; economía controlada, aquí el gobierno central planifica las decisiones económicas.

Por otra parte, hay que considerar el tema de las tasas de inflación que muestran el incremento de los precios de los productos y servicios, tasas de cambio y política fiscal, analizar la fuerza de la moneda del país en el que opera, anticipar los cambios en la política monetaria de un país.¹⁵⁴

Del entorno cultural es preciso tener en cuenta la cultura nacional del país extranjero, esto es, los valores y actitudes que comparten los habitantes de un país y que definen sus comportamientos y convicciones sobre lo que es importante. Estudios indican que la cultura nacional tiene una influencia mayor en los trabajadores que la cultura de su organización. Aquí el problema que enfrentan los gerentes de organizaciones globalizadas es informarse sobre la cultura nacional. Una forma de hacerlo es a través de la Teoría de Hofstede, mediante la cual se mide a la cultura de acuerdo a cinco dimensiones:

¹⁵¹ S. Robbins, M. Coulter, *Op. Cit.*, pág. 86

¹⁵² J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Op. Cit.*, pág.157

¹⁵³ S. Robbins, M. Coulter, *Op. Cit.*, pág. 87

¹⁵⁴ *Ibíd.*, pág. 88

1. Individualismo/ colectivismo, muestra el grado en que el habitante de un país prefiere actuar como individuo
2. Distancia del poder, con esta dimensión se conoce el grado en que la sociedad acepta que el poder se distribuya en forma desigual
3. Rechazo a la incertidumbre, grado en que las personas toleran el riesgo
4. Masculinidad/ Femenidad, muestra el grado en que prevalecen valores como materialidad y competencia (valores asociados a la masculinidad), o el interés en los demás y la orientación al futuro (valores asociados a lo femenino).
5. Orientación a largo plazo y a corto plazo, la dimensión a largo plazo muestra que la cultura se ocupa del ahorro y la persistencia, mientras que a corto plazo significa que la cultura hace hincapié en el pasado y el presente y existe un fuerte respeto por la tradición.¹⁵⁵

La cultura organizacional es un marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados y que conduce sus actos hacia la obtención de las metas de la organización. Debe de estar alineada con otros aspectos de las actividades de la organización como son: la planificación, la organización, la dirección y el control.¹⁵⁶

La globalización enfrenta a los gerentes al pluriculturalismo, a la administración de la diversidad cultural, por ello se vuelve fundamental el estudio de la cultura del país extranjero para su posterior adaptación a la cultura organizacional. Kotter y Heskett explican que hay dos niveles de cultura en una organización, un nivel invisible constituido por los valores compartidos y que es más difícil de cambiar, y un nivel visible conformado por las normas de conducta del grupo y que es menos difícil de cambiar.

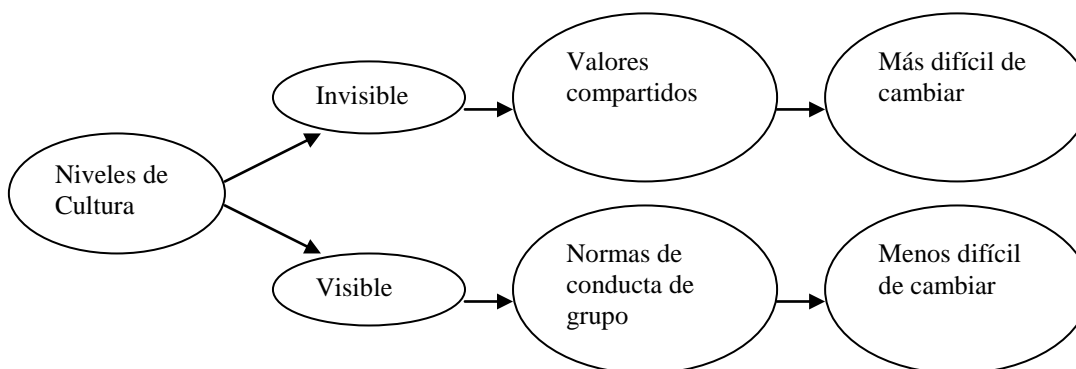


Figura 2.2 - Niveles de cultura

Fuente: J. Kotter, J.Heskett "Corporate culture and Performance" (J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, "Administración", pág. 204)

Por otro lado, continuando con los factores que hacen posible el fenómeno de la globalización, podemos señalar que dicho proceso está compuesto por tres factores interrelacionados, a saber: la proximidad, la ubicación y la actitud. La proximidad queda demostrada al ver como un gerente trabaja mucho más cerca de una mayor cantidad y variedad de clientes, competidores, proveedores y reguladores gubernamentales. Cada vez más los mercados se vuelven más próximos y pareciera que el mundo se vuelve más pequeño. En segundo lugar mencionamos el factor ubicación, la ubicación y la forma en

¹⁵⁵ S. Robbins, M. Coulter, *Op. Cit* Ibid, pág. 88 y 89

¹⁵⁶ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Op. Cit*, pág. 202

que integra las operaciones la organización a través de diferentes fronteras internacionales nos da la pauta de que tan globalizada se encuentra una compañía. Cuando marcamos el factor actitud nos referimos a que la globalización impone una nueva actitud para administrar a nivel internacional, una actitud abierta.¹⁵⁷

Globalización y competitividad

La competitividad, desde una perspectiva de futuro, puede entenderse como el grado de preparación que tiene un país para su interacción competitiva a futuro. Ello significa tener posibilidades para ganar en las competencias que vendrán.¹⁵⁸

Relacionando este tema de la globalización y la competitividad podemos ver como ello tiene mucho que ver con los planteamientos de Porter sobre las ventajas de las naciones. Podemos utilizar distintos criterios para medir las ventajas competitivas de un país, las cuales pueden alentar a la globalización, uno de esos criterios es: el costo de la mano de obra en el país. Por ejemplo, en la India la mano de obra es muy barata lo que a llevado a que muchas compañías instalen fábricas allí y luego distribuyan los productos al resto del mundo, esto contribuye sin dudas a incrementar el fenómeno de la globalización; estas empresas poseen sus fábricas en la India pero controlan y gestionan desde Paris, por ejemplo. Otros criterios para medir dicho aspecto son: el grado de estudio de la población económicamente activa de un país, este aspecto muestra la calidad de la mano de obra; el nivel de vida de la población en un país.

Porter llega a la conclusión de que lo que ocurre en el país de origen de una compañía tiene mayor importancia que antes.¹⁵⁹ Y no cabe duda de que ello es así, si vemos cada vez más que los cambios políticos, la modificación de políticas gubernamentales y los nuevos acuerdos entre países tienen un gran impacto en el mundo global.

Así la empresa multinacional, es decir, sociedades de gran tamaño que tienen operaciones e ingresos de distintos países pero que controla desde una oficina central, se desarrollan en un marco propicio, en un entorno global facilitado por todos los factores expuestos anteriormente.

La globalización y la cultura

Las empresas transnacionales y multinacionales si quieren tener éxito en el país extranjero dependen de su capacidad para encajar en la composición social producto de los valores y la cultura del país foráneo.¹⁶⁰ Y sobre este punto es que interesa estudiar la forma de gerenciar que adopta cada compañía, que podrá ser, como vimos en el primer capítulo, gerenciamiento etnocéntrico, policéntrico y geocéntrico. Los gerentes etnocéntricos asumen la actitud de que las prácticas administrativas del país de origen son superiores a la de otros países y estas se pueden exportar como un bien más de la organización. Los gerentes que asumen una actitud policéntrica consideran que las políticas de administración de un país extranjero son mejor entendidas por su personal administrativo y que, por lo tanto, la organización local debe depender de las oficinas en el exterior. Si se asume una postura geocéntrica la actitud del gerente será la de aceptar

¹⁵⁷J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Op. Cit.*, pág.138, 139 y 140

¹⁵⁸ *Ibíd.*, pág.142

¹⁵⁹ *Ibíd.*, pág. 144

¹⁶⁰ *Ibíd.*, pág. 158

las similitudes y diferencias de las políticas administrativas nacionales y extranjeras y, por tanto, tratará de buscar el equilibrio entre aquellas que le parezcan más efectivas. Una postura etnocéntrica considera que tanto los países extranjeros y sus habitantes son inferiores al país de origen de la compañía; la postura policéntrica considera que todos los países son diferentes y difíciles de entender; una actitud de gerencial geocéntrica reconoce las similitudes y diferencias existentes de un país a otro, estos gerentes emplean las técnicas y las prácticas más efectivas independientemente de su origen.¹⁶¹

Cuestiones contemporáneas que afectan al desarrollo de la estrategia de internacionalización

Por internacionalización entendemos, un incremento del mercado así como en la cantidad de competidores. Los países tienen distintas orientaciones culturales e institucionales en su dirección estratégica, algunas culturas ponen énfasis en la maximización de beneficios, por ejemplo EEUU y Reino Unido, a otros les interesa más la supervivencia a largo plazo y los intereses colectivos de la organización, como es el caso de algunos países europeos y Asia.¹⁶² Algunos siguen una estrategia de inversión, es decir, se ocupan más por la rentabilidad de la empresa y tienen una visión más de corto mediano plazo. Mientras que otras empresas multinacionales o transnacionales apuestan a una estrategia financiera con una visión más largo plazo, se preocupan más por la permanencia de la empresa aunque ello signifique rentabilidades bajas en el comienzo.

El comercio electrónico afecta las expectativas de los consumidores sobre las características del producto. Los compradores tienen un acceso mucho más fácil a la información sobre las ofertas de la competencia. Por ello es importante conocer si la compañía tiene la capacidad estratégica de competir empleando el comercio electrónico o debe ocuparse en mejorar su método tradicional de forma de que sea atractivo para los consumidores. El comercio electrónico incrementa la capacidad de atender pequeños segmentos de mercado y una mayor cobertura geográfica. También permite crear y mantener alianzas a más larga distancia. Otro aspecto positivo, es que las unidades de negocio se hacen más competentes y autónomas gracias a los sistemas de tecnología en la información y la comunicación, por lo que muchas organizaciones reducen la matriz.¹⁶³

Otra cuestión importante es la dificultad que se plantea, muchas veces, en la interdependencia económica, ya que si la economía de un país tambalea puede producirse un efecto dominó con los países que se comercia. A veces también sucede que la sociedad extranjera ve en el intento de expansión global de una compañía un deseo de imperialismo, también llamado americanización cuando los valores, cultura y filosofía comerciales de EEUU se ven como un problema desde la óptica de la sociedad extranjera.¹⁶⁴

¹⁶¹ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Op. Cit*, pág.158

¹⁶² G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Op. Cit*, pág. 29

¹⁶³ *Ibíd.*, pág. 30 y 31

¹⁶⁴ S. Robbins, M. Coulter, *Op. Cit*, pág. 93

2.8) Conclusión del capítulo

Todo lo expuesto en este capítulo nos muestra distintos factores de acción directa e indirecta, internos y externos a la organización que influyen al momento del diseño y de la implementación de la estrategia. Una estrategia tendrá seguramente más éxito si considera los grupos de interés que influyen en la organización (clientes, competencia, regulaciones políticas y económicas, proveedores, etc.), ya que en definitiva la organización trabaja para actuar e influir en ciertos entornos y tendrá más posibilidades de éxito en su actuación cuanto más conozca los entornos en los que incide y la influyen a la vez. La importancia de la administración y estudio de entornos en el diseño e implementación es mayor si pensamos que una estrategia requiere un proceso de seguimiento y adaptación a los cambios del entorno, con lo cual las filiales tienen que estar muy atentas a los cambios que se producen en su entorno local e internacional.

La gestión de una multinacional debe someterse a ciertos principios económicos, organizacionales, estratégicos y sociopolíticos fundamentales. La globalización crea nuevas oportunidades y amenazas para dichas empresas, y ha esfumado las diferencias entre países, debido a la caída de las barreras comerciales y los avances tecnológicos, pero a su vez ha agravado diferencias políticas, sociales y culturales en el mundo. El hecho de los avances que ha mostrado la tecnología en el ámbito de la información ha permitido a las multinacionales recoger y difundir conocimientos de modo más eficaz y veloz.

Por otra parte, también consideramos profundizar en los temas de misión, visión y metas por su estrecho vínculo con la estrategia, ya que a la hora de formular una estrategia la filial deberá tener en cuenta que la misma exprese la misión de la organización multinacional o transnacional, pero a su vez, que exprese las metas que le han sido impuestas desde la matriz.

En el próximo y último capítulo de este marco teórico veremos como se implementa la estrategia atendiendo especialmente al diseño de la estructura, sistemas de control, a la cultura, etc., y también como se interrelacionan entre ellas para lograr que se cumplan las metas estratégicas propuestas.

Capítulo 3: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.1) Introducción

Abordaremos este capítulo primeramente con una noción de qué significa implantar la estrategia. Seguiremos con cómo se organiza la compañía para adecuar esa estrategia a su estructura organizacional, a los sistemas de control, a su cultura, de modo que se alcancen las metas estratégicas.

Se entiende por implementación de la estrategia, las tareas administrativas básicas que se requieren para poner en práctica una estrategia¹⁶⁵.

El éxito dependerá, en parte, de la forma en que se dividen, organicen y coordinen las actividades de la compañía¹⁶⁶.

La estructura organizacional es resultado de decisiones gerenciales vinculadas a cuatro aspectos organizacionales: la división del trabajo, bases para la departamentalización, tamaño de los departamentos y la delegación de autoridad. Gibson y otros autores entienden que la estructura organizacional es un concepto abstracto, ya que lo que vemos es la evidencia de una estructura. Por lo que es necesario preguntarnos qué entendemos por estructura.¹⁶⁷

Por otro lado, la importancia de la estructura también radica en la influencia que tiene sobre el comportamiento de los individuos y grupos que forman parte de ella. Como miembros de un departamento, los individuos deben regirse por los acuerdos, políticas y reglas comunes, renunciando así a la libertad de actuar independientemente.

Desde una segunda visión o perspectiva la estructura puede ser vista como actividades recurrentes, lo que destaca que dentro de la organización se puede contar con actividades que ocurren rutinariamente como consecuencia de la estructura, y que sin ellas la tarea de la organización no podría llevarse a cabo.

Una tercera visión posible, según estos autores, es la estructura como un comportamiento intencional y orientado hacia las metas. De lo cual concluyen que la estructura de dicha organización también es intencional y orientada hacia las metas. Lo anterior no supone que los gerentes sepan cómo fusionar la estructura organizacional con las metas de ésta.¹⁶⁸

3.2) Diseño de la estructura organizacional

La estrategia se implementa a través de la estructura organizacional. El rol de la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual los gerentes pueden coordinar las actividades de las diversas funciones para explotar sus capacidades

¹⁶⁵ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Administración*, pág. 313

¹⁶⁶ *Ibíd.*, pág. 315

¹⁶⁷ Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Las organizaciones*, pág. 367-368

¹⁶⁸ *Ibíd.*, pág. 369

y habilidades. De acuerdo a la estrategia elegida, se debe diseñar la estructura adecuada para que exista coordinación, comunicación, compartir habilidades y conocimiento, etc.¹⁶⁹.

El diseño organizacional implica decisiones y acciones gerenciales, el diseño de la estructura organizacional debe enfocar sus primeras decisiones en los trabajos individuales, es decir, los gerentes deben decidir cómo dividir el conjunto de tareas en trabajos más pequeños, definiendo así los trabajos en términos de responsabilidades y actividades especializadas. En segundo lugar, los gerentes deciden las bases por las cuales agrupar el trabajo, clasificándolos en grupos relativamente parecidos o diferentes. Como tercer decisión gerencial al momento de diseñar una estructura organizacional, deberán elegir el tamaño apropiado del grupo informando a cada superior, es decir, seleccionar ámbitos de control amplios o limitados. Y por último, los gerentes distribuirán la autoridad entre los trabajos. La autoridad es el derecho para tomar decisiones sin la aprobación de un gerente superior, y de exigir obediencia a otros subordinados. De acuerdo a lo desarrollado las estructuras organizacionales varían dependiendo de las elecciones que hacen los gerentes. Considerando cada una de las cuatro decisiones de diseño como un espectro de elecciones posibles que se representan en el siguiente cuadro:

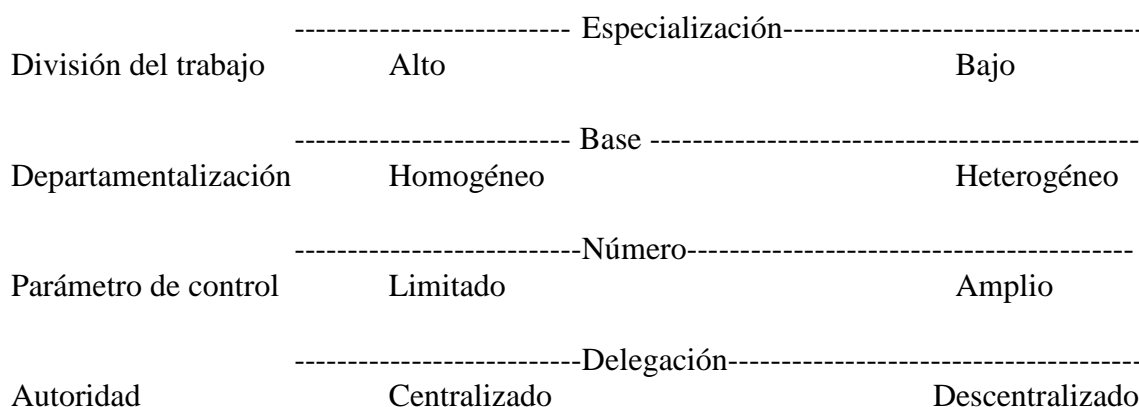


Figura 3.1 – Las cuatro decisiones de diseño clave
Fuente: Gibson, Ivancevich, Donnelly, “Las organizaciones”, pág. 372

En general las estructuras organizacionales tienden hacia un extremo o el otro a lo largo de la figura. Las estructuras que tienden hacia la izquierda se caracterizan por ser del tipo formales, estructuradas y burocráticas. Las que tienden hacia la derecha son las de tipo no formales, no estructuradas, no burocráticas.¹⁷⁰

¹⁶⁹ C.Hill, G.Jones, *Administración estratégica – un enfoque integrado*, pág. 323

¹⁷⁰ Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Las organizaciones*, pág. 367-368

Formación de bloques de estructura organizacional

Encontramos dos tipos de bloques básicos, éstos son¹⁷¹:

- diferenciación e
- integración

La *diferenciación* es la forma como una compañía asigna el personal y los recursos a las tareas organizacionales con el fin de crear valor. Habrá mayor diferenciación, cuanto mayor sea la cantidad de funciones en la organización y cuanto más capacitadas y especializadas sean éstas. La gerencia enfrenta dos alternativas al diferenciar: (a) diferenciación vertical, refiere a como distribuir la autoridad para la toma de decisiones en la organización, (b) diferenciación horizontal, refiere a como distribuir las personas y tareas a las funciones para incrementar su habilidad de crear valor.

La *integración* es el medio por el cual una compañía busca coordinar las personas y las funciones con el fin de cumplir las tareas organizacionales.

Por lo tanto, por un lado tenemos como la compañía se divide en funciones o divisiones, esto es la diferenciación, y por otro lado tenemos como se coordinan las funciones o divisiones, esto es la integración.

Implementar una estructura tiene su costo, estos se llaman *costos burocráticos*. Se definen como los costos de operar un sistema de estructura y control organizacional. Estos costos presentan una relación directa con la complejidad de la estructura, es decir, cuanto más compleja la estructura más costos burocráticos tendrá que enfrentar la compañía, por ejemplo, recursos más especializados y como consecuencia más costosos, más tiempo en reuniones para coordinar que también son costosas.

Los altos costos burocráticos asociados a la implementación de la estrategia reducen las utilidades de una compañía y causan impacto directo en el desempeño organizacional de la línea inferior. Por tanto, se deberá prestar especial cuidado en el diseño organizacional, de modo de ahorrar costos burocráticos e incrementar la habilidad de la compañía para crear valor¹⁷².

Analizaremos en más detalle el diseño organizacional, comenzando con la diferenciación y luego la integración.

Diferenciación Vertical

La diferenciación vertical consiste en especificar las relaciones que vinculan a las personas, actividades y funciones en todos los niveles de la compañía, por lo tanto, la gerencia escoge la cantidad de niveles jerárquicos y la correcta área de control para implementar en forma más efectiva la estrategia de la compañía. El área de control se refiere a la cantidad de subordinados que maneja directamente un gerente¹⁷³.

Existen dos tipos de estructura, una estructura plana, con pocos niveles jerárquicos o una estructura alta, con muchos niveles jerárquicos. El área de control resultará amplia para la primera y estrecha para la segunda. Hay una tendencia a mantener la estructura

¹⁷¹ C.Hill, G.Jones, *Administración estratégica – un enfoque integrado*, pág. 324

¹⁷² *Ibíd.*, pág. 325

¹⁷³ *Ibíd.*, pág. 326

plana, y los gerentes siguen lo que se conoce como principio de la cadena mínima de mando, el cual establece que se debe escoger una jerarquía con la mínima cantidad de niveles de autoridad necesarios para lograr su estrategia. Con esto la compañía se evita posibles problemas de coordinación, distorsión en la información, cantidad de gerentes intermedios, problemas de motivación, entre otros.

Diferenciación Horizontal

La diferenciación horizontal se concentra en la división y agrupación de tareas para lograr los objetivos de los negocios. Debido a que las tareas de una organización están en función de su estrategia, existe una tendencia a escoger una forma de diferenciación horizontal para ajustar su estrategia organizacional¹⁷⁴.

