



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

SISTEMAS DE CONTROL GERENCIAL EN LOS  
NEGOCIOS INTERNACIONALES: ENFOQUES Y  
ANTECEDENTES EMPIRICOS

SEMINARIO PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL  
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN

NORBERTO CEBALLOS FUENTES

DIRECTOR: ERICH SPENCER RUFF

SANTIAGO, CHILE

2004

*A mis padres por su sacrificio, amor y apoyo  
durante todos estos años, y  
A Francisca por su apoyo, comprensión y cariño.*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>Resumen.</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Introducción.</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Marco Teórico y Conceptos.</b>	<b>8</b>
3.1	<i>Control y Enfoques del Control.</i>	9
3.2	<i>Elementos de un Sistema de Control.</i>	13
3.2.1	Interdependencia de los componentes.	15
3.3	<i>Tipos de Control.</i>	16
3.3.1	Controles personales.	16
3.3.2	Controles Burocráticos.	17
3.3.3	Controles de rendimiento.	19
3.3.4	Controles culturales.	20
3.4	<i>Teoría de Agencia.</i>	22
3.4.1	Teoría de agencia y sistemas de control gerencial.	24
3.4.1.1	¿Control de Comportamiento o Control de Resultados?	27
3.4.1.2	En el diseño de esquemas de compensación e incentivos.	30
3.4.1.3	Sistemas de información gerencial.	32
3.4.1.4	Evaluación del desempeño	33
3.4.2	Diferencias Culturales en el comportamiento del agente	34
3.5	<i>Control en el ámbito Internacional.</i>	38
3.5.1	El rol de la estructura.	39
3.5.1.1	Estructura de las firmas domésticas.	40
3.5.1.2	La división Internacional	43
3.5.1.3	Estructura Mundial por Áreas	45
3.5.1.4	Estructura Mundial por División de Producto.	47
3.5.1.5	Estructura Mundial Matricial.	49
3.5.2	El Rol de la Estrategia.	52
3.5.2.1	Objetivos Estratégicos.	52
3.5.2.2	Misión estratégica.	53
3.5.2.3	Estrategias competitivas.	55

3.5.2.4	Estrategias para Negocios Internacionales.....	58
3.5.2.4.1	Estrategia Internacional.....	58
3.5.2.4.2	Estrategia Multidoméstica.....	59
3.5.2.4.3	Estrategia Global.....	60
3.5.2.4.4	Estrategia Transnacional.....	61
3.5.2.5	Ambigüedad de Desempeño.....	62
3.5.2.6	Estrategia Internacional, Estructura y Ambigüedad de Desempeño.....	63
3.5.2.6.1	Las firmas multidomésticas.....	63
3.5.2.6.2	Las firmas internacionales.....	64
3.5.2.6.3	Las firmas globales.....	64
3.5.2.6.4	Las firmas transnacionales.....	65
3.5.3	Factores Culturales.....	66
3.5.3.1	Distancia del Poder (Power Distance).....	67
3.5.3.2	Evasión de la Incertidumbre (Uncertainty Avoidance).....	68
3.5.3.3	Individualismo versus colectivismo.....	69
3.5.3.4	Masculinidad versus Feminidad.....	70
3.5.3.5	Dinamismo Confuciano.....	71
3.5.4	Integración de la estrategia y la cultura.....	72
<b>4</b>	<b>Prácticas Internacionales del Control.....</b>	<b>78</b>
4.1	<i>Alianzas Estratégicas Internacionales.....</i>	<i>80</i>
4.1.1	Antecedentes Empíricos del Control en Alianzas Internacionales.....	85
4.2	<i>Compañías Multinacionales.....</i>	<i>87</i>
4.2.1	Antecedentes Empíricos del Control en Compañías Multinacionales.....	90
4.3	<i>Franquicias.....</i>	<i>96</i>
4.3.1	Antecedentes Empíricos del Control en las Franquicias.....	99
<b>5</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>103</b>
<b>6</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>109</b>