Analizaremos distintos tipos de estructuras, la estructura simple, funcional, multidivisional, matricial, por productos y geográfica. La *estructura simple* las utilizan las compañías pequeñas y empresariales, por lo general, genera uno o pocos productos relacionados para un segmento específico del mercado. No existen disposiciones formales de la organización y la diferenciación horizontal es baja debido a que los empleados desempeñan múltiples deberes. La *estructura funcional* agrupa a las personas con base en su pericia y experiencia comunes o en que utilizan los mismos recursos. A medida que crecen las compañías se vuelvan a este tipo de estructura. Este tipo de estructura presenta algunas ventajas, como ser: la especialización; ya que las personas al estar agrupadas pueden aprender entre sí y realizar su función de mejor forma; el monitoreo entre sí, que proporciona a los gerentes mayor control de las actividades organizacionales. Se debe tratar de evitar los problemas de comunicación, de medición de la rentabilidad, de ubicación física, entre otros. La *estructura multidivisional* es una unidad de negocios autónoma y cada división posee un completo conjunto de servicios de apoyo. Así mismo, existe una dirección general corporativa creada para monitorear las actividades de las divisiones y ejercer el control financiero sobre cada una de ellas. Por lo tanto, se ejerce un doble control, uno por parte de cada unidad divisional y otro corporativo. Cada división adoptará la estructura que se adapte mejor a sus necesidades. Se debe evitar los siguientes obstáculos, por ejemplo, distorsión en la información, competencia por precios de transferencia, problemas en la relación de autoridad corporativa – divisional, entre otros. La *estructura matricial* es una red compleja de relaciones de dependencia entre proyectos y funciones, es decir que se agrupa por funciones y luego en proyectos o productos. Existen por tanto, dos jefes uno de funciones y otro de proyectos. Los miembros del equipo controlan su propio comportamiento y la participación en equipos de proyectos les permite monitorear a otros miembros de equipos y aprender entre sí. A medida que cambia el proyecto también cambian las funciones y las personas. Esta estructura presenta la flexibilidad necesaria para reaccionar en forma rápida a las condiciones competitivas. Se debe evitar los conflictos entre las funciones y los proyectos. La *estructura de equipos por producto*, organiza a las personas en permanentes equipos interdisciplinarios. Los equipos interdisciplinarios aceleran la innovación y la capacidad de satisfacer al cliente, debido a que la autoridad está descentralizada hacia el equipo y este puede responder en forma más rápida. Por último, la *estructura geográfica*, agrupa las actividades organizacionales en regiones geográficas, lo cual permite atender a las necesidades de

¹⁷⁴ C.Hill, G.Jones, *Op. Cit* , pág. 332

los clientes regionales además de reducir los costos de transporte. Se ejerce un doble control a nivel local y a nivel regional¹⁷⁵.

Gibson, Ivancevich y Donnelly se refieren a la base funcional como la que se encuentra frecuentemente en organizaciones relativamente pequeñas que ofrecen un rango limitado de productos y servicios. Aunque, destacan que también es muy utilizada en como la base en divisiones de grandes organizaciones de variados productos. Según los autores la ventaja principal de esta base es su eficiencia. Al tener departamentos para especialistas la gerencia crea unidades eficientes. Como desventaja principal señalan que al trabajar juntos los especialistas se motivan entre sí en sus áreas, lo que conlleva el riesgo de que metas organizacionales sean sacrificadas en pro de metas departamentales. Dado que, frecuentemente la cultura y la identificación con el departamento son más fuertes que la identificación con la organización y su cultura.

En cuanto a la departamentalización territorial dichos autores afirman que es usual en organizaciones grandes ya que la separación física de las actividades hace difícil la coordinación centralizada. Un punto de venta en un área geográfica constará de unidades (sucursales) que reportarán a un gerente regional, quien puede reportarse a un gerente corporativo. Como ventaja encuentra que facilita un campo de capacitación del personal gerencial, así la firma puede posicionar gerentes en territorio para evaluar su progreso en esa región geográfica. A su vez, destacan la experiencia que adquieren los gerentes en un territorio lejos de la casa central lo que le da perspectivas valiosas sobre cómo los productos y/o servicios son aceptados en su región.

Sobre la base por producto la definen como la base preferida cuando una compañía crece incrementando el número de productos que ofrece en el mercado. Es así que todos los trabajos asociados con producir y vender un producto serán puestos bajo la dirección de un gerente. Por otra parte, se encuentra la justificación de esta base, en que a medida que crece una empresa se vuelve más difícil coordinar los distintos departamentos funcionales. Como ventaja fomenta la iniciativa y la autonomía otorgándoles a los gerentes divisionales los recursos necesarios para llevar a cabo sus proyecciones de utilidades.

Como variante mencionan la departamentalización por consumidor, muy utilizada en estructuras organizacionales de instituciones educativas, bancos, y hasta en las grandes tiendas de ropa donde se aprecian pisos de ropa para niños y otros de ropa de hombre y dama. Esta estructura al estar basada en el consumidor presenta como ventaja la capacidad de satisfacer las necesidades del consumidor mejor que otras organizaciones con base departamental distinta.

Concluyen que la organización matricial a menudo cuenta con una combinación de bases para la departamentalización, intentando maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades de las bases departamentales y por producto. Logran el equilibrio sobreponiendo una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación en la estructura vertical. El personal de un sector pertenece así no sólo a un área funcional sino también a algún producto o proyecto en particular. Podemos hablar así de un sistema dual de autoridad que tiene como característica probables conflictos entre lealtad hacia el gerente funcional y el gerente de proyecto. En general, estructuras

¹⁷⁵ C.Hill, G.Jones, *Op. Cit.*, pág. 332

matriciales se encuentran en organizaciones que requieren respuestas al cambio en dos o más entornos como tecnología y mercado, enfrentan incertidumbre por los altos requerimientos de información y procesamiento, y en tercer lugar, manejan restricciones financieras y de recursos humanos. Como ventaja se destaca que facilita la utilización de personal y equipos altamente especializados, y a su vez, cada unidad de proyecto puede compartir el recurso especializado con otras unidades en lugar de duplicarlo. Esta ventaja es aún mayor cuando los proyectos no necesitan del trabajo de especialistas por tiempo completo. Además, estas interacciones alientan la creación de ideas cruzadas, lo que da como resultado mayor agilidad y flexibilidad en la respuesta ante cambios del entorno.

Afirman que la base departamental más prevalente en corporaciones multinacionales es la base territorial, la cual implica gerentes nacionales y regionales reportándose a una casa central en la misma región o nación. Teniendo cada oficina, tanto nacional como regional, sus recursos para producir y comercializar el producto o servicio. Dicha forma organizacional es apta para organizaciones con un número limitado de líneas de productos. Ahora bien, si la multinacional tiene una línea de productos muy diversificada le conviene más una departamentalización por producto, asignando responsabilidad mundial por producto o línea a una única oficina corporativa y todas las unidades extranjeras o nacionales asociadas con ese producto se reportan a la oficina corporativa del producto. Pero si la corporación multinacional cuenta con líneas de productos muy restrictivas, como por ejemplo empresas de la industria minera, recomiendan la base departamental funcional. De esta forma tendrán una oficina corporativa por cada función teniendo autoridad mundial sobre esa función.¹⁷⁶

Integración

Como vimos, primeramente se elige la forma de diferenciación y luego se elige el nivel de integración necesario para hacer que la estructura organizacional funcione en forma efectiva. La integración refiere al grado hasta el cual una organización busca coordinar sus actividades de creación de valor y generar interdependencia. Debido a que existen elevados costos burocráticos asociados al nivel de integración, se tiende a integrar solo las actividades necesarias para implementar la estrategia en forma efectiva¹⁷⁷.

Veremos a continuación, los mecanismos integradores que una compañía puede utilizar con el fin de incrementar su nivel de integración a medida que aumenta su nivel de diferenciación. Estos son: contacto directo, roles de vinculación, comités de trabajo, equipos, roles integradores, departamentos integradores, matriz. Comencemos con el *contacto directo*, el cual refiere a la importancia de determinar un contexto dentro del cual los gerentes de diferentes divisiones o departamentos funcionales puedan trabajar juntos para resolver problemas mutuos. Los *roles de vinculación* interdepartamental pueden mejorar su coordinación interfuncional. Se trata de designar a una persona en cada división o función la responsabilidad de coordinar con la otra. Los *comités de trabajo* temporales, se crean cuando dos o más funciones comparten problemas comunes. Los miembros son responsables de reportar a sus departamentos los problemas dirigidos y las soluciones recomendadas. Son temporales ya que una vez resuelto el problema cada cual vuelve a sus funciones normales. Los *equipos*

¹⁷⁶ Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Las organizaciones*, pág. 374-380

¹⁷⁷ C.Hill, G.Jones, *Op. Cit.*, pág. 347

permanentes, refieren a un equipo continuo para establecer en la organización un mecanismo integrador permanente. Trabajan mediante reuniones en las cuales se plantea gran parte de la dirección estratégica de la organización. La importancia de estos equipos aumenta a medida que la organización se hace más compleja. Los *roles integradores* tienen como función estimular la integración entre las divisiones o departamentos. El trabajo consiste en coordinar el proceso de decisiones entre los departamentos o divisiones de tal manera que se puedan obtener beneficios en sinergia a partir de la cooperación. Los departamentos integradores, son departamentos constituidos por planeadores estratégicos, son permanentes y generalmente se ubican en la dirección general corporativa. Por último, la estructura matricial que se aplica cuando la diferenciación es muy alta y la compañía debe responder en forma rápida a cambios de ambiente. La matriz contiene muchos de los mecanismos integradores mencionados¹⁷⁸.

Se debe combinar de manera adecuada la diferenciación y la integración. La meta consistirá en decidir la óptima cantidad de integración necesaria para satisfacer las metas y objetivos organizacionales. Una compañía necesita manejar la estructura más simple consistente con la implementación efectiva de su estrategia.

3.3) Diseño de sistema de control

Los sistemas de control estratégico permiten que se aplique monitoreo y se evalúe el desempeño de las divisiones, funciones y empleados y si es necesario se aplique medidas correctivas para mejorarlo. Por lo tanto, el control estratégico es el proceso de establecer los tipos apropiados de sistemas de control en los distintos niveles, corporativo, de negocios y funcional en la organización, y evaluar si se está logrando niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción del cliente e implementar su estrategia de forma exitosa¹⁷⁹.

Veremos a continuación los distintos sistemas de control, la relación entre ellos y los costos burocráticos y por último se analizarán los distintos tipos de control que se pueden utilizar.

Sistemas de control estratégico

Como vimos anteriormente, para implementar la estrategia es necesario diseñar la estructura prestando atención al grado de diferenciación e integración, pero también se necesita de mecanismos como los controles para hacer funcionar esa estructura, e implementar en forma exitosa la estrategia¹⁸⁰.

Los controles estratégicos tienen como principal función suministrar a la gerencia la información necesaria para controlar su estrategia y su estructura. Las organizaciones

¹⁷⁸ C.Hill, G.Jones, *Op. Cit.*, pág. 347

¹⁷⁹ *Ibíd.*, pág. 357

¹⁸⁰ *Ibíd.*, pág. 358

deben compilar la información y recoger aquella que le permita evaluar su desempeño y aplicar su correctivo en caso de necesitarlo.

Los sistemas de control estratégico constituyen los sistemas formales de formulación de objetivos, monitoreo, evaluación y retroalimentación que proporcionan información a la gerencia sobre si la estrategia y la estructura de la organización satisfacen los objetivos de desempeño estratégico. Un sistema de control efectivo debe tener tres características: ser flexible, brindar información exacta y en una forma oportuna.

El sistema de control estratégico consta de cuatro pasos¹⁸¹:

- 1) *Establecer estándares y objetivos*: los estándares u objetivos constituyen las formas mediante las cuales una compañía escoge evaluar su desempeño. Los objetivos específicos de desempeño dependerán de la estrategia escogida por la compañía.
- 2) *Crear sistemas de medición y monitoreo*: con ellos se evalúa el desempeño y si se han logrado las metas de trabajo en todos los niveles de la organización.
- 3) *Comparar el desempeño real frente a los objetivos establecidos*: se trata de evaluar si el desempeño se desvía de los objetivos o estándares establecidos.
- 4) *Evaluar el resultado y emprender medidas si es necesario*: en este paso se analiza las variaciones y se inicia la acción correctiva que permita a la organización lograr las metas. La medida correctiva puede implicar un cambio en la estructura o en la estrategia.

El desempeño se mide en cuatro niveles de control en la organización. Estos son: corporativo, divisional, funcional e individual (organizados de mayor a menor). Los distintos niveles de controles van desde mediciones generales y abstractas del desempeño organizacional hasta mediciones más rutinarias y particulares. Los controles en cada nivel deben suministrar la base sobre la cual los gerentes en los niveles inferiores pueden seleccionar sus sistemas de control. Se debe prestar cuidado en no caer en problemas de agencia, los cuales ocurren cuando, una vez delegada autoridad y capacidad para controlar sus recursos, las metas y los objetivos son diferentes de los niveles superiores. Se deberá alinear ambos intereses de modo de el sistema de control funcione de forma eficiente¹⁸².

Los sistemas de control resultan costosos por lo cual aumenta los mencionados costos burocráticos. La compañía deberá diseñar sus sistemas de control de forma de poder recoger la información necesaria para controlar sus actividades de creación de valor al menor costo posible.

Por otro lado, existen diferentes tipos de sistemas de control como ser control de mercado, de rendimiento y burocrático, que describiremos a continuación.

Control de mercado

Este tipo de control es el tipo más objetivo de control del rendimiento ya que se basa en mediciones financieras objetivas del desempeño. El desempeño se mide a través del

¹⁸¹ C.Hill, G.Jones, *Op. Cit*, pág. 359

¹⁸² *Ibíd*, pág. 360

precio del mercado de acciones o rendimiento sobre la inversión. El precio de las acciones es una medición muy útil ya que está determinado en forma competitiva por la cantidad de compradores y vendedores en el mercado, y en donde el precio muestra el desempeño cambiante de la compañía. Por otro lado, el rendimiento sobre la inversión que resulta de dividir el ingreso neto sobre el capital invertido, es otra forma de control de mercado. El desempeño de una compañía se puede medir a través del rendimiento sobre la inversión, utilizando la técnica de comparación con otras compañías, o incluso entre divisiones de una misma compañía¹⁸³.

Control de rendimiento

Este control se aplica cuando no se puede utilizar la técnica de comparación en el tipo de control anterior, entonces la propia compañía estima o pronostica objetivos o estándares apropiados para sus divisiones y luego monitorea sus desempeños de acuerdo a éstos. Se trata de crear metas tanto divisionales, funcionales e individuales y renovarlas con periodicidad con el objetivo de lograr estrategias y estructuras más efectivas. Se debe evitar el uso inapropiado de este control ya que puede llevar a consecuencias inoportunas e infortunadas, como ser problemas entre las divisiones, metas erradas, entre otras¹⁸⁴.

Control burocrático

El control burocrático refiere al establecimiento de un sistema de reglas y procedimientos para dirigir las acciones o comportamientos de las divisiones, funciones e individuos. Se trata de estandarizar el comportamiento y pronosticar los rendimientos. Cuando mencionamos estandarizar, nos referimos al nivel que una compañía especifica los procesos de toma de decisiones y coordinación, de forma tal que el comportamiento sea pronosticable. Las compañías pueden estandarizar tres aspectos: (a) insumos, (b) actividades de conversión y (c) productos. La estandarización de insumos ocurre cuando una compañía pone estándares específicos y permite que ingresen solo aquellos que satisfacen estos. Por ejemplo, cualidades o capacidades de empleados, o calidad en materias primas. La estandarización de actividades de conversión implica programar las actividades de trabajo de forma tal que cada vez que se realicen se hagan de la misma forma. Por último, la estandarización del producto implica precisar las características de desempeño que existirán en el producto o servicio, para ello se aplica el control de calidad con la finalidad que la producción cumpla con el estándar. Se debe evitar que la organización, debido a la estandarización, se vuelva inflexible y lenta para reaccionar ante posibles cambios, ya que puede reducir la ventaja competitiva¹⁸⁵.

¹⁸³ C.Hill, G.Jones, *Op. Cit.*, pág. 363

¹⁸⁴ *Ibíd.*, pág. 365

¹⁸⁵ *Ibíd.*, pág. 369

3.4) Cultura organizacional

Tal como vimos en el capítulo anterior, se puede definir la cultura organizacional como una serie de entendidos importantes como normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de la organización¹⁸⁶. Aquí ampliaremos este tema.

El valor de la cultura para una organización es su capacidad para especificar normas y valores que rijan el comportamiento del empleado. A través de la socialización, se transmiten las normas y valores, así como también se interiorizan. Es importante alinear la estructura y la cultura organizacional con la finalidad de implementar la estrategia¹⁸⁷.

Elementos básicos

Según el autor Schein, en la cultura existe tres niveles¹⁸⁸:

- 1) artefactos
- 2) valores adoptados
- 3) supuestos básicos

Los *artefactos* refieren a un conjunto de cosas que definen la cultura que uno ve, escucha o siente por ejemplo cuando entra a una nueva organización, incluyen productos, servicios e incluso conductas de los miembros del grupo. El autor lo llama el primer estrato de la cultura organizacional. Los *valores adoptados*, éstos son los motivos o valores que esgrimimos para explicar la forma que se realizan las cosas. Este sería el segundo estrato. Por último los *supuestos básicos*, el tercer estrato, son las ideas o creencias que toman por sentado los miembros de la organización, es decir que son las creencias válidas para estos.

Características de las culturas corporativas

Los autores T. Peters y R. Waterman plantean tres conjuntos de valores comunes en la cultura corporativa. Uno de ellos, es el margen para la acción, la cual hace énfasis en la autonomía y el espíritu empresarial y a su vez los empleados son motivados a asumir riesgos, es decir que tiene la posibilidad de intervenir directamente impulsado por los valores. El segundo conjunto es la naturaleza en la misión de la organización, se trata de cultivar los valores de forma tal que una compañía sea fiel a la esencia de su negocio y mantener el control sobre sus actividades pilares. El tercer conjunto, refiere a como manejar la organización, con esto queremos decir, que se debe tratar de establecer un diseño organizacional para que incentive a sus empleados para que realicen sus tareas de la mejor forma posible. Esto es muy importante, ya que la productividad se obtiene a través de las personas, y la compañía debe velar por una atmósfera ideal de comportamiento productivo¹⁸⁹.

Los tres conjuntos de valores constituyen la esencia de la cultura organizacional que la gerencia transmite a través del liderazgo estratégico. Adicionamos también la cultura a los sistemas de control y al diseño de la estructura para que se implemente exitosamente

¹⁸⁶ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert Jr, *Op.Cit.n*, pág. 198

¹⁸⁷ C.Hill, G.Jones, *Op. Cit.*, pág. 371

¹⁸⁸ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert Jr, *Op. Cit.*, pág. 200

¹⁸⁹ C.Hill, G.Jones, *Op. Cit.*, pág. 375

la estrategia. Es decir, que se debe buscar el equilibrio y la relación justa de estos componentes para lograr los objetivos que se plantea la compañía.

3.5) Adecuación de estructura y control a la estrategia

En este apartado veremos como la estructura y los sistemas de control se adecuan con cada tipo de estrategia. Ya dijimos que para implementar la estrategia en forma efectiva debe estar todo alineado y en armonía. Veremos como se adecuan y combinan todos estos componentes a la estrategia a nivel funcional, de negocios, global y corporativa¹⁹⁰.

Adecuación a la estructura a nivel funcional

Recordemos que la estrategia funcional busca lograr en sus funciones niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Aquí veremos como se integra y selecciona el nivel de diferenciación, en este caso, vertical y las opciones sobre sistemas de monitoreo y evaluación. Esta selección dependerá de la habilidad distintiva que siga la compañía¹⁹¹.

Analizaremos tres áreas o funciones: fabricación, investigación y desarrollo, y ventas. En la función fabricación, por lo general se concentra en mejorar la eficiencia, calidad y satisfacción del cliente. Por lo tanto se debe crear una estructura que permita economizar en costos, desarrollando jerarquías altas y centralizadas y aplicando controles burocráticos y de rendimiento. Las actividades se encuentran estandarizadas, como ser los insumos de personal, se capacita y se entrena también para reducir costos. Aquí se tratará de ajustar la estructura, el control y la calidad de manera tal que la fabricación desarrolle la habilidad distintiva y se logre un grado superior de eficiencia y calidad. En la función investigación y desarrollo, se tratará de generar una habilidad distintiva en innovación, por tanto la estructura y los sistemas de control debe adecuarse a esta modalidad requiriendo una coordinación necesaria y permitiendo que se lancen al mercado los nuevos productos en forma rápida. La estructura escogida debe dar la libertad y autonomía que necesita este departamento, por lo cual tienden a tener una estructura más bien planas y descentralizadas. En la función de ventas encontramos una estructura plana también, y se emplean controles de rendimiento y burocráticos, que son más fáciles para monitorear a los empleados. A modo de resumen, se deberá elegir la correcta combinación de estructura y control para lograr los objetivos propuestos¹⁹².

Adecuación a la estructura a nivel de negocios

Recordando la definición de estrategia a nivel de negocios vista en el primer capítulo, esta destaca como la compañía puede ganar una ventaja competitiva a través de tres estrategias genéricas, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Aquí se tratará de elegir una estructura que permita fusionar las capacidades y las habilidades de las funciones de creación de valor de una compañía¹⁹³. Es aconsejable comenzar por

¹⁹⁰C.Hill, G.Jones, *Op. Cit*, pág. 386

¹⁹¹ *Ibíd.*, pág. 386

¹⁹² *Ibíd.*, pág. 387, 388 y 389

¹⁹³ *Ibíd.*,pág. 389

diseñar una estructura y sistema de control para cada función para que esto luego repercute a nivel organizacional y sea compatible.

Si nos enfocamos en una estrategia genérica de liderazgo en costos, trataremos de ahorrar en costos lo más posible y a través de todas las funciones de la compañía, por tanto se elegirá una estructura y nivel de control que cumplan con ello, es decir que tengan un bajo nivel de costos burocráticos. Cabe esperar que se escoja la estructura funcional por su sencillez, y lo más plana posible, para evitar costos. En cuanto a los controles se esperan controles de rendimiento, por su facilidad y economicidad y además permite monitorear y evaluar en forma estrecha el desempeño funcional¹⁹⁴.

Siguiendo con una estrategia de diferenciación, la cual busca una habilidad distintiva respecto al resto, se espera una estructura más compleja que la anterior y costos burocráticos también mayores, pero que luego se trasladan al valor agregado que presenta el producto diferenciado. Por otra parte el sistema de control elegido será controles de comportamiento y normas y valores compartidos, ya que muchas veces la fuente diferenciadora la constituye el personal y se necesita de una cultura marcada. Los costos que presenta esta estrategia serán mayores pero el cliente está dispuesto a pagar un mayor precio por ello¹⁹⁵.

Continuamos con la estrategia de concentración, la cual implica enfocarse en un segmento del mercado con características particulares. Tanto la estructura como los sistemas de control deberán ser económicos de operar pero a la vez flexibles para que de paso a una habilidad distintiva. Por lo general se adopta una estructura funcional, la cual permite realizar un control del personal y a la vez que otorgue flexibilidad. Se debe atender a los costos de producción que son mayores que los anteriores, ya que no se consiguen economías de escala, por lo tanto se realizarán controles de costos¹⁹⁶.

Adecuación a la estructura a nivel global

Tal como vimos anteriormente, la estructura global es aquella en la cual venden y/o fabrican sus productos en mercados internacionales. Recordemos que existen cuatro estrategias globales, estas son multidoméstica, internacional, global y transnacional, diferenciándose cada una de ellas en las presiones altas o bajas, para el logro de capacidad de aceptación local (AL) y en costos (C). Por tanto, la estrategia multidoméstica presenta altas presiones en AL y bajas en C, la estrategia internacional presenta bajas presiones en ambas, la global presenta bajas presiones en AL y altas en C y por último la transnacional presenta presiones altas en ambas¹⁹⁷.

En esta estrategia se necesitará mayor coordinación e integración de las actividades globales a medida que se desplaza de una estrategia multidoméstica hasta llegar a una transnacional. Por tanto, los sistemas de control y sus estructuras serán más complejos para coordinar las actividades de creación de valor y por consiguiente los costos burocráticos aumentan al acercarse a una estrategia transnacional.

Analizaremos brevemente cada estructura, comenzando por la multidoméstica, la cual se inclina hacia una estructura de área global, es decir, una dirección general corporativa y dependiendo de ésta las distintas regiones. Esta estructura duplica las actividades de

¹⁹⁴ C.Hill, G.Jones, *Op. Cit.*, pág. 390

¹⁹⁵ *Ibíd.*, pág. 391

¹⁹⁶ *Ibíd.*, pág. 394

¹⁹⁷ *Ibíd.*, pág. 395

creación de valor y establece una división extranjera en cada país donde opera. La autoridad se descentraliza hacia los gerentes locales y ellos son los encargados de diseñar la estrategia apropiada para el ambiente local. Cabe esperar que se descentralice el control y se transfiera autoridad para la toma de decisiones en gerentes locales, y que los controles sean de mercado y de rendimiento¹⁹⁸.

Continuamos con la estrategia internacional, que se da cuando una compañía comienza a vender sus productos hechos a nivel domestico en mercados extranjeros. Por lo general, agregan un departamento de operaciones extranjeras a sus estructuras ya existentes y se continúa utilizando el mismo sistema de control. Dependiendo del tipo de estructura donde se ubicara este nuevo departamento, pero generalmente depende de la dirección general corporativa¹⁹⁹.

Seguimos con la estructura global, que ocurre cuando se empieza a ubicar las actividades de fabricación y tareas de creación de valor en el sitio global de menor costo. Aquí se necesitará mayores esfuerzos para solucionar los problemas de coordinación e integración y parece que la estructura adecuada es la estructura global de grupos por productos, que coordinará las actividades de las divisiones domesticas y extranjeras dentro de un grupo por producto y se logre niveles superiores de eficiencia y calidad²⁰⁰.

Por último, la estrategia transnacional se inclina a una estructura matricial global, ya que permite reducir costos al aumentar la eficiencia y diferenciar las actividades a través de innovación superior y mayor capacidad para satisfacer al cliente. Esta estructura presenta una flexibilidad local y otorga un amplio acceso a información acerca de los problemas locales. Asimismo, permite que se transfiera conocimiento y experiencia entre divisiones y regiones. Para que funcione en forma adecuada es necesario desarrollar una cultura organizacional sólida a nivel internacional y también crear redes de gerentes de modo que se pueden ayudar mutuamente en una base global²⁰¹.

Adecuación a la estructura a nivel corporativo

A nivel corporativo las organizaciones elijen estructuras organizacionales que les permita operar en forma eficiente en varios negocios. El objetivo consiste en usar el mismo sistema de estructura y control acompañado con el nivel mas bajo de costos burocráticos. Dicho esto, la estructura mas elegida es la multidivisional, en la cual cada división requiere de los servicios de funciones de apoyo especializadas y de una staff corporativo de dirección general para vigilar y evaluar las operaciones realizadas en las divisiones. Una vez elegida esta estructura se deberá prestar especial atención a dos componentes: combinación de mecanismos integradores y los sistemas de control adecuados para que la estructura divisional funcione. Cuanto más interrelacionadas sean las divisiones mas complejos serán los mecanismos de control e integración que se necesitan para que la estrategia funcione. Encontramos en este nivel corporativo tres tipos de estrategia, diversificada no relacionada, integración vertical y diversificada relacionada²⁰².

¹⁹⁸ C.Hill, G.Jones, *Op. Cit.*,pág. 398

¹⁹⁹ *Ibíd*, pág. 399

²⁰⁰ *Ibíd.*, pág. 400

²⁰¹ *Ibíd.*, pág. 400

²⁰² *Ibíd.*, pág. 402

Comenzando a analizar la estrategia corporativa de diversificación no relacionada, vemos que en ésta no hay conexiones entre las divisiones, por tanto se presenta como la estrategia más fácil y económica de manejar con los costos burocráticos más bajos. Cada división se evalúa mediante criterios de rendimiento sobre la inversión y a la vez controles contables, para obtener información en forma rápida²⁰³.

Seguimos con la integración vertical, la cual es más costosa ya que debe coordinar los flujos secuenciales de recursos de una división a la siguiente. La estructura multidivisional ya mencionada es la que realiza esa coordinación y otorga el control centralizado necesario para que se logren los beneficios esperados. Los controles que se utilizan son los de mercado y burocráticos para estimular la transferencia de recursos entre divisiones²⁰⁴.

Por último, la diversificación relacionada tiene como característica particular el hecho de compartir entre divisiones conocimientos, bases de clientes, información, etc. Aquí es de suma importancia tener instaurada una cultura organizacional fuerte, que ponga en primer lugar la cooperación entre las divisiones y establezca metas corporativas en lugar de divisionales. También es importante la integración entre las divisiones, por tanto deben existir roles y equipos integradores para facilitar la operativa y llegar a las metas corporativas.

Con lo anteriormente explicado queremos llegar a que para institucionalizar la estrategia escogida, los líderes empresariales deben desarrollar un sistema completo que incluya normas, valores, roles y grupos que respalden la persecución de metas estratégicas²⁰⁵.

Por tanto, la estrategia queda institucionalizada cuando ésta se relaciona con los sistemas de control, la cultura organizacional, la estructura, los sistemas de calidad, la ética, etc.

3.6) ¿Qué rol cumple el Director general en la implantación de la estrategia?

Evidentemente cumple un rol activo tanto en el diseño como en la implantación. Identificamos tres componentes en los cuales participan, estos son: interpretación de la estrategia, muchas veces aclarando algunos puntos de aplicación, representación del grado de intensidad del compromiso de la compañía con la estrategia y por último, son fuente de motivación proporcionando incentivos intangibles.

Cabe destacar que el Director general cumple un rol muy importante en este aspecto y mediante sus valores, creencias y lealtad de sus miembros puede conseguir apoyo para una estrategia²⁰⁶.

²⁰³ C.Hill, G.Jones, *Op. Cit*, pág. 405

²⁰⁴ *Ibíd.*, pág. 406

²⁰⁵ J. Stoner, R. Freeman, D.Gilbert, *Op. Cit*,pág. 321

²⁰⁶ *Ibíd*, pág. 322

3.7) Procedimientos para facilitar su implementación

Los instrumentos tales como políticas y procedimientos son utilizados para implantar la estrategia y conseguir un mayor compromiso por parte de los empleados. Algunos de estos procedimientos son la fijación de objetivos anuales, la administración por objetivos y los sistemas de recompensa²⁰⁷.

Primeramente encontramos, los objetivos anuales que son el fundamento para aplicar cualquier tipo de estrategia. Tratan de identificar con exactitud lo que debe hacerse cada año para que se alcancen las metas estratégicas de la compañía.

Por otra parte, la administración por objetivos fija metas para los resultados de los empleados en lo particular. Se define como una serie de procedimientos que comienza por establecer metas y continúa hasta la revisión de resultados. En este aspecto participan gerentes y subordinados para alcanzar las metas estratégicas. Se dice que es una forma de integrar los esfuerzos de todos los miembros de la organización y enfocarlos hacia las metas de los niveles altos de la organización y finalmente hacia la estrategia global organizacional. Como mencionamos antes, es un trabajo en equipo entre gerentes y empleados para ponerse de acuerdo en cuanto a objetivos.

Existen seis elementos para que la administración por objetivos se realice de la forma más eficaz posible:

1. Compromiso con el programa en todos los niveles de la compañía
2. Metas establecidas por los niveles superiores, se determina la estrategia a seguir y se establecen metas preliminares
3. Metas individuales, para ayudar a los miembros a entender que se espera que logren a nivel individual
4. Participación de gerentes y empleados para establecer metas
5. Autonomía para aplicar planes
6. Revisión de los resultados periódicamente.

Por último, los sistemas de recompensas motivan a los empleados para que dirijan sus esfuerzos y desempeño hacia las metas organizacionales y con esto contribuyen a la implantación de la estrategia. Si bien no es sencillo establecer un sistema de recompensas, en general contribuye al logro de las metas establecidas²⁰⁸.

²⁰⁷ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Op. Cit.*, pág. 326

²⁰⁸ *Ibíd.*, pág. 327, 329, 332

3.8) ¿Como obtener éxito al implementar la estrategia?

No existe una receta para obtener el éxito al implementar la estrategia pero si un modelo con siete factores que nos ayudará a esto, siempre y cuando no se descuiden alguno de los factores²⁰⁹.

Representaremos el modelo de las siete eses mediante la siguiente figura:

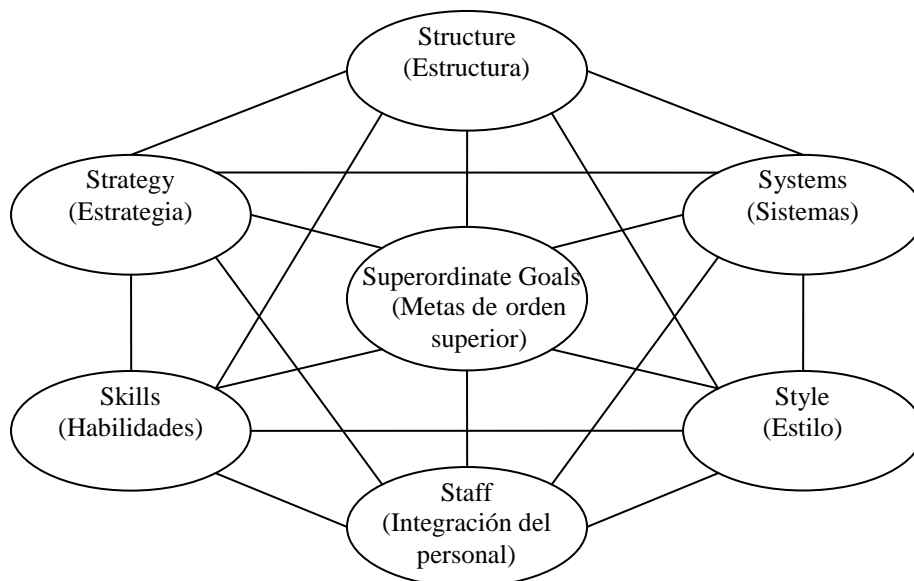


Figura 3.1 – El modelo de las siete eses

Fuente: R. Waterman, J. T. Peters y J. Phillips, "Structure is not organization". (J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, "Administración", pág. 318)

Este modelo identifica siete factores que son clave en el entorno cambiante y que pueden afectar negativamente a la organización. Los factores están todos relacionados entre si, es necesario que cada factor este en armonía con los demás, es decir, que la estructura sea compatible con la estrategia escogida. Que los sistemas, que son los procedimientos formales e informales, permitan que la organización funcione, vayan de la mano con lo anterior mencionado. También el estilo, es decir, el patrón de acciones llevadas adelante por los gerentes de alto nivel, sean acordes y armonicen con los demás factores. Asimismo, el personal debe estar integrado, nutrirse, desarrollarse, cuidarse, etc. para que funcionen correctamente. Las habilidades que desarrolla la compañía son las actividades que se realizan mejor y por las cuales el resto las conoce. Por último las metas de orden superior refieren a los conceptos, valores y aspiraciones que sirven de guía para la organización²¹⁰. La idea central aquí es que todos estos factores interactúen entre si y deben ser compatibles y actuar de la forma mas armoniosa posible para lograr que la implementación de la estrategia se logre de la forma más exitosa posible y además que ante los cambios en el entorno sepa adecuarse rápidamente.

²⁰⁹ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Op. Cit.*, pág. 318

²¹⁰ *Ibíd*, pág. 318

3.9) Adaptación a los cambios en el entorno

Actualmente el factor común es el cambio y no la estabilidad, ya que se dan rápidos cambios en la tecnología, ambiente competitivo, en las exigencias de los clientes, etc., por tanto las compañías pasan por reorganizaciones estructurales a medida que crecen sus estructuras²¹¹.

Nos enfrentamos a un proceso de cambio que por lo general ocurre de la siguiente manera; se puede identificar una primera etapa donde aparece la determinación de la necesidad del cambio, luego una segunda etapa la determinación de los obstáculos para el cambio, una tercera etapa la implementación del cambio y por ultimo la evaluación del cambio²¹².

En una primera etapa, los gerentes estratégicos reconocen que existe una distancia o brecha entre el desempeño deseado y el real. Con la ayuda de un análisis FODA se pueden determinar la fuente del problema, analizando las fortalezas y debilidades en primera instancia. Una vez identificado esto, se debe determinar el estado deseado y con ello cambiar la estrategia y estructura. Ya pasando a la segunda etapa identificamos los obstáculos, con esto queremos decir, que se identificaran los factores que causan la inercia organizacional y que evitan que la compañía prospere. Los obstáculos pueden encontrarse en cuatro niveles en la organización: corporativo, divisional, funcional e individual. Por lo general constituyen obstáculos la estructura, la estrategia, la cultura, lo cual dificultan que el cambio se realice en forma rápida. Cuanto más amplia y compleja sea la compañía, más difícil será la implementación del cambio. Como tercera etapa, la implementación del cambio, se suele dar en dos enfoques; uno en línea descendente y el otro en línea ascendente. El primero analizará la forma de cambiar la estrategia y la estructura armando un plan de acción e implementa el cambio en forma rápida. Por tanto hace énfasis en la velocidad de las respuestas ante problemas. El segundo, primero se consulta a todos los gerentes de los distintos niveles y luego se elabora un plan detallado para la transformación con etapas. Aquí se hace énfasis en la participación de toda la compañía para reducir incertidumbre. Como última etapa se encuentra la evaluación del cambio, donde se compara la forma que operaba antes y ahora, ayudados de índices.

Cabe destacar que el cambio organizacional es un proceso complejo y difícil de manejar. Primeramente no es fácil identificar los problemas existentes, luego aparecen obstáculos que dificultan el plan de acción. Luego se debe decidir si un cambio en línea descendente o ascendente, con esto llega la incertidumbre en la interna de la compañía. Por último, se evalúan los resultados y sus efectos en el desempeño organizacional.

²¹¹ C.Hill, G.Jones, *Op. Cit.*, pág. 435

²¹² *Ibíd.*, 436, 437,439 y 440

3.10) Conclusiones del capítulo

Tal como vimos implementar la estrategia no es tarea sencilla, se debe armonizar varios elementos: la estructura, la cultura, los sistemas de control, etc. Por tanto, los gerentes deben de coordinar las actividades de las diversas funciones para explotar sus capacidades y habilidades, sin abandonar el monitoreo de las divisiones y evaluar el desempeño de funciones y empleados, y en caso de ser necesario aplicar medidas correctivas. Con la ayuda de normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de la organización resulta más fácil alinear la estructura, el control y la cultura de una empresa y conseguir compromiso por parte de los empleados.

Acercándonos al tema que nos convoca, las empresas multinacionales poseen algunas ventajas económicas con respecto a las empresas exclusivamente nacionales. Entender cuales son las condiciones necesarias y suficientes para aprovechar esas ventajas en el transcurso del tiempo es el primer paso que el gerente debe dar. Éstos deben saber hasta que punto las operaciones en el extranjero tienen que ser coordinadas internacionalmente. Asimismo, se enfrentan a un dilema de balance entre la capacidad de respuesta local y la integración global.

Concluimos que identificar e implementar un modelo de estructura estratégico en términos de capacidad de respuesta específica e integración es quizás la tarea más importante para los gerentes de las multinacionales.

Solo un análisis de los principios económicos, estratégicos, organizacionales y sociopolíticos que guían la expansión en el extranjero, puede ayudar a una empresa a evitar los costosos errores de una acelerada economía global.

Por tanto, obtenemos como conclusión que la gestión transnacional no es sencilla. La dimensión global complica aún más los pasos de la formulación de la estrategia e implementación de la misma, ya que aumentan los factores a atender. Se debe tratar de buscar y explotar las oportunidades que se encuentran escondidas en el mundo global. Por lo anteriormente mencionado, es que las empresas multinacionales/transnacionales aprovechan las oportunidades, se expanden en forma exitosa por todo el mundo y desarrollan ventajas competitivas sostenidas sobre las empresas nacionales.

Trabajo de campo



Capítulo 1: INTRODUCCION DE LAS EMPRESAS A NIVEL GLOBAL Y EN URUGUAY

1.1) Objetivo del trabajo de campo

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo la aplicación y análisis de los elementos vistos en el marco teórico en tres empresas del ramo bebidas y alimentos, con la finalidad de obtener conocimientos sobre el diseño de las estrategias y las relaciones entre casa matriz y filiales. Cabe aclarar que el mismo no abarcará el rubro bebidas alcohólicas.

1.2) Criterio de selección del segmento

Nos enfocamos en el sector bebidas y alimentos, para acotar nuestra investigación y a su vez porque consideramos que en el mismo se encuentra un gran volumen de empresas multinacionales/transnacionales.

1.3) Criterio de selección de las empresas entrevistadas

Para la selección de las empresas lo que consideramos fue el acceso a la información, elegimos aquellas con las que disponíamos de contacto. Por otro lado, también tuvimos en cuenta en la elección la importancia y antigüedad de las mismas en el mercado, y por cumplir con el doble requisito de pertenecer al sector objeto de estudio y tratarse de empresas multinacionales/transnacionales.

1.4) Criterio de selección de las personas entrevistadas

Se contactó a las empresas para coordinar entrevistas y las mismas seleccionaron a su personal para brindarnos información.

1.5) Técnica de relevamiento empleada

Elegimos como técnica principal la entrevista, por ser un método adecuado para obtener información cualitativa, no estructurada y directa. Para la misma se utilizó el cuestionario que se detalla en el Anexo 1, el cual contiene preguntas abiertas y preguntas con respuestas en abanico. Las empresas nos proporcionaron material impreso como folletos, libros y revistas, así como también nos recomendaron páginas web institucionales para obtener información adicional.

1.6) Limitaciones a la investigación

Consideramos como limitación a la investigación la falta de documentación específica del tema, ya que no existe mucha bibliografía sobre el grado de autonomía entre filiales y matriz, en el diseño e implementación de estrategias. Por otro lado, cabe destacar que las empresas guardan con “recelo” toda aquella información vinculada a la estrategia empleada, reservándose para sí datos cuantitativos y algunas prácticas estratégicas.

Otras limitaciones que surgieron durante la investigación derivan del método de investigación utilizado, donde se prioriza la información cualitativa, sin redundar en datos estadísticos. Cabe destacar que el cuestionario puede verse sesgado de quienes llevamos a cabo la investigación y asimismo las respuestas contienen la percepción y el conocimiento del entrevistado, lo que podría proporcionar información imparcial. Por otra parte, nuestro estudio se limita únicamente a tres empresas consideradas representativas del sector, pero somos conscientes de la limitante que esto implica.

1.7) Presentación del sector: bebidas y alimentos

Introducción

En cuanto al rubro bebidas y alimentos existen factores que tradicionalmente han influido, tanto en forma negativa como positiva, sobre el sector y el modo en que los mismos han evolucionado a los efectos de determinar cuáles son las principales amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que caracterizan al mercado en Uruguay.

Encontramos que tanto el comportamiento del sector nacional como internacional han sufrido una evolución similar, a pesar de que existen a nivel nacional factores que lo determinan. Existe una marcada tendencia en los cambios del comportamiento del sector dadas por modificaciones en los gustos y preferencias de los consumidores, así como también innovaciones productivas y empresariales.

Como ejemplo de los cambios a nivel empresarial se destaca la tendencia mundial de concentración de capitales. En el caso de las bebidas, muchas plantas embotelladoras fueron compradas por empresas ya existentes en el sector, es el caso de Danone con su adquisición de Salus en Uruguay. A la par se fue dando un aumento en la participación de mercados anteriormente segmentados que ahora se encuentran fusionados. Así es como, empresas que dominan el rubro de las bebidas ahora producen también productos alimenticios. Nuevamente tenemos como ejemplo a Danone productora de lácteos y galletitas, que ocupa el segundo lugar en la producción de aguas a nivel mundial.

Características a nivel nacional

La producción del sector de bebidas y alimentos está destinada principalmente al mercado interno. A su vez, las importaciones son minoritarias, por lo cual producción y consumo están estrechamente vinculados.

Según estadísticas consultadas el consumo de agua sería mayor al del resto de los refrescos, observándose en los últimos años un aumento en el consumo del primero.

A nivel nacional el desempeño del sector se ha visto afectado por la competencia desleal. La misma está formada por la oferta de bebidas que ingresan al país a través del contrabando (disminuyendo la demanda de refrescos de origen nacional) así como por la oferta de aquellas unidades productivas que fabrican fuera de la legalidad y los controles sanitarios²¹³.

²¹³ <http://www.ciu.com.uy/informe/bebidas.html>

El número de empresas integrantes del sector, ha tenido un notorio crecimiento en los últimos años, propiciada por el debilitamiento de una de las principales barreras a la entrada: los menores costos de la inversión.

Por otro lado, la propiedad de las empresas que tradicionalmente integraron el sector se encuentra concentrada cada vez más en manos de empresas internacionales de gran participación en el mercado de bebidas.

Es así como el sector enfrenta el problema del contrabando.

Algunas consideraciones

Al analizar las empresas que componen el mercado y las modificaciones que las mismas han registrado en los últimos años, se destacan dos aspectos.

En primer lugar se observa el cambio de propiedad experimentado en las empresas que tradicionalmente operaron en el sector. Las mismas, acorde a la tendencia mundial pasan a ser propiedad de unas pocas empresas cuyo peso en el mercado de las bebidas crece día a día.

La firma Danone, propietaria de la mayoría accionaria de Salus, es la segunda empresa en importancia en el mercado de aguas a nivel mundial. Entre el año 1999 y 2000, adquirió las principales firmas productoras latinoamericanas, pasando a ocupar el segundo lugar en importancia también en América Latina.

En segundo lugar ha impactado significativamente el surgimiento y crecimiento de las b-brands o segundas marcas, factor que ha modificado la estructura del mercado de las bebidas y alimentos. Vemos en el sector bebidas un ejemplo muy claro, como ser el caso de Nix, como líder indiscutible de las mencionadas aunque día a día se incrementa el número de marcas participantes.

El surgimiento de las mismas se relaciona con la llegada de los envases plásticos no retornables, que disminuye los requerimientos de inversión, con lo cual estas marcas llegan al consumidor a menores precios que las marcas tradicionales.

Este hecho ha llevado a las empresas tradicionales a revisar sus políticas de precios, lo que condujo a su vez a una disminución de los mismos, y al lanzamiento al mercado de sus propias segundas marcas.