## **1 Resumen.**

El siguiente trabajo tiene por objetivo estudiar el alcance del control en los negocios internacionales e identificar sus características y singularidades en los distintos contextos culturales. Específicamente se estudiaron los sistemas de control que usan las firmas internacionales para evaluar el desempeño de sus unidades de negocios en el extranjero. Para ello se ha utilizado la literatura vigente del tema y además se incluye evidencia empírica de la utilización de los sistemas de control bajo diferentes contextos, donde se resalta que un sistema de control es una herramienta básica dentro de las firmas y que uno de sus objetivos más importantes es la alineación de los objetivos de la firma con los objetivos de sus unidades internacionales. Finalmente se concluye que la efectividad de un sistema de control va a depender de si las firmas internacionales toman en cuenta varios factores, tales como: la cultura de los países, la estructura organizacional, la estrategia de la compañía, etc., también se concluye que las firmas deben estar constantemente revisando y modificando sus sistemas de control para que sigan siendo efectivos.

## **2 Introducción.**

No cabe duda de la importancia que tienen los negocios internacionales en el mundo de hoy, mas aun si vemos que las firmas se mueven hacia una economía cada vez mas global, donde la forma de hacer negocios es mas dinámica y las firmas que no integran la tecnología y las practicas organizacionales mas modernas se quedan en desventaja con respecto a sus competidores.

El control de gestión dentro de las empresas es un punto clave, esto porque el control permite a las compañías coordinarse, evaluar el desempeño de sus unidades de negocios, mantener motivados a sus trabajadores, y lo más importante, permite alinear sus metas hacia un objetivo común. Sin un sistema de control eficaz la compañía podría enfrentar problemas que podrían obligarla a terminar con una de sus unidades o con el total de sus actividades.

El presente trabajo tiene el propósito de estudiar las prácticas de control de gestión mas usadas por las empresas con negocios internacionales; y en base a la teoría y las prácticas de control corporativo con mejores resultados empíricos en compañías con negocios en el extranjero, entregar orientaciones que sirvan a los profesionales del área para mejorar, modificar o potenciar los sistemas de control de gestión en empresas que deseen mantener o desarrollar alianzas o filiales en otros países o áreas geográficas.

Para ello, el método a utilizar es de carácter exploratorio, se han analizado los antecedentes disponibles en la literatura técnica, en documentos y trabajos que recogen experiencias de empresas internacionales; también se ha analizado los distintos modelos de control de gestión usados por multinacionales.

En la primera parte se da a conocer la teoría que sustenta la importancia de los sistemas de control, mostrando conceptos, enfoques y características de los sistemas de control. En la segunda parte, se muestra la evidencia empírica al respecto en algunos países según la forma de penetración en los mercados extranjeros. Finalmente se dar a conocer algunas conclusiones al respecto, donde se resalta la importancia que tiene para las firmas el conocimiento del tema.

### **3 Marco Teórico y Conceptos.**

Mucho se ha escrito sobre la importancia que tiene el control dentro de las organizaciones. La principal razón es porque el control, específicamente, los sistemas de control de las organizaciones permiten mantener alineados los objetivos de la empresa con los objetivos de sus subunidades y empleados. Además permiten que la organización actúe coherentemente como un todo y llevar a la organización por el camino que se desea. Es por esto que los sistemas de control se han vuelto una herramienta muy útil para los dueños, gerentes, casas matrices y alta gerencia en general para llevar a cabo sus tareas de mejor manera.

En este marco teórico se explicara inicialmente que es el Control, específicamente un sistema de Control dentro de una organización, para ello se partirá definiendo los elementos de un sistema de control, los tipos de control y como se utilizan según el tipo de firma Internacional. Después se presentará una teoría que aclara el porque es necesario un sistema de control dentro de las firmas. Finalmente se explicaran los factores que determinan y/o afectan a un sistema de control en el ámbito internacional.

### 3.1 Control y Enfoques del Control.

Control, según la academia general de la lengua española, significa comprobación, inspección, dirección, mando, regulación, verificación, observación y vigilancia. Este concepto abarca todas las acciones anteriores. Un sistema de control gerencial es el proceso por el cual una organización asegura que sus subunidades actúan en una forma coordinada y cooperativa, de forma tal que los recursos serán obtenidos y localizados óptimamente en orden de alcanzar las metas de la organización.