Amenazas del sector

Para comprender las características estructurales del sector, así como también sus recientes transformaciones debe analizarse quiénes son sus principales competidores y el modo en que los mismos se posicionan en el mercado.

El sector formal se ha visto seriamente afectado en los últimos años por una importante competencia desleal provocada por el contrabando, principalmente desde Brasil.

Asimismo, encontramos dentro del mercado y del sector formal productos que se comercializan a menor precio, lo que se ha dado en llamar segundas marcas.

En cuanto a las marcas de bajo precio, éstas constituyen una de las principales preocupaciones para los empresarios del sector. La estrategia de las mismas se basa en llegar al consumidor a precios significativamente menores que las marcas tradicionales, lo cual logran utilizando materias primas de menor calidad. Asimismo, al realizar la producción en establecimientos pequeños y con maquinaria de escaso desarrollo, reduciendo aun más sus costos. Según palabras de Rubén Marturet Gerente General de Montevideo Refrescos S.A., en entrevista a la radio El Espectador, con fecha 27 de febrero de 2002, afirmo "...Está el componente de las marcas desconocidas, que no tienen respaldo, que cambian de nombre, con etiquetas parecidas, que son de producción nacional. Aquí hay un componente muchísimo más grave las marcas baratas brasileñas, hay un tema de composición de los productos. Por alguna razón -no solamente la impositiva- tienen el precio que tienen: materia prima de baja calidad, condiciones de elaboración de mala calidad. Pero en las marcas nacionales tenemos al alcance de la mano dónde se producen, cómo se producen y cuáles son las acciones que se debe tomar. No hay sólo evasión impositiva, lo que es clarísimo porque además hemos hecho una estructura de costos basada en materia prima de bajísima calidad con precios muy bajos, hemos entregado esa estructura de costos a la DGI y al Ministerio mostrándoles cómo no se puede vender por debajo del costo". Lo que constituye una preocupación para los empresarios de dicha empresa.

También existen marcas que escapan a los controles gubernamentales, evadiendo controles fiscales y de calidad. Se presentan en establecimientos de poco porte que hacen muy difícil su localización, cuantificación y posterior clausura. Incluso, muchas de ellas, tras ser clausuradas, retoman rápidamente su actividad bajo otra marca y forma jurídica. El sector de las bebidas, por estar sujeto a una mayor presión tributaria que la regional y por lo tanto tener precios al consumo mayores, ha sido tradicionalmente y continúa siendo hoy en día un área propicia para este tipo de práctica desleal.

Debemos aclarar, y que es muy importante, que no todas las compañías que llamamos segundas marcas se comportan de la misma manera, sino que muchas de ellas cumplen con todos los requisitos gubernamentales y compiten en forma leal.

El grupo de productos de fabricación nacional, está conformado por más de 60 marcas instaladas en todo el país.

En los últimos veinte años las firmas del sector han sufrido un proceso de reconversión a raíz de los cambios en las preferencias de los consumidores, ya que los mismos pasaron de consumir el producto en envase de vidrio a envases de plástico retornable y finalmente en plástico no retornable. Lo que condujo a cambios en las plantas embotelladoras, debido a que las líneas de embotellado son distintas para cada tipo de envase. A esto hay que sumarle la diversidad de tamaños de envase, antes solo existía el envase de un litro de vidrio actualmente, y desde ya hace varios años, existen muchos más tamaños (500lts., 1lt., 1.25lts., 1.5lts., 2lts., etc). Por lo que cada vez se necesita de una mayor capacidad instalada.

1.8) Presentación de las empresas

En este punto desarrollaremos una breve historia de ellas para focalizarnos en la comparación del grado de autonomía de éstas con la matriz. También nos es interesante describir las particularidades de estas empresas al momento de diseñar y poner en marcha su estrategia.

Nestlé

*“La vida es compartir.
Trabajamos todos los días para generar
valor y compartirlo con la comunidad”*



Información general de la compañía

a) Nestlé en el mundo, sus inicios

Nestlé fue fundada en 1866 por Henri Nestlé en Vevey, Suiza. Este químico de origen alemán desarrolló por entonces una harina preparada con leche y cereales tostados, destinada a bebés que no podían ser alimentados por sus madres, lo que generó una verdadera revolución en el mercado de alimentos.

Henri Nestlé sabía que la leche materna era el mejor alimento para los bebés. Sin embargo, por múltiples razones, muchos de los bebés no podían ser alimentados por sus madres, por lo que él tuvo como objetivo combatir el problema de mortalidad infantil debido a la mala nutrición. Su "Harina Lacteada" salvó entonces la vida de miles de bebés y sentó las bases de una compañía comprometida con la comunidad y la salud de las personas.

Tras este modesto inicio a escala local, Henri Nestlé organizó una red de distribución que permitió su rápida expansión en todo el mundo.

La fusión con Anglo Swiss Milk Company, en 1905, consolidó su trayecto como empresa multinacional dedicada a una amplia variedad de productos lácteos. En 1929 se unió a Peter, Cailler und Kohler, los creadores del primer chocolate con leche. En 1937 se produjo otro invento: el primer café soluble, Nescafé.

Un paso sustantivo lo constituye la incorporación, en 1947, de otra novedad, nacida en Suiza de la perseverancia de Julius Maggi, en respuesta a la problemática suscitada por el trabajo femenino. Un mínimo de tiempo en la preparación, fue condición imprescindible para la rápida aceptación de las legumbres procesadas, transformadas en el familiar caldo en cubitos.

b) Nestlé en la actualidad

Nestlé tiene 487 fábricas, 253.000 colaboradores y opera en 84 países. Su sede se encuentra en la ciudad de Vevey, Suiza, donde la compañía fue fundada por Henri Nestlé en 1866.

Más de 1000 millones de productos Nestlé se consumen por día en todo el mundo. Nestlé se ha convertido en la empresa líder en alimentación, bebidas, nutrición y

bienestar, siendo primera en categorías como café soluble, nutrición infantil, agua embotellada, bebidas achocolatadas y malteadas, chocolates, leche condensada y evaporada, así como también en helados. El grupo también es co-líder en alimentos para mascotas.

c) Nestlé en Uruguay, sus inicios

Nestlé esta presente en Uruguay desde 1920 a través de la importación. Posteriormente compra Homero Fernández Hnos y comenzó a trabajar con la línea de café de marcas tradicionales como Chaná y Águila, producidas localmente; y a su vez, polvo achocolatado de las marcas Vascolet y Copacabana. Después se traen las líneas producto Nestlé que son marca Nescafé. Se trata de buscar la correcta combinación de la marca internacional y la fuerza de la misma y el peso de las marcas locales.

En los últimos años se amplió la línea de negocio, y se introdujo los productos Maggi, y las líneas de galletitas y de cereales. Conjuntamente, Nestlé se fusiona con distintas empresas, y tiene varias líneas de negocios: “AyB” línea que produce alimentos y bebidas y es el grueso de los productos Nestlé. Otra división es Nestlé Nutrition encargada de producir productos focalizados a la alimentación y complementos de leche materno-infantil. La tercer línea es Nestlé Purina Partners encargada del sector alimento para mascotas, con su marca Dog Chow Purina.

En síntesis, Nestlé del Uruguay, actualmente comercializa además cereales para el desayuno, lácteos, cacao en polvo, cebada en polvo, bebidas, productos culinarios Maggi, chocolates, galletitas, los conocidos alimentos infantiles y también alimentos para mascotas.

d) Nestlé en Uruguay, actualidad

Durante 140 años, Nestlé ha hecho de la Calidad, la piedra angular de su éxito y sus productos son reconocidos por ello en todo el mundo.

En un mundo crecientemente competitivo, la confianza que los consumidores y clientes depositan en la calidad de Nestlé es una de las claves del éxito de la compañía.

Nestlé ha desarrollado su “Sistema de Calidad Nestlé”, (NQS - NESTLÉ Quality System”), el cual cubre cada aspecto de la producción y comercialización de alimentos, desde la obtención de las materias primas hasta dejar el producto en la mesa de sus consumidores. Todo ello es respaldado por una constante innovación tecnológica y la aplicación de sistemas y métodos de vanguardia; y por sobre todas las cosas, destacan el compromiso e involucramiento con la Calidad de todos los integrantes de la compañía.

La fábrica de Nestlé en Montevideo adhiere plenamente a estos principios y trabaja alineada a los más altos estándares de calidad de Nestlé a nivel mundial.

Actualmente cuenta con cien empleados efectivos y contratados cuando se requieren, y se elaboran en la planta de Montevideo, bajo lineamientos de calidad y responsabilidad ambiental, los polvos achocolatados Nestlé Vascolet y Águila, la cocoa Nestlé Copacabana y el Cacao para repostería Nestlé.

Además, se producen los cafés molidos El Chaná y El Águila y se envasan la cebada Amanecer y el café soluble Nescafé Bracafé.

Misión, Visión y Metas

La razón de ser de la compañía es llevar al consumidor productos alimenticios de alta calidad y valor agregado a precios competitivos, donde sea, como sea y cuando sea.

Nestlé actúa en todo el mundo sobre el principio "Good Food, Good Life", ("Buena comida, buena vida"). Estas 4 palabras son la síntesis conceptual de la filosofía de Nestlé.

La Nutrición fue la piedra angular sobre la cual fue fundada y hoy Nestlé, líder mundial en alimentación, está evolucionando para convertirse en la compañía mundial de Nutrición, Salud y Bienestar.

La visión en Uruguay no cambia respecto a la visión de Nestlé a nivel mundial, en el país en el que esté Nestlé es una empresa de nutrición, salud y bienestar. En Uruguay se localizó la visión global tratando de ser líderes en sus tres aspectos mencionados.

Actualmente Nestlé tiene como metas la eficiencia operacional, la innovación, renovación, la disponibilidad de productos y la orientación al consumidor.

Productos

Si bien Nestlé posee una amplia variedad de productos, muchos de ellos no se comercializan en Uruguay. Las líneas de negocio son: chocolate, helados, bebidas, comidas, productos lácteos, nutrición infantil y fármacos.

Algunos de los no comercializados en Uruguay son la línea de aguas, energizantes y lácteos frescos. A la inversa ocurre con el café tostado y glaseado, que solo se produce y consume en Uruguay y que Nestlé no comercializa puertas afuera. Sin embargo, existe una amplia gama de productos, los cuales presentamos a continuación.

a) Bracafe

Nescafé Bracafé es un referente en materia de café soluble (instantáneo). Con fuerte presencia local, desde hace más de 40 años. La marca uruguaya fue creada por Homero Fernández Hnos en la década del 60 y fue el primer café soluble del mercado. En el año 2006, Bracafé renovó la categoría al introducir un formato moderno y único en Uruguay: el stick.

El nuevo formato, que sustituye al anterior sobre, le brinda al consumidor la posibilidad de contar con un empaque único, mucho más práctico y que optimiza el uso de todo el contenido.

b) El Chaná

La empresa "El Chaná" fue fundada en 1899, esta lideró rápidamente el mercado, convirtiéndose en todo un símbolo de eficacia industrial y comercial. El éxito de la compañía no era solamente a nivel de producto, tenían el café más prestigioso del mercado. En 1987 Nestlé adquiere la empresa e ingresa así al rubro del café molido.

Desde ese entonces, Nestlé ha instalado una de las líneas de fabricación de café molido más modernas de América Latina. El proceso es controlado por computadora, lo que asegura un tostado óptimo y uniforme, garantizando que el café El Chaná tenga una elevada e invariable calidad. Además el equipo tiene incorporado un sistema de depurado y limpiado de humos cuyo resultado final es una mínima contaminación del medio ambiente.

c) Vascolet

La marca Vascolet fue introducida en Uruguay en la década de 1950. Desde sus orígenes el clásico e inconfundible Vascolet es el alimento en polvo con cacao preferido por los niños uruguayos. La marca fue líder desde el primer momento dada su rápida aceptación y por la propia composición del producto.

d) Nescafé

A principios de 1930, como consecuencia de los excedentes en la producción de café en Brasil y la necesidad de lograr su preservación, Nestlé asumió el desafío de desarrollar un nuevo producto. Luego de siete años de trabajo e investigaciones, la compañía logró su desarrollo y es así como en 1938 nació Nescafé, derivado del nombre Nestlé y café, para identificar su nuevo producto e innovador concepto. Suiza fue el primer país en conocer Nescafé, un café en polvo.

e) Maggi

El inventor del Caldo en Cubitos fue Julius Michael Johannes Maggi. Al observar que en las fábricas europeas, la mano de obra femenina encontraba múltiples posibilidades de empleo y en consecuencia, las mujeres disponían de menos tiempo para las tareas domésticas, entre ellas la cocina, la alimentación de las familias comenzó a resentirse. Ante el problema, Maggi se puso en contacto con las autoridades de la Sociedad Suiza, para trabajar en la idea de ofrecer a la población un producto a base de legumbres, de fácil digestión y que pudiera prepararse en un tiempo mínimo. Luego de dos años de trabajo y de pruebas las legumbres Maggi estuvieron listas. Fue en 1908 cuando inventó el famoso cubito de caldo, a través del cual sería reconocido mundialmente. La empresa se fusionó con Nestlé en 1947.

f) Cacao para Repostería Nestlé

Para comenzar la producción de chocolates en Brasil, Nestlé adquirió en 1957 la Industria Gardano. Además de producir bombones, Huevos de Pascua y chocolates, la Industria Gardano también producía para ese entonces el Chocolate Culinario Dos Monjes. Este producto que hoy denominamos Cacao para Repostería Nestlé, se elabora en la fábrica en Montevideo desde los años 90, bajo los estándares de calidad y sabor de Nestlé.

g) Cereales

Los cereales son una línea de productos que se llevan a cabo a través de un joint venture, una de las partes aporta toda la experiencia en cereales y Nestlé, por su lado,

aporta su conocimiento en marketing y comercialización. Es una especie de unidad de negocio independiente.

De acuerdo a la información recabada en las entrevistas, el producto con mayor volumen de ventas es el Bracafé, incluso con la versión del stick. Es considerado un buen driver de venta, porque si bien no es un producto que deja buen margen se mantiene por lo que son las dinámicas de las ventas. Incluso es el puntapié inicial para cualquier venta. Posee como ventajas competitivas la practicidad, la rapidez y precio competitivo, lo cual se vio incrementado con el envase en stick. De acuerdo a los cambios en los hábitos de consumo, se observó una tendencia de sustitución de café molido al soluble, Nestlé atento a ello adecuo su empaque a la tendencia, y es así como crea el empaque innovador: stick. El precio conveniente, un peso uruguayo, es un precio estratégico el cual no arroja grandes resultados pero es mantenido por lo anteriormente expresado.

Salus

“Salus está en tu naturaleza”



Información general de la compañía

a) Información del Grupo Danone

El Grupo Danone es reconocido mundialmente como el número uno en Productos Lácteos Frescos y en el Mercado de Agua Embotellada (en volumen). Y como número dos en el Mundo en Galletas y Productos Cereales.

Danone es uno de los líderes mundiales de la industria alimenticia. A nivel mundial cuenta con tres líneas de negocio: lácteos, bebidas y alimentos para bebés.

Dicha compañía surge en Francia, la matriz está localizada en París, se va expandiendo en Europa y luego en el resto del mercado internacional.

b) Información de Salus

Salus se constituye en las Sierras de Minas, Uruguay, a fines del Siglo XIX, cuando familias de origen español fundaron la Villa de la Concepción de Minas, en una zona donde se creía existía riqueza mineral. La fuente de agua, que se encontraba a unos doce kilómetros de la villa, se denominaba “La fuente del Puma”, ya que según la leyenda el puma se adueña de la gruta donde se encontraba la fuente y la custodia.

En el año 1892 adquieren un predio mayor ubicado en la zona y comienzan a dedicarse a la explotación de agua pura emanada de dicha fuente.

La compañía Salus fue una empresa familiar en sus orígenes y durante varios años, hasta que distintos grupos compran acciones. En la actualidad Danone es la propietaria de la firma Salus. La empresa cotiza en la Bolsa de Valores de Montevideo, y a partir de setiembre de 2000, la mayoría de su paquete accionario pertenecía a una sociedad

conformada por la firma francesa Danone y la firma brasileña Ambev. El resto de las acciones de la firma estaba en manos del grupo argentino Bemberg y del público en general con un porcentaje menor. Actualmente Danone es quien se ocupa de Compañía Salus, aguas y Ambev del sector cervezas.

Desde sus comienzos tuvo un liderazgo absoluto en el mercado de las aguas minerales en Uruguay, liderazgo basado en un pilar fundamental: la calidad de las aguas que la compañía embotella, obtenida de fuentes subterráneas, con una ubicación privilegiada en la ciudad de Minas. Congresos científicos han reconocido las extraordinarias características de su composición química y se le atribuyó el carácter de agua única en el mundo.

Salus es reconocida por sus productos de alta calidad en mercados internacionales (Paris, Génova, Chicago, EEUU) desde el siglo pasado. Teniendo un liderazgo en el mercado local de agua embotellada con un market share de más del 60 por ciento. Constituye el agua mineral que tradicionalmente ha tenido más peso en el mercado nacional. Su participación en el mercado es de las más altas, hoy en día de más de un 70 por ciento.

Si bien el precio al consumo es superior al del resto de las aguas, su estrategia se basa en las ventajas naturales, ya que el agua es mineral de muy alta calidad y simplemente se envasa, sin hacerle ningún agregado (salvo la gasificación).

Si bien por varios años gozó de este liderazgo ya que la firma dominaba la mayor parte del mercado y solamente competía con la firma Matutina, la que más tarde comprará; la estrategia de la compañía distaba mucho de ser agresiva o expansiva, sólo se limitaba a recoger los frutos de desarrollar una actividad en un mercado casi cautivo, aprovechando ventajas competitivas y manteniendo liderazgo en un mercado reducido. Pero el sector bebidas fue cambiando paulatinamente y comenzaron a aparecer nuevos competidores. Algunas compañías que hasta el momento sólo se dedicaban al mercado de refrescos y cervezas empezaron a mirar con más atención al mercado de las aguas minerales. Así fue como mineralizaron artificialmente las aguas y lograron una participación cada vez más creciente del mercado, con un producto que aunque no poseía la misma calidad del agua Salus competía a un precio más bajo. Conjuntamente aparecieron las nuevas tecnologías para el envasado y los nuevos tamaños de envase, los cuales los competidores aprovecharon distribuyendo los costos de estas nuevas máquinas de envasado entre sus productos. Mientras tanto Salus no acompañó estos cambios y no invirtió, quedándose con una planta sin modernizar.

Otro cambio importante del sector bebidas lo constituyó la utilización de nuevos materiales de envasado como el envase de plástico, el mismo requería de una inversión inicial fuerte pero de amortización rápida en el corto plazo ya que no era necesario un stock de envases de vidrio, más costosos que los de plástico, y menos personal para el lavado y manipulación de envases. Pero Salus no adaptó su estrategia al entorno cambiante en el que se encontraba inmersa, continuó con su vieja estrategia y no invirtió en tecnología.

Salus gozaba y goza de ventajas competitivas apreciables para liderar el mercado interno y externo y es por ello que Danone decide invertir en la compañía comprando la mayoría del paquete accionario. Danone le dió una nueva visión a la firma, fortaleció su participación en el mercado, modernizó la planta de embotellado, adoptó nuevos

materiales para el envase como el plástico, innovó con nuevos tamaños de envase saliendo del tradicional un litro, llevó a cabo estrategias de marketing y publicidad agresivas, aumentó las exportaciones (Salus se exporta a Brasil y Paraguay pero bajo el nombre Puma). Por su parte Salus adquirió la segunda marca líder en el mercado de aguas minerales del país, Matutina. El grupo francés le dió a Salus un giro importante adquiriendo una nueva visión empresarial, de inversión estratégica y dejó atrás la visión familiar de recoger beneficios sin invertir mucho. Obviamente estos cambios estratégicos se plasmaron en cambios operativos, en donde más repercutió fue en la plantilla de personal ya que se redujo significativamente año a año.

Misión, visión y metas

Como comentáramos Danone le imprimió otra visión a la compañía, una visión de crecimiento y de expansión, propia de las multinacionales, una visión de desarrollo de potenciales, de mirada al mercado interno pero también al externo.

Aportó una estrategia en concordancia con la visión, una estrategia atenta a los cambios del entorno y a los nuevos competidores procurando recuperar en forma rápida la inversión para luego continuar invirtiendo.

Salus es un claro ejemplo de la importancia de realizar un análisis del entorno interno y externo a la hora de diseñar una estrategia, de cuanto influye el ámbito en el que esta inmersa la compañía, y como es imposible que una firma subsista en el largo plazo únicamente con ventajas competitivas sustentables. Las ventajas competitivas significativas sin una adecuada visión y estrategia empresarial no ayudan por sí solas a sostener en el largo plazo a una compañía.

La Cía SALUS tiene como compromiso mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y un proceso de mejora continua, con la finalidad de incrementar la calidad de sus productos y aumentar así la satisfacción de los clientes y consumidores.

A su vez, asume una política de Medio Ambiente comprometida con el respeto y preservación del mismo con el propósito de contribuir a la calidad de vida de los habitantes actuales y futuros de la comunidad donde está establecida, y como contribución al compromiso del Grupo Danone respecto al medio ambiente a nivel mundial.

Productos

A nivel de grupo comercializa tres líneas de productos: nutrición (alimentos para bebés), lácteos y aguas. Recientemente incorporan la línea de galletitas.

El mencionado Grupo económico cuenta en Uruguay con dos líneas de negocio, lácteos y bebidas, las mismas funcionan con independencia. En la unidad de negocio bebidas se produce una variedad de productos Salus, aguas puras, Matutina, aguas saborizadas y se agrega a esto la importación de aguas saborizadas de la marca Ser provenientes de Argentina. Bajo la línea de lácteos comercializa los productos de postres y yogures también de la marca Ser.

A saber los productos que se comercializan son:

- a) Aguas: agua con y sin gas
- b) Aguas saborizadas: limonada, citrus y naranja

- c) Agua importada (Francia): Agua Evian
- d) Lácteos: productos Ser de Argentina

Montevideo Refrescos

<Después de la expresión "OK", "Coca-Cola" es la palabra más conocida que existe sobre la tierra> Paul Johnson



Información general de la compañía

a) Coca-Cola en el mundo, sus inicios

La bebida surge en el año 1886 en Atlanta, Georgia de la mano de John S. Pemberton, farmacéutico quien realizó la mezcla por error de jarabe de nuez de cola con soda y la cual solo se comercializaba en las fuentes de soda de aquel momento. Fue Frank M. Robinson, contador quien le dio el famoso nombre Coca-Cola. Recién en 1891, Asa Candler compra todos los derechos y la fórmula secreta y funda "The Coca-Cola Company" y tres años más tarde se comienza a embotellar la bebida para abastecer al mercado local. Posteriormente se otorga en la modalidad de franquicia el embotellado independiente de esta bebida haciendo crecer el mercado aun más. Sobre el año 1926 cambia el método de distribución del concentrado que sería procesado en otros países, reduciendo así los costos de transporte y creando un Departamento de ventas al extranjero²¹⁴.

Es una empresa líder a nivel mundial de producción, comercialización y distribución de bebidas no alcohólicas, con un portafolio de más de trescientas marcas. Opera en más de doscientos países y por lo menos el setenta por ciento de sus ingresos son generados fuera de los Estados Unidos.

b) Coca-Cola en el mundo, actualidad

The Coca Cola Company, es la compañía madre y propietaria de las marcas registradas. Las licencias para el uso de la marca y la elaboración de su línea de productos son otorgadas en forma gratuita a empresarios locales que reúnen las condiciones prescritas. Estas incluyen, carácter de permanencia, solvencia comercial de las empresas y capacidad técnica, así como existencia de instalaciones y maquinarias apropiadas²¹⁵.

The Coca Cola Export Corporation, es responsable de supervisar el estricto control de calidad que se aplica en las distintas etapas del proceso de fabricación de la bebida. Asimismo es quien realiza la planificación de la estrategia global de los productos, imagen, uso, publicidad y posicionamiento de la marca, así como también brinda

²¹⁴ *Los primeros 50 años en Uruguay*, pág. 12

²¹⁵ *Ibíd.*, pág. 141

asesoramiento a los embotelladores en los distintos aspectos técnicos y de gestión del negocio.

Compañía Coca-Cola cuenta con las siguientes subsidiarias:

Eurasia y África 91, Europa 39, Latinoamérica 40, América del Norte 12, Grupo del Pacífico 30 y Corporativas 23, en total suman 235 subsidiarias.

c) Coca- Cola en Uruguay

En el año 1943, se instala en Montevideo una planta embotelladora y en el año 1945 se funda Montevideo Refrescos S.A., en un principio abastecía al sur del país (Canelones, San José, Florida, Maldonado, Montevideo y Lavalleja). Posteriormente instalan plantas embotelladoras al norte del país, una en Salto y otra en Paysandú (Refrescos del Norte S.A.), y en Colonia (Colonia Refrescos S.A.), cubriendo así la totalidad del territorio. Actualmente cuenta únicamente con las instalaciones de Montevideo²¹⁶.

La empresa tiene la exclusividad, bajo un régimen de franquicia, para embotellar y vender productos Coca Cola y el resto de los productos de ésta firma en Uruguay. Anteriormente The Coca Cola Export Corporation elaboraba el concentrado en el país, actualmente lo importa para luego vendérselo a Montevideo Refrescos SA.

Misión, visión y metas

A nivel mundial su misión es “beneficiar y refrescar a todos aquellos que son alcanzados por nuestro negocio”. Refrescar al mundo en cuerpo alma y espíritu, inspirar momentos de optimismo por medio de las marcas y acciones que la compañía realiza y crear valor haciendo diferencia en todas las áreas que se comprometen. Esto resume la misión que la compañía tiene y fomenta. Como valores en la misma encontramos, la suma de los siguientes conceptos: pasión, liderazgo, integridad, responsabilidad, colaboración, calidad e innovación. Sus valores moldean quiénes son y cómo actúan, deben estar presentes en el corazón y la mente de todos quienes forman parte de la Compañía Coca Cola.

La visión de la Compañía Coca Cola en líneas generales es lograr ganar con sus embotelladores y lograr un crecimiento sostenible. Para ello se basan en los siguientes cinco pilares:

Beneficio; maximizar el rendimiento a largo plazo a los accionistas al tiempo que se atiende la responsabilidad global.

Planeta; ser un ciudadano global responsable que hace una diferencia al ayudar a construir y apoyar comunidades sostenibles.

Socios; se nutren de ganar de red de clientes y proveedores fomentando la mutua fidelidad, y actuando en forma conjunta para crear valor duradero.

Portafolio; llevar al mundo una cartera de marcas de bebidas que anticipan y satisfacen los deseos y necesidades de las personas.

Personas; ser un excelente lugar de trabajo donde las personas se sientan inspiradas a ser lo mejor que se puede ser.

²¹⁶ *Los primeros 50 años en Uruguay*, pág. 39

Productos

MONRESA cuenta con una variada línea de refrescos en sus diferentes gustos y presentaciones, también comercializa agua mineral y aguas energizantes como Gatorade.

Dentro de ellos encontramos: coca cola, schewepps, sprite, fanta de la línea de refrescos, Bonaqua línea de agua mineral, y freskyta como segunda marca de refrescos.

1.9) Estructuras

Nestlé

Nestlé se divide en cuatro regiones, la región de las Américas, Europa, Asia y Suiza. Dentro de las Américas existen áreas independientes como México, Brasil y Estados Unidos.

La región Austral-América está integrada por Uruguay, Perú, Argentina, Paraguay, Bolivia y Chile, esta última es la matriz de la región; se reporta directamente a Suiza con contralor regional. Por tanto, la filial uruguaya tiene una relación más directa con Chile que con Suiza. Existe un doble reporte, un consolidado de la región que lo reporta Chile y a su vez un reporte directo a la matriz en Suiza.

Cada región cuenta con sus respectivos directores, a su vez, la región se subdivide por función, y por unidades de negocio. Nestlé a nivel global se estructura en base a un Comité ejecutivo de dirección y de allí se desprenden las distintas unidades administrativas. Mientras que, a nivel regional existe un director en Chile y un comité ejecutivo por función y por unidad de negocio.

Salus

A nivel de Grupo económico, Danone posee una estructura de organización matricial, se divide por unidades de negocio y por zonas, Uruguay está dentro de la zona América.

Cuentan con un comité de gerencia para Europa y otra para fuera de ésta. A nivel global se estructura en cinco zonas, Cada una de ellas se divide por unidad de negocio. En Uruguay existen dos unidades de negocios, lácteos y aguas. De acuerdo a lo mencionado en la entrevista con el Gerente Financiero Gastón Engel, se aprecia un control directo con la matriz, donde las filiales poseen estructuras generalmente chicas.

Como expusimos, se estructura a nivel de grupo con un comité y por debajo del mismo se abren las distintas unidades de negocio. Estamos considerando entonces una estructura bastante aplanada. A su vez dentro de cada una de las unidades de negocio existe una estructura funcional.

Según la información recabada cada unidad de negocio funciona como una empresa independiente, tiene su gestión y lleva adelante sus productos con estrategias independientes pero coordinadas.

A diferencia de Nestlé, Danone Uruguay se divide básicamente en dos unidades de negocio, lácteos y bebidas, dentro de esta última se encuentra Salus la cual se estructura a nivel funcional. La otra diferencia con Nestlé es que éstas unidades de negocio funcionan independientemente una de otra, como si fueran empresas distintas.

Montevideo Refrescos

La compañía Coca-Cola se estructura de la siguiente forma:

- Corporate
- Eurasia y África
- Europa
- América Latina
- América del Norte
- Pacífico
- BIG – (Bottling Investments Group)

Monresa forma parte del grupo América Latina y dentro de él corresponde a la región Latina Sur, que incluye a Argentina, Chile, Bolivia, Paraguay, Perú y Uruguay. A su vez, forma parte del grupo BIG, región América Latina y Asia, por ser un embotellador 100% propiedad de la Compañía Coca-Cola.

Cuenta con un Directorio formado por siete directores y una Gerencia General. Las gerencias operativas son las de: Producción o Técnica, Operaciones, que contempla marketing y ventas; Recursos Internos o Recursos Humanos, Sistemas, Planeamiento, Finanzas y Comunicaciones Externas, esta última se encarga de la presencia en el exterior, del racionamiento con el medio ambiente y la comunidad o sociedad.

1.10) Decisión de inversión en Uruguay

Nestlé

Consideran que Uruguay es un mercado interesante por la composición y el comportamiento del mismo. Nestlé se inició en nuestro país con la compra de marcas líderes locales, algo usual en la compañía, penetrar al mercado a través de marcas fuertes que coinciden con sus líneas de negocio.

En Uruguay en el área de alimentos se da una ecuación bastante importante, si bien los volúmenes de venta nos son tentadores si lo son el mix de rentabilidad y costo, nos comentó en la primer entrevista Álvaro Machado (Gerente Comercial). Asimismo, la firma por su propia filosofía trata de llegar a distintos países del mundo para mejorar los niveles de alimentación, nutrición y salud de la gente. Tienen la preferencia de llegar al mercado directamente y no a través de un distribuidor, que va a ser el producto nn entre los demás a distribuir.

También entienden que para ser líder en el mundo es necesario afrontar costos extras para atender al cliente y asegurar la calidad.

Salus

Podemos decir lo mismo que con Nestlé, la decisión de Danone de invertir en Uruguay se trató de un deseo de expansión de mercado. Primeramente abarcaron Francia, posteriormente alcanzaron muchos países de Europa, y por último se ocuparon de expandirse por regiones como América. Danone se caracteriza por ser un inversor estratégico a largo plazo y no un inversor estratégico financiero. Es decir, le interesa más crear empresas para mantenerlas y permanecer en el mercado que levantar una empresa y luego venderla.

Primero compraron marcas reconocidas de Argentina y luego de Uruguay. La idea de la firma es ser el número uno en aguas y lácteos, por ello compran marcas líderes nacionales.

Montevideo Refrescos

En el caso de Coca Cola se decide invertir en Uruguay por su condición económica favorable, recordemos que se la llamaba en aquel momento la Suiza de América en el año 1943, impulsada por el agro y la industria nacional, se definía como un punto estratégico en la región. se alquiló una oficina en ciudad vieja y posterior planta para comenzar a comercializar la bebida. La compañía buscaba expandirse y para ello contactaba empresarios en el país foráneo e incentivaba la creación de embotelladoras con personal local.

Capítulo 2: ANALISIS A NIVEL DE FILIALES URUGUAYAS

2.1) Misión, Visión y Metas

Nestlé

La visión de Nestlé consta en ser la empresa multinacional de alimentos y bebidas líder en Uruguay, claramente reconocida por los consumidores, clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad como la referencia en materia de Nutrición, Salud y Bienestar. Apoyándose en tres pilares: buena alimentación, salud y bienestar, y productos saludables. Bajo el concepto de buena alimentación se refieren a la combinación entre sabor y variedad, alimentos balanceados producidos con atención a la seguridad y la calidad. En cuanto a salud y bienestar se enfocan al valor nutricional percibido.

Nestlé posee como filosofía los siguientes principios, los cuales guían su accionar. Ellos son:

- Promovemos el desarrollo exitoso de los negocios para mejorar resultados en el corto plazo y ser la Compañía preferida de los accionistas a largo plazo.
- La seguridad y la calidad de los productos son prioritarios.
- Apostamos a la diversidad cultural y social.
- Debemos esmerarnos por ganar la confianza y preferencia de los consumidores y por seguir y anticipar sus tendencias, creando y respondiendo a sus demandas.
- Nestlé es una empresa consciente de su responsabilidad social.
- Trabajamos con estructuras organizacionales planas y flexibles, que aseguren la rapidez operacional y la responsabilidad personal con atención en los resultados.

Salus

La visión de Salus se basa en expandirse pero sin perder la flexibilidad, sin adoptar estrategias rígidas, tratar de estar atentos al entorno y ser flexibles ante las necesidades y exigencias del mismo.

Montevideo Refrescos

Tanto la misión como la visión de Montevideo Refrescos guarda estrecha concordancia con la de Coca Cola Export, se aprecia que sus empleados están convencidos del producto que ofrecen, hay un desarrollado “marketing interno”. Existe una fuerte convicción de parte de la Dirección en hacer que cada miembro de la empresa se sienta parte de la misma. Se observa un fuerte sentimiento de pertenencia, sumado al orgullo de ser parte de la empresa de refrescos más grande del mundo.

La visión global corporativa se adoptaba a la local de la filial.

2.2) **Ámbito Interno**

Nestlé

a) Cultura organizacional

Estos datos se obtuvieron de la segunda entrevista con la Gerente de Recursos Humanos Ana Peluffo y de folleteria y material proporcionado por la entrevistada. Cabe aclarar que es una visión de cultura organizacional oficial, con datos obtenidos de la empresa y la propia percepción de la misma por parte de la entrevistada.

Nestlé tiene bien definidos sus valores. Cada dos años revisa la visión, se renueva y se plasman a las estrategias.

Posee cinco pilares:

- alto compromiso a nivel personal
- capacidad de trabajar en un entorno motivante con mucha iniciativa
- curiosidad- capacidad de aprender permanentemente
- tolerancia al cambio
- mucha confianza en lo que se hace

Hay ciertos aspectos que no son negociables, como ser: la seguridad y calidad. Consideran como importante el respeto y cuidado al consumidor a través de productos que sean de valor nutritivo, saludable, haciendo foco en el consumidor permanentemente. Frecuentemente invierten en investigación y desarrollo debido a que la innovación es un pilar importante en la compañía.

Si bien existe una marcada cultura corporativa, al adquirir firmas locales se ha visto influida por una cultura paternalista, lo que se manifiesta en beneficios y formas de trabajo. Paternalista sobre todo, en sus orígenes, dado que se trata de una cultura que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a resultados, objetivos y metas. Este tipo de cultura se asocia a dos actitudes, la del cuidado del bienestar de los miembros que conforman la organización, y la lealtad entre la gente y la organización. Actitudes características de este tipo de cultura son: la receptividad frente a la demanda de los empleados, el alto compromiso de la organización con la seguridad en las funciones, el ambiente familiar y amigable y la buena comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.

Desde sus orígenes, Nestlé se ha esforzado por construir una empresa basada en sólidos valores y principios humanos, los que siguen siendo la base que ha convertido a la compañía en el mayor grupo mundial de la alimentación. Estos principios consideran fundamental la generación de valor sustentable a largo plazo para todos los grupos y comunidades que se vinculan a la compañía. Asimismo, Nestlé considera al consumidor como el centro y foco de todo su accionar. La calidad y excelencia en todos los productos y procesos de la compañía, así como el profesionalismo y la actitud responsable de sus colaboradores son también fundamentos sólidos sobre los que Nestlé nació y sigue creciendo hasta el presente

b) Fortalezas y debilidades

Según lo analizado encontramos como fortaleza la confianza del producto que existe en el mercado y la calidad uniforme en todo el mundo.

Otra fortaleza apreciada es que existen metodologías y pautas de trabajo claramente definidas de acuerdo a las mejores prácticas que la firma tiene a nivel internacional. Se manejan a través de manuales de procedimiento establecido por escrito.

En cuanto a lo financiero la filial uruguaya se financia con capital interno, no dependiendo de las eventuales crisis económicas y financieras del mercado.

Por otro lado, observamos como debilidades, que es una empresa que se encuentra en pleno cambio, lo que puede llevar a perder eficiencia o terminar teniendo un desempeño no tan alto como el definido, según nos explico Ana. Dado que los productos de esta compañía tienen la característica de ser de consumo masivo, visualizamos como una debilidad, a la que pueden enfrentarse, el no contar con suficientes canales de distribución, corriendo el peligro de que los productos no se encuentren disponibles en los puntos de venta y el consumidor pueda cambiar su preferencia.

Salus

a) Cultura organizacional

Según lo mencionado en la entrevista, se trata de una compañía que se caracteriza por la flexibilidad suficiente para aprovechar las oportunidades del mercado a todo nivel. Los principios y prácticas son dinámicos, se considera más la práctica que lo estratégico, es decir, muchas veces se cambia la estrategia si no esta bien adecuada a la realidad, la misma dinámica y flexibilidad que promueve la compañía llevan a un cambio en el nivel estratégico. Durante esta parte de la entrevista el entrevistado hace especial hincapié en que Danone es una compañía que busca la dinámica, la flexibilidad y la rapidez de acción para adecuarse lo antes posibles a los cambios del entorno y salir de ello bien posicionado.

Por otro lado, nos comenta Gastón que no se atan a reglas fijas, porque pueden perder oportunidades por cumplirlas; tampoco se trabaja con manuales. Nosotras consideramos sobre este punto, que esto último es una diferencia importante con Nestlé donde si se cuenta con manuales y procedimientos más rígidos.

b) Fortalezas y debilidades

Como fortalezas destacan el producto Salus en sí, ya que es un producto de alta calidad acompañado de una fuerza de marca también alta, esta dentro de la marca uno o dos del mercado. Si bien es un producto que ya tenía ventajas competitivas con respecto a otras aguas, ventajas derivadas de la pureza y la calidad del agua, Danone ha resaltado estas a la vez que adecuó el producto a las exigencias del mercado.

Como debilidades encuentran que al ser un producto masivo donde pesa mucho la publicidad y el marketing, es necesario atender a estas actividades. Transcribimos textualmente la explicación de Gastón al respecto, “hoy podés estar en el primer lugar con tu producto pero si no lo promocionas bien la gente ni se entera de él y compra otro.

Esa es un poco la idea de la firma, saben que cuentan con un buen producto, pero también saben que tienen que invertir en publicidad para que se fije y se mantenga en la mente del consumidor, es decir para que no pierda presencia de mercado.”

Montevideo Refrescos

a) Cultura organizacional

Según nos cuenta Beatriz García responsable de Comunicaciones Externas, “la cultura que tiene Compañía Coca Cola se podría resumir en una palabra: “la pasión”. Hay algo que todos comparten, esto es poder convertir esa pasión en acción. El trabajo les da un espacio para la creatividad y, fundamentalmente, la libertad para experimentar con nuevas ideas. De todas maneras, Coca Cola Company marca la cultura que debe imperar en toda la empresa. Cuentan con normas internas, procedimientos específicos y capacitación en procesos, que refuerzan la cultura y la mantienen uniforme en las filiales a nivel mundial. A ello no escapa Montevideo Refrescos.”

Nos comenta además que, “se le da mucha importancia a la Política de Derechos en el Lugar de Trabajo, la cual se basa en los valores de la Compañía de Coca-Cola. La política está alineada con nuestra Declaración de los Derechos Humanos, está guiada por los estándares internacionales de los derechos humanos aplicables al lugar de trabajo, incluyendo la Declaración de la Organización Laboral acerca de los Principios Fundamentales y los Derechos en el Trabajo y la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Asimismo, está alineada con el Global Compact de la ONU, que la Compañía firmó en marzo 2006.”

Según los datos recabados en folletería y libros proporcionados por Beatriz, la Política abarca:

- Libertad de Asociación y Negociación Colectiva
- Prohibición de todo tipo de Trabajo Forzoso
- Adhesión a las disposiciones legales sobre el Trabajo de Menores
- Intolerancia hacia la Discriminación
- Completo cumplimiento legal sobre Jornadas Laborales y Salarios
- Lugares de Trabajo Seguros e Higiénicos
- Seguridad en el Lugar de Trabajo
- Compromiso con la Comunidad y los Grupos de Interés

b) Fortalezas y debilidades

Corroboramos algo que ya pensábamos en una página de Internet, que dicha compañía posee como mayor fortaleza su propia marca, ya que es una de las marcas con mayor presencia y reconocimiento mundial. La sociedad a nivel mundial tiene la marca tan interiorizada que al momento de pedir una bebida cola se pide “una coca”. Es tan alto el grado de recordación en cualquier parte del mundo que se ha apropiado del genérico. Ocurre algo similar si pensamos en el envase del producto, con sólo ver su silueta identificamos la marca aunque no veamos el producto en ella. Su sistema de embotellado local es otra de sus fortalezas, permitiéndoles dirigir un negocio a escala global pero manteniendo siempre la componente local. La firma tiene como principio

pensar globalmente pero actuar localmente. De hecho su principal negocio no es la venta de bebidas sino la venta de concentrados a las embotelladoras²¹⁷.

Ahora volviendo a nuestro análisis, consideramos como otro aspecto a resaltar como fortaleza, son los canales de distribución, ya que no hay lugar en el mundo donde no se comercialice la bebida. Podemos considerar que una distribución óptima internacional debe cumplir con cuatro aspectos importantes:

- Lugar: Disponibilidad de un producto /servicio ubicado convenientemente para un cliente potencial.
- Forma: Disponibilidad de que esté listo para el consumo de la forma más apropiada
- Tiempo: Disponibilidad de que el cliente lo encuentre cuando lo desea.
- Información: Disponibilidad de responder correctamente a las necesidades de los consumidores.

La compañía cumple cabalmente con estos cuatro aspectos, ya que, sus productos se encuentran por todo el mundo y en cualquier lugar podemos hacernos de una coca bien fría, por ejemplo: en un hospital, en un kiosco, en un almacén, en restaurantes, en supermercados, en universidades. Por lo que sus productos están ubicados convenientemente para un cliente potencial. En este sentido la máquina expendedora los ha ayudado mucho. La misma hace que el producto este disponible con su mismo sabor y adecuada temperatura con sólo introducir unas monedas en ella. Así esta accesible para el cliente en el momento que este lo desee y con la misma calidad de siempre, disponible en tiempo y forma. Por otro lado, la compañía ha sabido responder a las necesidades de los consumidores creando nuevos productos, introduciendo nuevos envases y sabores.

Desde el punto de vista de los Recursos Humanos, consideramos como una ventaja competitiva que la compañía practica la Política de Derechos en el Lugar de Trabajo, anteriormente mencionada. En Coca-Cola se valora la relación con los empleados. El éxito de su negocio depende de cada empleado dentro de su empresa. Están comprometidos con fomentar lugares de trabajo abiertos e incluyentes que se basan en los derechos humanos del lugar de trabajo reconocidos, donde todos los empleados son valorados e inspirados a ser lo mejor que pueden ser. Ojo, los recursos humanos en dicha empresa constituyen una fortaleza y una amenaza en sí mismo, ya que como veremos más adelante cuentan con un fuerte sindicato.

Otro aspecto que a nuestro juicio aporta debilidades y fortalezas, y que pudimos comprobar a través de la mencionada página web, es la tercerización en la distribución de sus productos y de la fabricación de envases, ya que cuenta con un proveedor que lo abastece de los mismos generando así una estrecha dependencia. Lo que puede generar que el proveedor le imponga un precio superior al de mercado, pero por otra parte la tercerización para el caso de la distribución aporta todo el conocimiento del mercado.

²¹⁷ <http://www.reingex.com/115coca.asp>

2.3) Ámbito externo

Nestlé

a) Amenazas y oportunidades

Durante la entrevista con Ana Peluffo nos expresó que como amenazas que presenta el sector industrial y comercial, se encontraban el complejo escenario en el que se desarrollan las relaciones laborales, donde existen sindicatos con mayor fuerza, ocupaciones de fábricas, rigideces salariales. Por otro lado, temas de mercado como el incremento en los precios de los commodities, café, cacao, azúcar, las materias primas con las que trabaja Nestlé, le significan a la firma rigidez en los precios finales.