A través del proceso la gerencia canaliza el comportamiento y el desempeño de gerentes y de subunidades, haciendo deseable ciertas acciones, mientras que prohíbe efectivamente acciones no deseadas. Sin embargo, control gerencial no debe ser confundido con algún tipo de sistema mecánico. Como señala Drucker (1964)<sup>1</sup>, el sistema de control gerencial existe dentro de una situación social humana y es un sistema sujeto a voluntad. Así el sistema de control debe motivar a los gerentes a tomar decisiones que sean favorables para la organización.

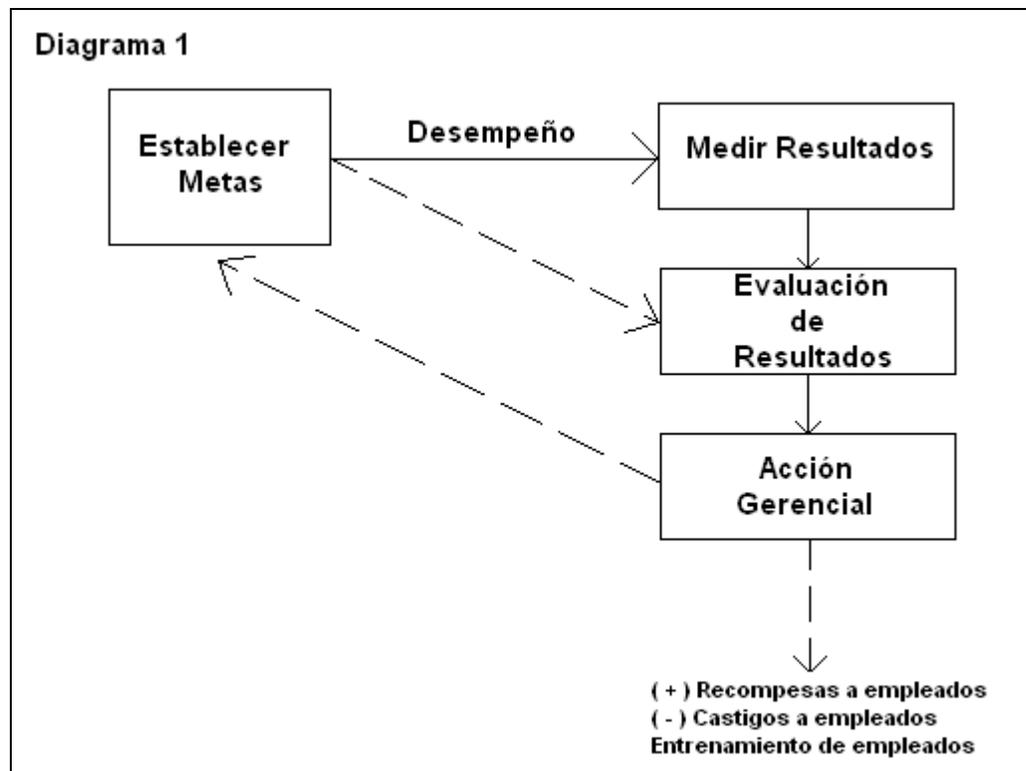
El supuesto sobre el cual esta definición de control yace es que las subunidades de una organización no están de acuerdo automáticamente con las metas o con cual comportamiento es deseable.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Drucker, P. (1964). "Controls, control and management", In Bonici, C. R., Jaedicke, R. J. and Wagner, H. M. (Eds.), "Management controls: New Directions in Basic Research". New York: McGraw Hill, 286-96.

<sup>2</sup> Traducido de: Lebas, M. y Weigenstein, J. (1986) "Management Control: The Role of Rules, Markets and Culture". Journal of Management Studies 23:3 May, 259.