La entrevistada nos informó que en el mercado de cambios, Nestlé Uruguay no es exportador sino importador, con lo cual por un lado pierde con la compra de insumos que han elevado su costo, pero por otro lado ganan cuando compran en dólares y tus costos son en pesos uruguayos.

Como oportunidades identificó que al ser una filial de una empresa multinacional, cuenta con el respaldo de esta a nivel de inversión, de investigación y desarrollo de productos que a nivel local no se podrían generar.

b) Impacto de la crisis actual

Con respecto a este punto nos dijo que durante el primer semestre del 2008 no se vieron reflejados impactos significativos tanto a nivel local como mundial, pero se esperaba un segundo semestre del 2008 difícil. A nivel local se prevé para el 2009 una modificación de los niveles de la demanda, ya que existían costos operativos altos por la suba de los commodities y la suba del combustible. Se esperaba en el momento de realizada la entrevista, octubre 2008 que la demanda también bajará un poco. Ana afirmó que Nestlé a nivel local es una empresa que no tiene financiamiento externo, por lo tanto, lo que para otras empresas es muy costoso, como lo es el costo de financiamiento, para Nestlé no lo es.

En cuanto a las medidas a tomar para el 2009, nos decía que por el momento continuaba siendo una política de austeridad, costos muy controlados y eso le genera una salud financiera importante, por lo que afirmó que Nestlé Uruguay no presenta despidos ni cierres masivos en su historia.

Salus

a) Amenazas y oportunidades

Se repiten aquí también el problema de los incrementos en los precios de los commodities, el petróleo, y otras materias primas con las que trabaja Salus, lo que le aportan rigidez en los precios finales.

b) Impacto de la crisis actual

Existe inconveniente con el plástico de los envases, al tener una planta embotelladora que depende del precio del petróleo el cual se ajusta internacionalmente y en el cual no puede incidir.

Por otro lado, Gastón nos informó que aprecian que venían con un período de inversión y ahora tienen que pasar a bajar un poco las inversiones y ahorrar más. Poseen mayores exigencias de ahorro de fondos. Las pautas de inversión y de resultados son un poco más rigurosas ahora que antes y si quieren invertir tienen que presentar un plan muy sólido en fundamentos en cuanto a recursos y resultados del mismo.

Montevideo Refrescos

a) Amenazas y oportunidades

Nuevamente aquí también pesa el tema de la sindicalización, ya que existe desde hace varios años un fuerte sindicato, lo cual es una particularidad de la firma en Uruguay, de las empresas de distribución FETRABE (Federación de los Trabajadores de la Bebida). Han pasado por varios conflictos; actualmente reclamos por ajustes salariales.

Por otro lado, nos comenta Beatriz que cuentan con tres proveedores clave: el proveedor de concentrado, en general compra internamente a alguna filial de América Latina; el proveedor de azúcar, la cual es un commodity con poca influencia de parte de la filial, ya que el precio se fija internacionalmente con un margen de negocio según cual sea el volumen y la distancia. Y por último, el proveedor del envase, existiendo una estrecha vinculación entre el proveedor del envase y Monresa. Con este proveedor existe una fuerte integración, ya que además del envase hace el etiquetado. Trabajan tratando de anticipar las necesidades de abastecimiento. El mismo es considerado un proveedor estratégico.

Según Beatriz otra amenaza a tener en cuenta son las llamadas segundas marcas que compiten con un precio sensiblemente inferior, en respuesta a ello Coca-Cola creó su propia segunda marca con la línea Freskyta, de forma de no perder el segmento de mercado con un poder adquisitivo bajo.

b) Impacto de la crisis actual

Para el caso de Coca Cola, no obtuvimos una respuesta a esta interrogante, pero deducimos de acuerdo al comportamiento del mercado que la crisis actual no impactó fuertemente en nuestro país, y por tanto la repercusión que vemos es la reducción de gastos y reducción de inversiones que se recuperen a largo plazo. En cuanto al consumo de bebidas no se vió disminuido por la recesión actual en nuestro país.

Capítulo 3: DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA EN FILIALES URUGUAYAS

3.1) Diseño

3.1.1) Niveles de estrategia (funcional, de negocios, global y corporativo)

Nestlé

Nestlé presenta una estrategia a nivel global, de la cual se desprenden estrategias a nivel funcional con orientación a la obtención de calidad superior y capacidad máxima de satisfacción de las necesidades del cliente, pero en sintonía con la estrategia global de Nestlé.

Cada línea de producto tiene una estrategia de marketing distinta pero la estrategia general es la misma, cada división tiene objetivos distintos pero se busca que sumen al objetivo común de la compañía a nivel nacional y regional. Es decir una estrategia global internacional adaptada a nivel local, según nos adelanto Álvaro Machado.

En términos de objetivos existen cuatro líneas muy grandes de acción en ese marco se debe definir las pautas que a nivel local le van a permitir alcanzar a esos objetivos.

Salus

Danone cuenta con una estrategia corporativa de la que derivan estrategias a nivel de unidades de negocio. En Uruguay tienen en cuenta estrategias que apunten a maximizar la capacidad instalada, es así como han logrado alianzas estratégicas con proveedores en pro de ello.

En el caso específico de Salus adopta una estructura funcional aplanada, nos afirma Gastón con una estrategia orientada al logro de calidad superior y al logro de capacidad superior de satisfacer las necesidades del cliente. Salus apunta a ofrecer un producto que tiene un contenido de alta calidad en minerales y trata de que éste se adapte mejor a las necesidades del cliente, ofreciéndole envases de distintos tamaños según su conveniencia, sobre éste punto la última innovación fue el bidón de cinco litros, práctico por su forma para ubicar en cualquier espacio de la heladera. También creó las aguas Salus Citrus, productos a base de agua Salus pero con sabor natural a frutas. Reflotando un producto que se comercializaba por Salus, muy conocido como lo fue el Citral y Naranja Salus, con pulpa de fruta. Ésto nos muestra como dejó de ser una empresa familiar que vendía agua gasificada en botella de vidrio de un litro y se fue convirtiendo en una empresa que se adapta a los cambios del entorno y busca satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.

Acompaña a ésta estrategia, una estrategia de negocio de diferenciación creando productos que sean percibidos por el cliente como exclusivos y de acuerdo a las necesidades de éstos, lo que le permite establecer un precio superior al promedio del mercado. Dicha diferenciación la logra en la calidad del agua, ya que es un agua única en el mundo por su composición, pero también lo logra en la capacidad de satisfacer al

cliente. Salus presenta un producto que cumple su función (quitar la sed) y se muestra como un producto confiable. Otro aspecto que marca su adecuación a la necesidad de los consumidores es el producto de agua Salus en dispensadores ubicados en oficinas y tiendas.

Salus se adopta a una estrategia de diferenciación, esto no quiere decir que no cuide sus costos, obviamente que trata de lograr sus objetivos al menor costo posible, por lo cual actualmente se dice que las estrategias de negocio de diferenciación y costos no son tan distantes. Esto demuestra que el concepto de administración de “atrapados en el medio” no se cumple como tal, ya que la misma ha crecido adoptando una estrategia enfocada en ambos conceptos.

Montevideo Refrescos

Compañía Coca Cola, posee una estrategia global con un enfoque transnacional, ya que logra en forma conjunta ventajas de bajo costo y de diferenciación, centrando las funciones de desarrollo de productos y marketing a nivel local. Notamos que ponen énfasis en tres estrategias, a saber: estrategia de distribución, de marca, de comunicación o marketing. Explicaremos a continuación cada una de ellas. La estrategia de distribución puede ser válida para un país o región pero no para otro, vale decir que muchas veces no funciona exactamente la misma estrategia en distintos países o regiones. Si bien es cierto que existe una tendencia a la homogenización a nivel regional, es por este motivo que se debe estudiar y diseñar una estrategia que se adecue a cada mercado, atendiendo a las necesidades, preferencias, sensibilidad ante los precios de cada uno de ellos²¹⁸. Diferenciar el producto, tratando de evitar el ingreso de nuevos competidores, siguiendo la finalidad de no perder participación en el mercado. Por su parte la estrategia de comunicación o marketing, la cual busca colocar la marca en la mente del consumidor, y posicionar el producto, es decir que éste tenga un determinado significado, dentro del segmento de mercado al que se dirige. Existen variados medios para lograr este fin ya sea mediante las características propias de producto o mediante campañas publicitarias, siguiendo las estrategias de comunicación. La marca también tiene su peso y es muy importante ya que es considerada como una herramienta de diferenciación comercial. El concepto de marca es dinámico y no estático, esta puede evolucionar en función de los mercados (hábitos de los consumidores, nichos, etc.)²¹⁹

En un principio la estrategia de la compañía se dirigía directamente al ama de casa, apuntando a la reunión familiar, eventos, cumpleaños, entre otros. Se notaba en éstas un poder de decisión que afectaba al resto de su familia y por esto las campañas publicitarias y afiches y en consecuencia la estrategia de entonces se enfocaba en ellas. Luego se abrió el abanico y el nicho de mercado se extendió “para todos” con la reconocida campaña en la cual cada uno de nosotros se sentía identificado.

²¹⁸ <http://www.reingex.com/115coca.asp>

²¹⁹ *Ibíd.*

3.1.2) Análisis a nivel de la estrategia global

Encontramos en las tres empresas seleccionadas estrategias globales ya que han tenido y tienen como objetivo expandirse al mundo, logrando utilidades a partir de ello, con lo cual obtienen habilidades distintivas, economías de localización y desplazamiento descendiente de la curva de experiencia. Esto implica una disminución de costos de producción al incrementar el volumen del mismo en planta ya que los mercados globales son más grandes que los domésticos.

Según nuestro análisis, deducimos que Nestlé presenta una estrategia global transnacional, debido a las respuestas obtenidas y a las presiones por la adaptación de los productos a nivel local, si bien en cuanto a las presiones en costos no son tan altas, se asemeja mucho a esta estrategia.

Nestlé utiliza como herramienta el 60-40 plus, es decir, que ningún producto se lanza al mercado si no cumple con esta prueba. Esta herramienta funciona de la siguiente manera; dentro de un panel de consumo y testeo se obtiene como resultado la preferencia de un producto Nestlé frente a los demás productos existentes en el mercado, en una relación 60 a 40. Es decir, que el producto debe tener una aceptación local de al menos 60 por ciento. De no cumplir con este parámetro el producto no se lanza al mercado.

En cuanto a los costos existe una presión pero no tan alta. Es decir, muchas veces ocurre que una categoría que no es todo lo rentable que debiera ser pero se produce igual debido a que genera otros beneficios y arrastra la venta de otros productos más rentables, entonces el mix general cumple con los requisitos.

A la hora de elegir las líneas de productos con las que van a trabajar se define primeramente el mercado y se evalúa la conveniencia, prestando atención a los riesgos y oportunidades que presenta. Dicha evaluación se realiza con el Jefe regional.

La compañía Danone a nivel mundial adopta una estrategia de tipo global multidoméstica, ya que la misma se caracteriza por orientarse a obtener la máxima capacidad de aceptación local, acompañada de bajas presiones en costos. Transfieren productos locales al mercado extranjero, es el caso de agua Salus exportada a Paraguay o del agua saborizada Ser importada a Uruguay desde Argentina. Ajustan tanto la oferta de su producto como su estrategia de marketing a las condiciones locales, pensemos en todas las campañas publicitarias de Salus y en los eventos que participa, todo ello siempre apuntando a las condiciones, gustos y preferencias locales.

A raíz de lo analizado, definimos a nuestro entender la estrategia de Coca Cola como un mix entre la estrategia global y la transnacional, ya que tiene parte de cada una de éstas estrategias. A continuación explicaremos porque escogimos dichas estrategias.

Siguiendo la estrategia global, extraemos altas presiones en costos, lo cual se logra por instalar las embotelladoras en los distintos países y exportar el jarabe para hacer la bebida. Por este método se reducen costos de fabricación y mano de obra. Se ofrece un producto estandarizado global, ya que las comunicaciones globales tienden a homogeneizar los gustos, preferencias y necesidades en determinados segmentos, y por ende demandan productos similares. Esta estrategia permite aprovechar las ventajas de una economía de escala, bajando costos y en definitiva obtener un precio más competitivo. De alguna forma, se espera que el precio, la calidad, la confiabilidad y la marca compensen cualquier ventaja diferencial o adicional que pudiera aportar la localización del producto.

Por otra parte la estrategia transnacional, presenta fuertes presiones para la aceptación local, algo que no escapa a Coca cola, ya que sus productos están adaptados localmente, a las diferentes culturas. Aquí se invierte en costos de desarrollo, de package y comunicación o marketing. No todos los productos o formatos están disponibles en todos los países o regiones sino que se estudia el mercado, las costumbres, preferencias y se ofrecen aquellos que más se asemejan al estilo de vida de cada comunidad. Se nutren de lo local para que el consumidor sienta que le “hablan a él” y de lo global para marcar tendencia y dar una imagen de unidad y estar presentes en todos lo mercados posibles, según información recabada con el Gerente de Marketing. La compañía Coca Cola piensa globalmente pero actúa localmente, ésto resume porque elegimos el mix de dos estrategias que tienen puntos en común.

3.1.3) Tipo de estrategia según su orientación al mundo

Nestlé

Dentro de lo que es su estrategia en cuanto a su orientación al mundo la clasificamos, según nuestro análisis, como una estrategia geocéntrica, atendiendo a las características que presenta la misma, se adecua perfectamente, ya que la estrategia de Nestlé acepta las similitudes y diferencias que presenta en materia de políticas administrativas, tanto la matriz como su filial, pero busca un punto medio o equilibrio entre éstas. En la filial encontramos que existe una comunicación y un flujo de información fluido entre matriz y filial, y a su vez entre éstas. Se aplican controles estándares universales y locales, y existe mucha colaboración entre ambas. Existe una interconexión entre filiales y matriz con interrelaciones de todos y en todas las direcciones. Se podría decir que es una compañía internacional pero que se adapta a los gustos y preferencias locales. No nos olvidemos que al comprar las marcas nacionales de Café, Polvo achocolatado y variarlas muy poco, se respeta mucho el consumo del mercado local y las preferencias del mismo.

Salus

Para el caso de Compañía Salus, presenta una orientación policéntrica, ya que entendemos que las políticas administrativas son mejor desempeñadas por su propio personal y depende de las oficinas del exterior. Danone cuando adquiere a la compañía Salus le da un giro en su negocio e imprime en su personal la nueva filosofía, se trata de aprovechar las ventajas del personal en cuanto a conocimiento del mercado, de proveedores y clientes, del propio producto, de las normas, etc, propio de la estrategia policéntrica.

Montevideo Refrescos

Por su parte encontramos que Coca Cola presenta a nuestro entender una estrategia geocéntrica, porque apreciamos que miran al mundo en general como una fuente de oportunidades y a partir de ello adquieren aquellas que les son más adecuadas. También notamos que se escoge al personal más adecuado para cada función sin importar su precedencia pero con una tendencia al personal local porque es aquel que más entiende su mercado, sus costumbres entre otras. Es una compañía internacional pero notamos una identificación con intereses nacionales. Si bien los cimientos son en base a

procedimientos y reglamentos a nivel internacional, no se pierde la atención en temas importantes a nivel local, tal es el caso de la política que existe para los empleados mencionada anteriormente.

3.1.4) Ética y responsabilidad social

Nestlé

Nestlé a nivel mundial es una empresa que desde hace años se preocupó porque los niños de la post-modernidad se estaban quedando separados de sus madres y esos niños igual tenían que alimentarse y creó un complemento que emulaba la leche materna, desde allí en adelante es el valor que mueve la compañía, nos adelantó Beatriz.

Ello se aprecia no solo en indicadores de gestión financieros, sino que también se preocupa por la reducción en consumo de agua, producción de gases tóxicos y no tóxicos, el control de la producción agrícola sobre las que tiene incidencia. En la planta existen auditorías internas con estándares altos y exigentes en términos de seguridad y medio ambiente.

Con respecto a lo social, dona alimentos, computadoras a instituciones educativas como escuelas. Esto no es nuevo para Nestlé sino que siempre lo ha tenido como una forma de trabajo, esto se manifiesta en su preocupación por acercarse a los sectores de menores recursos, por ejemplo a través de envases mas económicos pero manteniendo el producto con la misma calidad.

Se consideran cumplidores de todas las normas vigentes que los afectan directamente.

Salus

Danone al igual que Nestlé y Coca Cola toma en cuenta este aspecto de la responsabilidad social bajo la misma línea de acción que las mencionadas compañías. El parque Salus es un ejemplo de que la empresa tiene conciencia de responsabilidad social. Además participa de eventos deportivos y organiza eventos recreativos para niños con el objetivo de incentivar el cuidado del medio ambiente.

Últimamente lanzo varias campañas para incentivar la hidratación, el bienestar, el deporte, todos aspectos para sentirse bien y tomar conciencia sobre la importancia de la hidratación.

Montevideo Refrescos

En cuanto a este punto Coca Cola tiene una extensa lista de programas y acciones dedicados al cuidado del medio ambiente y responsabilidad social. Los más conocidos, publicados en revista Coca Cola, son “Acción Planeta”, comprometido con la preservación de aire, suelo y agua. Para cada uno de éstos tres elementos realiza los controles pertinentes y además tratan de proteger éstos con la menor emisión de gases y sustancias peligrosas, reciclado y reutilización de aguas. “Movimiento bienestar”, el cual busca la plenitud física, mental, social y ambiental y definen al bienestar como sinónimo de elegir una vida equilibrada. “Por dentro”, este programa apunta a los recursos que maneja la compañía, a la calidad de trabajo, seguridad e higiene laboral,

inclusión, justicia, posibilidades de crecimiento y capacitación continua. “Coca Cola contigo”, programa que impulsa los valores de la familia y el trabajo y las oportunidades de los jóvenes. “Huellas”, programa que promociona emprendimientos referentes al arte, cultura, música nacional.

Otro aspecto es el reciclado en sus envases, ya que cada botella se compone de 3 de los 7 plásticos reciclables que existen actualmente en el mercado, y se diseñan para preservar el medio ambiente.

La responsabilidad social para la compañía es la materialización de los valores y principios que posee, los cuales se reflejan en la implementación de programas que impulsan el desarrollo del país en todos los ámbitos: económico, laboral, comunitario y ambiental.

Uno de los programas que se están llevando a cabo es “vivir positivamente”, rediseñando una forma en la que los empleados trabajan y viven de forma de que la sustentabilidad sea parte de todo lo que llevan a cabo. Los pilares son valores y principios éticos, ambiente de trabajo y empleo, mercado, medioambiente y comunidad.²²⁰

3.1.5) Herramientas para el diseño de la estrategia

Nestlé

Cada país de la región presenta un presupuesto que a su vez tiene que estar alineado con los objetivos que hay a nivel de región, y a su vez suma a nivel de la zona, América.

Según Álvaro, se mide el crecimiento orgánico, el producto bruto interno y la utilidad.

Cada país tiene su cuota. Uruguay tiene determinadas metas. La región tiene sus propios indicadores pero cada país también los tiene.

Asimismo se guían a través de cuatro pilares estratégicos con el consumidor como centro de sus actividades, estos son: eficiencia operacional, innovación y renovación, disponibilidad del producto y comunicación con el consumidor. A partir de éstos llegan a las estrategias planteadas.

Salus

Como tantas empresas compra encuestas de mercado, analiza las condiciones actuales económicas, políticas y sociales del mercado mundial y local, y arma posibles escenarios con los que define después los pasos a seguir. Pero ello siempre teniendo en cuenta que pueden ocurrir cambios y que en ese caso habrá que replantearse los posibles escenarios y las estrategias a seguir. Toda estrategia se plantea como flexible, es decir, que puede estar sujeta a cambios de acuerdo al curso de los negocios, nos aclaró el Contador Engel.

Montevideo Refrescos

Nos adelanto Manuel Fernández, gerente de Marketing, que sus principales directrices a la hora de diseñar una estrategia a nivel local son la historia de la compañía, tendencias

²²⁰ Suplemento de El Observador, Deres, pág.24 (agosto 2009)

del mercado e investigaciones ad-hoc. La primera directriz implica diseñar estrategias locales pero alineadas con los valores que profesa la multinacional. Se realiza una mirada al interior de la organización, es decir, se revisan los principios en los que se basa la empresa a nivel global. Dentro de las tendencias del mercado se analiza el segmento de mercado, los competidores, los proveedores, las tendencias de consumo, de precios de la competencia. Dichos análisis se fundamentan en investigaciones que realiza la propia compañía o que obtiene del mercado sobre aspectos de interés que van surgiendo al momento del diseño.

3.2) Implementación

Nestlé

En cuanto a este punto, viene dado un modo de funcionamiento pero cada país resuelve según las necesidades locales del mercado, nos adelanta Álvaro. Lo que son las estrategias globales las define la matriz. Esto es, hay estrategias globales que las define a nivel mundial cuando se necesita hacer foco o ejercer más control en determinado asunto o área. Luego cada región adecua la estrategia a su entorno, se trata de realizar determinadas tareas para sumar como región a que Nestlé en el mundo consiga lo que se propuso. Por tanto, cada región define objetivos que contribuyan al objetivo global, y también se definen a nivel de cada filial.

Nestlé utiliza una estrategia de negocio de un crecimiento orgánico a largo plazo promedio del cinco a seis por ciento y un crecimiento del margen de rentabilidad, éstas son las dos premisas para crear sostenibilidad y conveniencia del negocio, para que sea una opción interesante, nos informa el Gerente Comercial. Existe un marco de trabajo donde se establecen los objetivos generales, las políticas generales, las líneas de negocio para lograr la permanencia de la compañía en el mundo, siempre con los conceptos de calidad del producto, eficiencia operacional, respeto por el consumidor, compromiso con los principios de nutrición, salud y bienestar.

Salus

Si bien existe un modo de implementación de las estrategias a nivel mundial, nos informa el Contador, Compañía Salus tiene la flexibilidad de adoptar aquel que más le convenga según su estructura, sistema de control y tecnología. Siendo ésta una filial con cierta independencia de la matriz, trata de implementar la estrategia atendiendo al mercado y sin perder de vista esa flexibilidad que posee para adaptarse a los cambios en el entorno.

Montevideo Refrescos

La implementación se realiza a nivel de áreas de acuerdo a la estructura, presupuesto y tecnología que cada una de éstas posee. Por tanto, es tarea de cada área implementar su estrategia atendiendo a éstos aspectos. Cada una de ellas fija sus propios objetivos atendiendo a los tres aspectos mencionados, aportando al objetivo que se le impartió a la filial desde la matriz.

3.2.1) Diseño de la estructura organizacional

Nestlé

La filial presenta una estructura matricial con grandes procesos definidos combinado con la estructura funcional. Tienen un Sistema de Gestión Integrado SAP, el cual se utiliza por todas las filiales, obteniendo así parámetros uniformes. Asimismo, los grandes procesos están previamente definidos, a modo de ejemplo, está definido desde que surge la idea de un nuevo producto, se diseña, se aprueba, se produce, hasta como se comercializa y se vende, todas las etapas están definidas, nos adelanta Álvaro.

Por razones geográficas existe un contacto más directo con Chile, el primer nivel de reporte es dicho país, el cual coordina y consolida la información que va a Suiza. A su vez cada filial reporta directamente a Suiza, y éste imparte lineamientos generales. A modo de ejemplo el gerente de finanzas reporta jerárquicamente a nivel local al gerente general y funcionalmente al director de finanzas de la región.

Respecto al ámbito de control quien ejerce un control más directo es Chile pero con las políticas generales enviadas desde Suiza. Para aquellos asuntos de mayor envergadura se trata primero con el Jefe regional en Chile pero se negocia en forma conjunta con la matriz.

Salus

La filial opta por una estructura a nivel de unidad de negocio dividiéndose en dos grandes líneas de productos, las aguas y los lácteos, ambas funcionan de forma independiente como si fueran dos empresas distintas, pero tienen en común los valores de la empresa a nivel mundial.

Montevideo Refrescos

Se estructura por departamentos funcionales, a saber: Gerencia General, Gerencia Comercial, Gerencia Financiera, Comunicaciones Externas, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Sistemas y Gerencia de Planeamiento. A su vez, cada departamento se estructura de diferente forma, por ejemplo la Gerencia Comercial abarca la división de Ventas la que se estructura por zonas geográficas, el sector de Marketing por producto.

3.2.2) Medios de comunicación de la estrategia

Nestlé

Tiene a nivel global revistas, intranet, mes a mes llegan revistas donde aparece que se ha hecho a nivel regional, sobre responsabilidad social entre otros. Luego cada país puede generar publicaciones locales, más de impacto local. Existe un área de publicaciones. Se reúne el Comité de Dirección que se junta periódicamente. Gerente general puede convocar a todo el grupo o a equipos específicos según el tema a tratar.

Salus

Salus también cuenta con distintos medios de comunicación para difundir sus estrategias, intranets, reuniones periódicas multidisciplinarias, material gráfico, teleconferencias.

Coca Cola

Con frecuencia se realizan reuniones entre las distintas áreas de forma de que todos conozcan el rumbo de la empresa. A su vez, se mantienen reuniones a nivel de región para evaluar si se van cumpliendo los objetivos regionales.

Utilizan revistas como otro medio de comunicación de la estrategia más impersonal.

3.2.3) Grado de autonomía

Nestlé

Nestlé tiene autonomía en como va a desarrollar su negocio en algunos sectores, pero existen pautas impuestas desde la matriz como ser: valores éticos con los cuales trabajan todas las filiales, afirma Beatriz.

Hay un proceso que se llama Innovación-Renovación que les permite desarrollar a nivel local productos acompañados siempre de la autorización final de la matriz. Un ejemplo de ello es el producto Vascolet el cual ha sido enriquecido adaptándose a las necesidades nutricionales de los niños uruguayos. Otras veces la innovación viene dada a través del empaque y no de las variaciones del producto, nos adelanta Álvaro.

Consideran que no hay flexibilidad a la hora de implementar una estrategia, debido a que poseen lineamientos y políticas muy rígidas dadas por los dos resultados que deben cumplir (crecimiento orgánico a largo plazo promedio del cinco a seis por ciento y un crecimiento del margen de rentabilidad).

Salus

En Salus encontramos que existe mayor flexibilidad, justamente porque se trata de aprovechar al máximo esto como forma de adaptarse mejor al entorno y captar más rápidamente las oportunidades del mismo. Se sigue los lineamientos estratégicos generales impartidos desde la matriz, pero todo aquel que no se adecue con la estructura y objetivos de la filial no será tomado en cuenta para el diseño de la estrategia. Apreciamos mayor libertad de acción que en Nestlé.

Montevideo Refrescos

Según nos informaron cuentan con un alto grado de autonomía al momento del diseño e implementación de estrategias, siempre y cuando concuerde con los planes que se fijaron para la región. Si bien existen grandes corredores estratégicos que son comunes a

todas las filiales, lo que se hace en Coca Cola Uruguay es adaptarlo a sus circunstancias. Es común que iniciativas locales se repliquen en otros mercados, esto nos da la pauta de que lo que funciona en una filial se utiliza en otras, ocurre un fenómeno de retroalimentación, lo que a su demuestra el grado de autonomía que posee.

Capítulo 4: CUADRO COMPARATIVO DEL GRADO DE AUTONOMÍA EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

	Nestle	Salus	Coca-Cola
Estructura	Se divide en 4 regiones. Filial uruguaya en región América con estructura funcional, y con matriz regional en Chile.	Estructurada en unidades de negocio y zonas, filial Uruguay en zona América, dos unidades de negocio. Estructura de Salus funcional	Filial Uruguay en región Américas A nivel de filial se estructura a nivel funcional
Cultura	Claros valores de cultura corporativa mezclados con cultura paternalista heredada de la cultura de empresa familiar	Cultura enfocada a la flexibilidad, orientada al cambio.	Fuerte sentimiento de pertenencia entre sus trabajadores (marketing interno)
Fortalezas y debilidades	-confianza del consumidor en los productos -calidad alta y estandarizada - trabajo de acuerdo a las mejores prácticas -Empresa en cambio -Productos de consumo masivo requiere alta exposición	-alta calidad del producto -fuerte marca local	-fuerte marca mundial -producto uniforme, accesible y disponible en tiempo y lugar
Amenazas y oportunidades	-complejo escenario de relaciones laborales -incremento en el precio de los commodities -cuenta con respaldo de la matriz en inversión, financiación, e	-incremento en el precio de los commodities -posibilidad de obtener fondos con financiación de la matriz	-sindicato fuerte -incremento en el precio de los commodities -dependencia de un solo proveedor de envase -proveedor estratégico (envases)

	investigación y desarrollo		
Niveles de estrategia	Funcional orientada a la calidad superior y al logro de capacidad superior de satisfacción al cliente	Funcional orientada a la calidad superior y al logro de capacidad superior de satisfacción al cliente, y estrategia de unidad de negocio de diferenciación	Global con enfoque transnacional
A nivel de estrategia global	Transnacional	Multidoméstica	Mix Global y Transnacional
Policéntrica, geocéntrica, etnocéntrica	Geocéntrica	Policéntrica	Geocéntrica
Ética y responsabilidad social	Compromiso adoptado desde la estrategia	Idem	Idem
Implementación de la estrategia	Existe un modo de funcionamiento pero cada país decide en función de las necesidades y condiciones locales del mercado	No existen lineamientos fuertes a la hora de implementar la estrategia	Lineamientos formales estandarizados para cada una de las regiones
Grado de autonomía	Media Cuenta con apoyo de Chile	Alta Mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios y captar oportunidades	Alta Grado de libertad de acción amplio.

Conclusiones



PARTE III – CONCLUSIONES FINALES

Llegando al final de nuestro trabajo monográfico, en este capítulo repasaremos el marco teórico aplicado a las tres empresas escogidas y adaptado a las respuestas obtenidas de éstas de modo de extraer conclusiones.

Estrategias planificadas o emergentes?

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo uno las empresas pueden adoptar *estrategias planificadas o estrategias emergentes*, que surgen sobre la marcha de los negocios en base a situaciones no previstas. Esto lo pudimos comprobar en nuestro trabajo de campo, encontramos que Salus desarrolla estrategias más del tipo emergentes y esto concuerda con los principios de flexibilidad y de adaptación al cambio que se fomentan desde la matriz a las filiales, notamos que han seguido estrategias que surgen del interior de la organización sin planeación previa. Nestlé y Coca Cola, por el contrario, siguen una estrategia más de enfoque tradicional, se diseña de acuerdo al proceso de planificación estratégica. Lo que reafirma lo citado en el capítulo uno referente a que las estrategias de muchas organizaciones son generalmente una combinación de lo intentado y lo emergente.

Aplicado al caso, Danone visualizó que la compañía Salus tenía un gran potencial que no lo estaba explotando. Su producto era de muy alta calidad, había que realizarle muy pocos procesos o ninguno al agua, sin embargo se estaban perdiendo ventas y participación de mercado y debía actuarse en forma rápida y agresiva para volver a conquistar el segmento perdido. Además ofrecer más variedad, mejor envase, en distintas presentaciones ya que la competencia contaba con ellos y presentaba una amenaza para la compañía. En función de un análisis tanto interno como externo, Compañía Salus rediseña su estrategia obviamente influenciada por el grupo Danone y marcando fuertemente las fortalezas del producto que ofrece, atacando las posibles amenazas que el mercado marcaba, para tomar ventaja de las oportunidades y minimizar las debilidades. Con ello se debió también realizar cambios en la estructura de la compañía, implementar nuevos sistemas de control para poner en marcha la nueva estrategia.

Para el caso de Coca Cola al igual que Nestlé tiene una tendencia más tradicional, cuando se instala una filial en cualquier parte del mundo se trata que sigan un modelo planificado que incluye varios elementos importantes que se deben destacar. A modo de ejemplo la fuerza de la marca, la cual se logra haciendo hincapié en campañas publicitarias que se identifiquen con el consumidor, incluso en tiempos de crisis la compañía ha lanzado campañas publicitarias que incentivan el lado positivo de la vida y ellos lo asocian con “ver el lado Coca Cola de la vida”, con esto queremos decir que se aprovecha todos los recursos del mercado, incluso en tiempos de recesión identifican una oportunidad para explotar. Aquí visualizamos parte de la estrategia emergente, por eso decimos que es una combinación de ambas. Otro de los elementos que no puede faltar son los canales de distribución, los cuales deben llegar en tiempo y forma a todos los puntos de venta, ya que es un producto de alcance masivo y su estrategia apunta directamente a este aspecto. Notamos que en Coca Cola, en un principio su estrategia y todos sus esfuerzos estaban dirigidos a la figura de ama de casa, ya que anteriormente era la encargada de tomar las decisiones en cuanto a las compras en sus hogares, luego la estrategia fue evolucionando al igual que el mercado y se expandió ambiciosamente a todos. Se lanzaron nuevos productos para contemplar a todo el público, se fortaleció la

imagen de marca y se ampliaron los canales de distribución para satisfacer las necesidades del mercado.

Niveles de estrategia

A nivel de estrategia macro, identificamos en las empresas analizadas estrategias globales, estrategia siempre presente en aquellas empresas que buscan expandirse en el mundo. Llevado a los casos de estudio: Nestlé desde una estrategia global transnacional, Salus desde una estrategia global multidoméstica y Coca Cola desde una estrategia global y transnacional. Tanto Nestlé como Salus buscan lograr la máxima capacidad de aceptación local, comprando marcas líderes nacionales y manteniendo la imagen de marca a la vez que introducen sus productos en el mercado al que ingresan, tal es el caso del café El Chaná.

Nestlé y Coca Cola son claros ejemplos de empresas que siguen estrategias globales transnacionales. Para ejemplificar el caso de la primera empresa pensemos por ejemplo en la herramienta 60-40 plus que utiliza Nestlé, en la cual no se comercializa el producto si el mercado nacional, representado por el 60 por ciento no lo prefiere. Lo cual muestra que su estrategia se ajusta tanto a la oferta de su producción como a la estrategia de mercadeo y a las diferentes condiciones del país foráneo, Uruguay en este caso. Otro aspecto que nos da la pauta de ello es que desarrolla funciones de producción, marketing, investigación y desarrollo en Uruguay. Por lo general, esto se asocia a una estructura de costos alta. Por su parte, en Coca Cola expusimos que su estrategia global es un mix entre global y transnacional. De la estrategia global encontramos alta presión en costos y que ofrecen un producto estandarizado; y de la estrategia transnacional, mediana presión en logro de aceptación local, ya que brindan un producto diferenciador único en el mundo con pequeñas variantes en los distintos mercados referentes a la publicidad o los productos que se comercializan.

Para el caso puntual de las filiales uruguayas, esas estrategias intentadas o emergentes se reflejan en *niveles de estrategia*, y en cuanto a esto identificamos que tanto Salus como Nestlé llevan a cabo su estrategia a nivel funcional, es decir, se desarrollan estrategias que mejoren la eficiencia y la calidad en cada área funcional de la filial, con la finalidad de aportar al objetivo fijado para ésta. Salus además es una de las unidades estratégicas de negocio de la filial de Danone en Uruguay, y persigue estrategias de diferenciación ya que las mismas buscan realzar las características particulares del agua Salus, lo que le permite a la compañía fijar un precio superior al promedio del mercado. Para lograr esto, han diseñado estrategias de diferenciación que apuntan principalmente a la calidad y a la capacidad de satisfacción del cliente, ya que hablamos de un producto que se presenta como confiable y certificado por el LATU. Concluimos que cuenta con todas las ventajas mencionadas en el capítulo uno sobre este tema, lealtad a la marca, fijación de precio superior, barrera de entrada alta y ofrecimiento de un producto exclusivo. Pero también deberá enfrentar las amenazas de imitación por parte de productos sustitutos, pensemos en la cantidad de marcas de aguas que se comercializan y de otras bebidas sin alcohol, y la capacidad de mantener a largo plazo la exclusividad, podría ocurrir que se encuentre otra fuente de agua en Uruguay con iguales o mejores cualidades que el agua de la fuente Salus.

Nestlé nos muestra una estrategia funcional ya que se orienta a la mejora en la efectividad de las operaciones funcionales de la organización, tales como producción, marketing y recursos humanos. La ventaja competitiva de Nestlé viene por el lado de la diferenciación, el logro de la eficiencia superior lo obtienen a través de los efectos del

aprendizaje, lo cual permite el ahorro en costos al aprender haciendo, Nestlé tiene una forma para hacer cada cosa.

En cuanto a Coca Cola, visualizamos que desarrolla una estrategia global del tipo transnacional, ya que la matriz llevó un producto distintivo a todos los mercados del mundo en los que no existía algo similar, creando valor. A su vez ofrece un producto estandarizado de calidad uniforme que salvo pautas publicitarias no se adapta al mercado, pensemos que Coca Cola tiene casi el mismo sabor en todo el mundo. No podemos perder de vista que esta empresa tiene un fuerte rival como lo es Pepsi Company.

Ética y responsabilidad social: un tema “de moda”

Otro punto estudiado en nuestro marco teórico y recabado en las entrevistas es la *ética y la responsabilidad social*, Nestlé desde sus inicios se ha dedicado a apoyar a aquellos sectores más carenciados, mediante donaciones de alimentos para niños, computadoras para la enseñanza, etc. No es un tema de ahora, sino que siempre prestó atención a este aspecto. Por otro lado, en cuanto a la responsabilidad social, además de cumplir con todas las normas medio ambientales, se fijan parámetros aún más severos para exigirse más y no violar ninguna norma. Incluso sus decisiones estratégicas se detienen en lograr el bienestar de la sociedad en general, más allá de la rentabilidad económica.

Sin duda es una empresa que se preocupa y ocupa de temas de responsabilidad social lo cual implica crear valor compartido, a través de donaciones, apoyando programas que promuevan el bienestar y la salud de la comunidad, tratando de cuidar el medio ambiente, controlando que se produzca menos contaminación año a año. Nestlé entiende que los promotores de la salud, nutrición y bienestar deben ser los colaboradores, los que la abastecen de materia prima, es por ello que colabora por ejemplo con las mejores prácticas agrícolas.²²¹

En cuanto a la ética en los negocios, el fin es proporcionar las herramientas al personal para tratar los conflictos y tomar decisiones estratégicas en concordancia con la ética y los valores que la compañía promueve. Ello en Nestlé se ve plasmado en una filosofía corporativa que tiene como emblema la búsqueda del bienestar social y la salud, no sólo en los productos que brinda al cliente sino también en el trabajo diario de su personal. Trata de crear un clima que enfatiza la ética, esto lo vemos por ejemplo en la misión de la firma la cual incorpora éstos valores éticos.

En compañía Salus y Coca Cola, también le dan importancia al tema de referencia, creemos que en los tiempos que corren todas las empresas destinan parte de su personal, de su tiempo y dinero a este tema. Si bien es muy positivo para la comunidad entera, entendemos que desde el punto de vista del empresario también es visto como parte de su estrategia y de la imagen que genera la compañía. No es lo mismo una empresa que no colabora con la sociedad, de aquella que realiza jornadas, movidas culturales, promueve el bienestar, etc. Todo lo que inviertas en la sociedad y en la responsabilidad social va a tener como contrapartida, una fuerte imagen de marca asociada a buenas prácticas medioambientales, al cuidado de la sociedad, y ello se ve reflejado en un aumento directo de ventas. Con esto no queremos decir que se realizan tareas como éstas solo por demagogia, pero indirectamente los gerentes saben que repercuten favorablemente en las ventas.

²²¹ Suplemento de El Observador (agosto 2009), Deres, pág.18

Estrategias orientadas al mundo

De acuerdo a lo planteado en el capítulo uno las *estrategias* pueden ser catalogadas por su *orientación en el mundo* en etnocéntrica cuando se orienta al país de origen, policéntrica cuando se orienta al país anfitrión (Uruguay), y geocéntrica cuando se orienta al mundo. Apreciamos teniendo en cuenta lo planteado en el marco teórico y la información obtenida en nuestro trabajo de campo, que Coca Cola y Nestlé adoptan una estrategia geocéntrica. Se observa que existe con respecto a la autoridad en la toma de decisiones colaboración entre la matriz y su filial, y entre la región y las filiales. Las líneas de comunicación y coordinación fluyen en todos los sentidos, existiendo estrecha comunicación con los gerentes de la región, por ejemplo, en Nestlé hay visitas periódicas del gerente financiero y del gerente general de Chile que son los controler's de la región. Para la evaluación y control de la filial de Nestlé encontramos que posee claros estándares universales y locales. Se aprecia control directo de la matriz a la filial pero también de la región a la filial, Chile controla directamente a la filial uruguaya.

Se trata verdaderamente de una compañía internacional pero identificada con los intereses nacionales. Esto lo observamos en el interés que tiene de adaptar sus productos al mercado uruguayo. Pensemos, por ejemplo, el caso del café soluble que se mantiene sólo para esta región de América, ya que en EEUU y Europa no es consumido, éstos prefieren el café molido.

Con respecto a Salus identificamos que implementa estrategias orientadas al país foráneo, es decir, estrategias policéntricas. Producto de ello, su estructura es descentralizada y flexible y busca la máxima aceptación local. Lo que demuestra parte de las conclusiones que expusimos en el capítulo uno donde señalábamos que las estructuras organizativas influyen en las estrategias y viceversa. Por otra parte, visualizamos que las funciones operativas y administrativas son llevadas a cabo por personal local.

¿Qué impacto tienen los grupos de interés?

Según lo visto en el capítulo dos, y entrando en un análisis a nivel interno de cada compañía, en lo que refiere al *impacto de los grupos de interés*, las tres firmas coinciden en que primero identifican cuales serán sus grupos de interés dentro del mercado en su conjunto, luego visualizan sus preferencias y exigencias, para finalmente identificar los desafíos que presentará a la compañía adecuarse a ese grupo de interés. Las empresas introducen a la misión ese desafío y posteriormente a su estrategia. Un ejemplo de ello es la experiencia de Nestlé al incursionar en la línea de alimentos para bebés, un grupo de interés que no estaba desarrollado, y que tenía muchas exigencias en cuanto a la calidad y nutrición del producto, ya que su destino final era la sustitución de la leche materna. También es el caso de los productos Maggi, los cuales sustituían o hacían más sencillo y rápido el preparado de los alimentos. Nestlé identificó un grupo de interés, las mujeres que trabajan con horario completo y no tienen tiempo para dedicarle a la cocina, y analizó que exigencias como organización requería cada uno de éstos grupos de interés y a partir de allí elabora su misión y su posterior estrategia.

Por su parte, con la adquisición de Danone, Salus cambia su grupo de interés, bien decimos que lo amplía mucho más. Hace un tiempo que tenemos en el mercado más variedad de agua, en cuanto a sabores, a tamaños incluso llega a ámbitos antes impensados con los bidones 5 litros. Con los cambios tecnológicos que introdujo la

empresa se pudo ampliar el grupo de interés y también con los distintos tamaños se llegó a la sociedad en forma masiva, pongamos el ejemplo de la botella de medio litro que se vende en cualquier kiosco. Con todos los cambios introducidos se logró un consumo mayor y también se convirtió en un producto al alcance de todos. Coca Cola también está orientada a distintos grupos de interés, recordemos que en un principio se enfocaba su estrategia y esfuerzos al ama de casa, más tarde se amplía a toda la familia.

La organización debe identificar los grupos de interés más importantes para su sobrevivencia e incorporar sus exigencias a la misión. Respecto a ello, tanto Coca Cola como Neslè presentan una visión y una misión claramente definidas para Uruguay, es decir, adaptadas al país, siempre teniendo en cuenta su filosofía corporativa pero atendiendo a las exigencias del país donde están instaladas. No así Salus, en donde no existe una misión clara, pero presentan claras pautas de negocio, del tipo de negocio que se pretende desarrollar y a dónde quieren llegar, lo que reafirma la flexibilidad que poseen, pero consideramos dificulta la coordinación matriz filial y entre filiales. Por otra parte, en las tres podemos considerar que tienen como fuente de ventaja competitiva la calidad reconocida por sus clientes en sus productos, la innovación y la rápida satisfacción a las necesidades de los mismos.

Análisis interno: debilidades y fortalezas

Continuando con un enfoque interno a la organización también es importante destacar las *debilidades y fortalezas*. Como fortalezas comunes a las tres filiales encontramos: la capacidad instalada que les permite obtener economías de escala produciendo a menor costo y abasteciendo a potenciales clientes sin necesidad de aumento de capital fijo, es probable que con la recesión actual se produzcan capacidades ociosas pero ninguna de las empresas entrevistadas lo manifestó como peligro inminente. El otro punto que es muy fuerte en las tres es el poder de marca lo que transfiere valor al producto. También cuentan como fortalezas la gestión eficiente de los canales de distribución, la publicidad, la calidad y el acceso a financiamiento. En cuanto a los canales de distribución, concluimos que las tres poseen canales eficientes de rápida respuesta, que entregan en tiempo y forma en todos los puntos del país. En Coca Cola tenemos la particularidad que esos canales se encuentran tercerizados. En cuanto a la publicidad en todas es un elemento clave de la estrategia comercial e invierten mucho dinero, pero sin duda Coca Cola es la que explota al máximo esta fortaleza. Y justamente pueden invertir en publicidad o en otros rubros ya que al tratarse de filiales de multinacionales pueden acceder a recursos financieros de terceros a menores costos. Con respecto a ello la recesión actual a llevado a una contracción, es decir, la matriz controla más el financiamiento que otorga y pide un mayor rendimiento sobre capital. Y hablando de exigencias de la matriz, otra fortaleza que las caracteriza es que cumplen con los estándares internacionales de calidad establecidos por sus matrices

Como debilidades encontramos comunes a ellas la presión tributaria que padecen por la alta carga impositiva, los costos de factores de producción como los altos costos de mano de obra y el uso generalizado del envase plástico PET, lo que generó menos capital fijo para el lavado de los mismos y así la desventaja de eliminación de una barrera de entrada al sector.

El entorno externo

En lo que refiere al *entorno externo*, éste incluye gobierno, mercado, competencia, consumidores, la sociedad, etc. Las filiales, como todas las empresas, se ven afectadas en cuanto a todas las resoluciones estatales, ya sean de aumentos de salarios, como de normas del medio ambiente. Nestlé, por ejemplo, fija metas aún mayores en cuanto a cuidado del medio ambiente por política interna del grupo. Otro de los factores del entorno externo es el mercado en su conjunto, que contiene competidores y consumidores, la filial de Nestlé se lanza al mercado con productos de alta calidad, servicios de atención al cliente, con la finalidad de retener al mismo y que éste sea fiel a la marca. Ésto lo logran innovando e incluso manteniendo algunos productos que ya están muy instaurados en el mercado pero agregando algunos componentes para hacerlo más nutritivo, y saludable. Poseen un compromiso con la sociedad entera, por lo que respetan mucho el lugar en donde se monta la filial, las costumbres, cultura entre otras, y sobre todas las cosas existe ética empresarial. “El lanzamiento del nuevo envase de Salus tiene como objetivo estratégico otorgar a la marca valores de innovación y actualización, así como fortalecer el consumo en el segmento de agua mineral natural sin gas”, explicó Natalia Bruno, gerente de Marketing de Compañía Salus. El servicio al cliente en el caso de Salus también se ha visto mejorado con la provisión por parte de la empresa a los comercios de heladeras propiedad de la misma, y suministradas sin cargo, para una mejor presentación y venta del producto.

Coca Cola también toma en cuenta este medio externo, por ejemplo, a la hora de negociar con el sindicato de trabajadores FETRABE.

Barreras de ingreso

Según lo analizado vemos las siguientes barreras de ingreso de nuevos competidores, para el sector mencionado:

Utilizan *economías de escala*, operan a través de la disminución de los costos unitarios de los productos a mediada que aumenta el volumen absoluto de la producción del periodo, de esta forma el nuevo competidor que pretende ingresar al mercado se ve obligado a producir en gran escala o de lo contrario, producir en menor escala afrontando una desventaja en costos. Dado que todas ellas son filiales de organizaciones multinacionales, tienen un mayor poder de negociación en la compra de materias primas obteniendo ventajas en costos, ya que se compra en grandes cantidades para todas las filiales. La estrategia empresarial no escapa a lo mencionado y apunta a mantener esta barrera de ingreso vigente.

Otro aspecto a considerar, es la *diferenciación del producto*, notamos que en todos los casos existe una fuerte identificación de marca y lealtad de clientes. Pongamos el ejemplo de Salus, que apuntan a la calidad de su agua, con todas las cualidades que ella posee como los altos componentes minerales. Seguimos con Nestle, en donde la lealtad del cliente deriva de la publicidad y de la calidad uniforme de sus productos, apuntando a la innovación constante procurando productos que satisfagan el bienestar, productos de gran contenido alimenticio. Finalizando con Coca Cola, la fuerte imagen de marca deriva de la publicidad y de tratarse de un producto pionero en el rubro de las bebidas cola. No es casualidad que dichas compañías cuenten con la ventaja de tener una fuerte imagen de marca, ya que son filiales de multinacionales líderes a nivel mundial, y en consecuencia otorga al consumidor otro respaldo, ya que se rigen por estándares internacionales de calidad y son de larga trayectoria y eso pesa a la hora de elegir un producto.

Otro aspecto importante es el *capital a invertir*, de por si el sector demanda un volumen importante de capital inicial y de mantenimiento, que solo unos pocos pueden afrontar.

Si querés competir con Coca Cola vas a necesitar invertir fuertemente en publicidad, si querés competir con Nestlé vas a tener que invertir mucho en investigación y desarrollo procurando lanzar nuevos productos con valor energético. Es decir, competir con este tipo de empresas requiere además de un volumen importante de inversión en activos al inicio de la actividad, como inversión en instalaciones, mano de obra; también conlleva una fuerte inversión en publicidad y en la creación de valor, y esto es justamente una importante barrera al ingreso que deben afrontar los potenciales competidores. El hecho de que estas tres empresas gastan mucho dinero en publicidad es parte de sus estrategias. Con la introducción de los envases plásticos al sector de las bebidas, se cayó parte de esta barrera de ingreso, por qué decimos esto?, porque con los envases de vidrio se necesitaba mucho espacio además de máquinas de enjuague para volver a utilizarlos, y esto justamente requería de mucho capital a invertir. Con los nuevos envases plásticos, la inversión se redujo ya que solo se necesita una máquina de soplado que realice los distintos tamaños de envases, asimismo el avance tecnológico puso su grano de arena, ya que las máquinas necesarias son menores y requieren de un espacio mas reducido. Aquí se vieron perjudicadas las empresas de bebidas tradicionales ya que ingresaron fuertes competidores al mercado.

Encontramos que las empresas seleccionadas tienen como peligro que no cuentan con costos cambiantes, ya que el consumidor de Coca Cola puede dejar de consumirla y no incurre en costos por ello, son productos con alto grado de sustitución y es por ello que sus estrategias apuntan a obtener una fuerte presencia en el mercado, de esta forma el consumidor siempre pensará en consumir ese producto y no otro. Son empresas que tienen la presión de estar presentes en todos los puntos de venta. La diversificación de marcas y variedad de ellas hacen que el consumidor tenga mas posibilidades de sustituir fácilmente el consumo de un producto por otro de características similares, lo que hace que la capacidad de entrega y la capacidad de respuesta ante cambios en la demanda sean factores críticos para el éxito de una empresa de este sector.

¿Impactó la crisis actual en nuestro país?

En cuanto a la *crisis actual* que se presenta en el mundo, concluimos que para la filial Nestlé-Uruguay no muestra grandes recesiones, en el primer semestre los resultados fueron de acuerdo al presupuesto y en cuanto al segundo semestre se trata de disminuir las inversiones a realizar, hasta tanto no se tenga claro el destino de la misma. Una observación que consideramos válida para el mercado es que en momentos de crisis las segundas marcas son muy consumidas, pero luego de la crisis los consumidores vuelven a comprar las marcas líderes. A pesar de que en Uruguay ésta crisis no se vivió como una crisis profunda sino como una recesión, repercutió en las filiales en disminución de inversiones y control de gastos. Según el Director de investigación económica para América Latina de la firma de inversión BCP Securities, Walter Molano en nota para el Diario El País con fecha 03 de marzo de 2009, afirmó que “la caída de los precios de los commodities están reduciendo las exportaciones (en valor), el problema del financiamiento a nivel internacional está forzando a las multinacionales a cancelar proyectos de inversión”.

Pero en grandes líneas la crisis mundial no causó un efecto tan letal en nuestro país. Según el ministro Álvaro García, en nota publicada en El Acontecer con fecha 14 de setiembre de 2009, aseveró que “Uruguay fue de los países del mundo que reaccionó de mejor manera y que para el presente año no tendrá recesión”.

Oportunidades y amenazas

En lo que refiere a las *oportunidades y amenazas*, es decir realizar un análisis “visto desde afuera”, concluimos que las tres aprovechan la oportunidad de cambio en gustos y preferencias de los consumidores, ya que al diversificar los productos abarcan nuevos segmentos de mercado, y esto es vital para permanecer en un mercado cambiante. Dados los cambios en los gustos y preferencias en los consumidores, se ve una tendencia de los usuarios la cual atiende más a la salud, bienestar físico, entre otras y las empresas mirando el entorno cambiante se adaptan y lanzan al mercado productos que atiendan a ese consumidor. Por ejemplo, en Coca-Cola las bebidas Light y recientemente Coca Cola Zero, en Salus aguas sin gas y energizantes especiales para deportistas, y finalmente en Nestlé cereales bajos en calorías y café descafeinado.

Como amenazas se enfrentan con el poder de negociación de grandes cadenas de supermercados dado por la creciente concentración de varios de estos comercios bajo el mismo grupo económico, que al comprar grandes cantidades de mercadería ejercen un fuerte poder de negociación.

Globalización

Respecto a la *globalización*, los casos analizados todos tienen la similitud de la concentración empresarial, gracias al fenómeno que llamamos globalización cada vez se ve más la fusión o adquisición de empresas locales, producto de la expansión de los negocios internacionales, y de las comunicaciones cada vez mas accesibles.

Una multinacional debe desarrollar una estrategia global para tener éxito, debe de pensar más allá de sus fronteras nacionales a la hora de determinar proveedores, precios, productos, nivel de tecnología y financiación; de acuerdo a lo estudiado por C.K. Prahalad en su libro “Estrategia corporativa”. Sobre todo en un principio la matriz debe coordinar las operaciones de las filiales y además influir en la dirección de las estrategias para conformar una estrategia global.

Cultura organizacional

En las tres empresas encontramos *culturas organizacionales* sólidas, principalmente en Nestlé y en Coca Cola esa cultura es bastante explícita. Son de culturas de espíritu emprendedor, adaptadas al entorno, hoy en día son culturas que están muy afines con la salud y el bienestar de la comunidad. En Nestlé encontramos una cultura corporativa influida por una cultura paternalista, que hace foco en la motivación del personal, en la tolerancia al cambio y en la capacidad de aprendizaje continua. Salus presenta una cultura no tan marcada como las de las otras dos empresas, es una cultura con principios dinámicos, se considera la práctica por encima de los principios establecidos. Coca Cola por su parte cuenta con una cultura organizativa que impera en todas las filiales, la que hace hincapié en la creación de un espacio creativo para los empleados y libertad de innovación. Es una cultura que toma en cuenta la política de derechos en el lugar de trabajo, como por ejemplo, la intolerancia hacia la discriminación, lugares de trabajo seguros e higiénicos, jornada de trabajo legal. Una cultura comprometida con la comunidad y los grupos de interés. Concluimos que la cultura corporativa es clave como punto de control que tendrá la matriz sobre la filial, lo cual definirá el grado de autonomía que posea ésta. Dado que existe una tendencia mundial empresarial a darle

mayor importancia al contexto organizativo como aspecto a controlar. La cultura ayuda a darle unidad a la organización, para que la filial sea parte de y no una entidad aislada. Genera un ambiente propicio para la comunicación y el control recíproco entre sede y filial, lo que a su vez permitirá un control más de contexto organizacional y menos basado en recursos.

Por otro lado, el hecho de que todas las filiales compartan los mismos principios y valores con la matriz, contribuye a unificar esfuerzos para lograr la estrategia global.

Importancia de los sistemas de control

Continuando con el marco teórico visto en el capítulo tres, mencionaremos el tema de los *sistemas de control*, ya que consideramos que el control estratégico es un elemento vital a la hora de definir el grado de autonomía de una filial en el diseño e implementación de la estrategia. Considerando que las tres empresas desarrollan estructuras y estrategias globales, veremos los controles estratégicos que mejor se adecuen a éstas. Analizando los casos estudiados, Salus presenta una orientación multidoméstica, ya que cuenta con menor coordinación e integración de las actividades globales que aquellas con orientación transnacional, como Coca Cola y Nestle. Por tanto, los sistemas de control y las estructuras de éstas últimas serán más complejas y tendrán mayores costos burocráticos. Focalizándonos en Salus, vemos que la estrategia multidoméstica se plasma en una estructura descentralizada donde tenemos una dirección general corporativa y dependiendo de ésta las regiones, lo que lleva a una autoridad descentralizada de los gerentes locales que diseñan la estrategia apropiada al mercado local. Cabe esperar que el control este también descentralizado y los gerentes locales tengan autoridad en la toma de decisiones, por lo general se utilizan controles de mercado y de rendimiento, tal cual lo constatamos en Salus. Para las restantes empresas analizadas, la estrategia es transnacional por tanto mantiene una estructura matricial global, la cual permite reducir costos al aumentar la eficiencia y diferenciación, lo que genera una mayor capacidad para satisfacer al cliente e innovación superior. Asimismo, ésta estructura permite mayor conocimiento de problemas locales y también transferencias de conocimiento y experiencia entre regiones. Para ello es necesario que exista una cultura organizativa fuerte, como es el caso de Nestlé y Coca Cola. Apreciamos que éstas compañías aplican un sistema de control de tipo burocrático, donde fijan estándares en materias primas, recursos humanos, en actividades de trabajo y características de los productos (por ejemplo control de calidad).

Visto desde un enfoque matriz- filial definimos al control estratégico como el grado de influencia que tiene la matriz sobre la filial con respecto a la toma de decisiones estratégicas. Los sistemas de control varían por la naturaleza cambiante existente entre filial y matriz. Con el tiempo las filiales maduran y demuestran confianza a la matriz por tanto, obtienen un óptimo grado de gestión interna y know-how como un recurso distintivo. Concluimos que la matriz no debe basar su control estratégico en recursos como capital, tecnología, gestión y accesos a mercados. Entonces, qué es lo prioritario a controlar? Lo importante es que la relación entre la matriz y la filial no sea unilateral, sino recíproca, donde exista la cooperación entre ambas para la contribución a la estrategia global.

Para ello es necesario que la matriz reconozca la pérdida de control sobre la filial y reexamine sus sistemas de control hacia este enfoque recíproco.

Grado de autonomía entre sede principal y filiales

Para terminar nuestras conclusiones, dejamos para el final de las mismas el tema de *grado de autonomía*, ya que entendemos que este abarca todos los temas anteriores y se define a través del análisis e interrelación de ellos, para entender que tan autónoma o no son las filiales de multinacionales/transnacionales al momento de definir e implementar sus estrategias.

A medida que crecen en tamaño y madurez las filiales obtienen una independencia con la matriz, en relación a los recursos estratégicos, el control ejercido por la misma es más débil, ya que deja de controlar el flujo de los recursos. Por esto afirmamos que el grado de autonomía en el diseño e implementación de estrategias está estrechamente vinculado al grado de control que ejerce la matriz a la filial. Lo que reafirma lo anteriormente citado sobre que la matriz debería identificar otros enfoques dejando de lado la dependencia de recursos como base del control, adoptando mecanismos de control menos “visibles”. En esto influye mucho el generar una conciencia de multinacional, es decir, generar un contexto organizativo de unidad, donde la filial no es una mera sucursal de, sino parte de. Esto ayuda al monitoreo de la filial por parte de la matriz pero desde una perspectiva menos agresiva. Concluimos que lo ideal es que a medida que madura y crece la filial los controles sean menos sustantivos y más de contexto organizacional.

C.K. Prahalad, en obra citada, define cuatro niveles de autonomía estratégica: fragmentada, dependiente, autónoma e integrada. El nivel de fragmentación se da cuando las posibilidades de control sobre los recursos estratégicos y sobre el contexto organizacional son bajas. Dependiente ocurre cuando el control por mecanismo de contexto organizacional es bajo pero siguen dependiendo de los recursos estratégicos que la matriz les brinda. Autónoma es el inverso de un grado dependiente, son autosuficientes en recursos estratégicos y la matriz tiene determinado control basado en contexto organizativo. Por último, el grado de integración se da cuando la sede principal ejerce un alto grado de control sustantivo y organizativo.

Aplicado esto a los casos de estudio, ubicamos a Salus dentro de un nivel de autonomía con tendencia autónoma, ya que notamos que no depende de la matriz en muchos de los recursos estratégicos, con la excepción de la obtención de nuevos mercados en la cual si identificamos que la matriz tiene una superioridad estratégica en dicho recurso. Lo cual no quiere decir que la sede no ejerza control sobre los recursos de la filial sino que hace foco en control de contexto organizativo. Sin embargo, Nestlé y Coca Cola presentan una tendencia de integración, lo que se explica por un alto grado de control en recursos y en contexto organizativo tanto por la fuerte cultura organizativa como por las políticas que imperan en ellas. También notamos una dependencia en cuanto a recursos estratégicos, como capital para futuras inversiones y know how sobre todo en áreas de producción y comercialización.

Reflexión final

Analizado todos los aspectos vistos en el marco teórico y luego aplicado a nuestro trabajo de campo, apreciamos que debe existir una perfecta interrelación entre todos los aspectos, para que se logre un diseño e implementación de estrategia en forma adecuada. Si cada uno de los elementos, como la estructura, cultura, sistemas de control,

ética y responsabilidad social, relación con la casa matriz, actuara en forma descoordinada no se lograrían los objetivos planteados a nivel global. Para que exista un grado de autonomía óptimo, cada compañía deberá evaluar todos los elementos mencionados y enfocar sus esfuerzos en el logro de una interrelación con la matriz y las filiales, para que en conjunto se obtengan los objetivos a nivel global. Esto se logra con un buen sistema de control que apunte a fortalecer el vínculo de cooperación entre filiales y matriz-filial. Estará en cada una analizar cual será el grado de autonomía adecuado para cada filial, y de acuerdo a ello diseñar e implementar su estrategia.

BIBLIOGRAFIA

- J. A. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr, *Administración*, sexta edición, Ed. Prentice Hall, Hispanoamérica S.A., 1997
- C.Hill, G. Jones, *Administración Estratégica – Un enfoque integrado* tercera edición
- M. Porter, *Ventaja competitiva-creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Ed. Continental, México 1987.
- S. Robbins, M. Coulter, *Administración*, octava edición , Ed. Person Educación, México 2005
- Kaplan y Norton, *Mapas estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Ed. Gestión 2000, Barcelona 2004.
- M. Porter, *Estrategia competitiva-técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Ed. Continental, México 1986.
- G. Johnson, K. Acholes, R. Whittington, *Dirección estratégica*, séptima edición,
- Los 50 primeros años en Uruguay, Ed. Coca Cola, 1993
- C.K. Prahalad, *Estrategia corporativa*, primera edición, Barcelona 2005
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Las organizaciones*, primera edición, Mc Graw Hill
- E. Claves Cortes, D. Quer Ramón, *Estrategia en internacionalización de la empresa*, Editorial Club Universitario, Alicante 2000

Páginas web consultadas:

www.revistasdeempresas.com

www.uclaedu.uy

www.sistemas.itlp.edu.mx

www.bc.inter.edu

www.ciu.com.uy

www.reingex.com

www.elpais.com.uy

www.elacontecer.com.uy

Entrevistas:

Por Montevideo Refrescos:	Manuel Fernández- Gerente de Marketing Beatriz García- Gerente de Comunicaciones Externas
Por Salus:	Gastón Engel- Gerente Financiero
Por Nestlé:	Ana Peluffo- Gerente de Recursos Humanos Álvaro Machado- Gerente Comercial

CUESTIONARIO

I) Información sobre la empresa

- a) Historia de la empresa (inicios y actualidad)
- b) Ramo que se dedica
- c) Cantidad de personal
- d) De qué tipo de organización se trata? (multinacional/ transnacional)
- e) Misión, visión y metas
- f) Qué productos o servicios comercializa?
- g)Cuál considera que es más fuerte, ya sea porque es de mayor consumo o porque deja mejor margen, etc?
- h) Y ese producto que considera más fuerte, que ventaja comparativa posee, qué posee que satisface mejor que el ofrecido por la competencia?

II) Relación con la Casa Matriz

- a) Cuantas filiales posee?
- b) De quién depende?
- c) Qué tipo de control ejerce la matriz?
- d) A la hora de la toma de decisiones qué grado de independencia posee?
- e) Qué estrategia adopta (etnocéntrica, geocéntrica o policéntrica)
- f) Existen contactos frecuentes con la matriz (diarios, semanales, mensuales)
- g) Cada cuanto tiempo reporta a la misma
- h) Recibe visitas periódicas de la matriz?
- i) Porque deciden invertir Uruguay

II) Ámbito interno

- a) Tipo de organización
- b) Tipo de estructura tanto de la global como de la subsidiaria
- c) Mecanismos de coordinación y de integración (contacto directo, comités de trabajo, equipos permanentes)
- d) Características principales de la cultura organizacional
- e) Qué fortalezas y debilidades identifica en dicha organización? (ventaja competitiva y fuente de las ventajas)

III) Ámbito externo

- a) Factores que ponen en riesgo y que benefician a la organización
- b) Qué agentes influyen en el entorno de la organización y de qué forma? Es decir:
- c) Cómo la influyen el gobierno, el aspecto legal, medioambiental, los clientes, los proveedores, la competencia.
- d) Qué oportunidades y amenazas encuentra en el mercado?

- e) Cómo aprovecha esas oportunidades?
- f) Cómo minimiza las amenazas?
- g) Cómo se evalúa el entorno externo? Qué herramientas utilizan (FODA, etc)
- h) Qué consecuencias está dejando en la organización la crisis económica actual?

IV) Estrategia

- a) Qué tipo de estrategia ha adoptado la organización tanto a nivel global como regional (funcional/unidad de negocio/ global/ corporativo)
- b) Si la respuesta fue funcional, entonces, A cuáles de los cuatro pilares le dan más énfasis (logro de calidad superior, logro de eficiencia superior, logro de innovación superior, satisfacción superior al cliente)
- c) Si la respuesta fuera unidad de negocio, entonces, Cuál de sus variantes adoptan? (diferenciación, liderazgo en costos, concentración, un mix de alguna de ellas)
- d) Si la respuesta fue global, entonces, Sigue una estrategia internacional, multidoméstica, global o transnacional? Qué selección de ingreso al mercado adopta (exportación, licenciamiento, franquicia, joint ventures o subsidiarias propias) Posee alguna alianza estratégica global, y en ese caso qué ventajas y desventajas encuentran?
- e) Si la respuesta fue corporativa, entonces, Qué forma de integración han adoptado? (vertical, diversificación, alianzas)
- f) Posee autonomía la filial a la hora de proponer una estrategia para su región?
- g) Dicha autonomía la define como alta o baja, tanto para el diseño como la implantación, o solo a nivel de implantación?
- h) Tiene presiones altas o bajas en cuanto al logro de aceptación local del producto/servicio y al costo
- i) Cómo se vincula la estrategia de la filial con la ética y la responsabilidad social
- j) Cómo se relaciona la filial con la sociedad
- k) Qué herramientas utilizan a la hora de diseñar e implementar una estrategia
- l) Qué sistema de control emplean (burocrático, de mercado, rendimiento)
- m) Frente a cambios en el entorno cómo adaptan la estrategia, poseen autonomía para ello?
- n) Qué rol juega la gerencia en la implementación de la estrategia?