Un sistema de control gerencial puede ser visto como una serie de pasos integrados secuencialmente. Se hace necesario establecer las metas para la organización y sus empleados, es necesario medir resultados, y es necesario tomar acciones gerenciales en respuesta a estos resultados. Los pasos se muestran en diagrama siguiente, donde las líneas continuas conectan los pasos básicos de control.



Como muestra el diagrama (ver diagrama 1), la evaluación de resultados normalmente toma en cuenta los resultados esperados y los actuales. Entonces el paso de acción intenta reforzar desempeños satisfactorios con recompensas o corregir desempeños no satisfactorios con

castigos o entrenamiento. La respuesta gerencial podría también incluir la revisión de metas para reflejar cambios de expectativas como resultado de la reciente experiencia.<sup>3</sup>

El control tiene distintos enfoques en el ámbito de los negocios, es así por ejemplo que Horngren and Foster<sup>4</sup> (1991) le dan énfasis a la obtención de información, lo definen como: “El control gerencial es una forma de juntar información para ayudar y coordinar el proceso de planeación y toma de decisiones de control a través de una organización”.

Kenneth Merchant's (1985)<sup>5</sup> define control como: “mantener las cosas alineadas” y “la influencia sobre la gente para que se comporten como la organización querría que se comporten”. Describe como el comportamiento esta influenciado por distintas alternativas de control, tales como focalizarse en control sobre resultados, sobre acciones y sobre el personal y si el control mas apropiado debe ser estricto o relajado.

Otros también han escrito acerca del efecto que tienen los sistemas de control sobre el comportamiento, como muestra Young<sup>6</sup> (1988) en su estudio de la literatura en el cual “el objetivo de un superior es usar el

---

<sup>3</sup> Traducido de: Todd, J. (1977) “Management Control Systems: A Key Link Between Strategy, Structure and Employee Performance”. *Organizational Dynamics*; Spring, Vol. 5, Issue 4, 65-66.

<sup>4</sup> Horngren, C.T. and G. Foster (1991) “Cost Accounting: A Managerial Emphasis”, (7<sup>th</sup> edition) p. 426. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

<sup>5</sup> Merchant, K. A. (1985) “Control in Business Organizations”, pp. 1 and 12, Ballinger, Cambridge, Mass.

<sup>6</sup> Young, S. M. (1988) “Individual Behavior: Performance Motivation and Control”, in *Behavioral Accounting Research: A critical Analysis*, Kenneth R. Ferris (ed.), p 229. Century VII Publishing Co., Columbus, Ohio.

sistema de control para motivar, controlar, y evaluar el desempeño de un subordinado”.

Vancil<sup>7</sup> (1978) examino algunos puntos claves del control, tal como cuál es la mejor forma de estructurar una organización para manejar los dos “elementos conflictivos”, que son la necesidad de eficiencia (promovido por centralización) y la necesidad de adaptabilidad (promovido por la descentralización). “El asunto”, el dice, “no es lo uno o lo otro, sino alcanzar ambos”.

Robert Anthony<sup>8</sup> (1956) definió el control como “el proceso de asegurar que la organización hace lo que la administración (gerencia) quiere que se haga”. Esta definición u enfoque de control es más general y engloba todas las anteriores.<sup>9</sup>

A continuación pasaremos a definir los elementos del control según la definición de Robert Anthony (1956).

---

<sup>7</sup> Vancil, R. F. (1978) Armstrong “Decentralization: Managerial Ambiguity by Design”, p. 36. Financial Executive’s Research Foundation, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.

<sup>8</sup> Anthony, R. N. (1956) “Management Accounting, Text and Cases”, p. 268. Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.

<sup>9</sup> Traducido de: Rotch, W. (1993) “Management Control Systems: One View of Components and Their Interdependence”, British Journal of Management; Sep., Vol. 4, 191-92.

### 3.2 Elementos de un Sistema de Control.<sup>10</sup>

Un sistema efectivo esta compuesto por un número de elementos interrelacionados y que en conjunto pueden definir el tipo de sistema de control que puede utilizarse dentro de la firma. Un elemento es la *evaluación de desempeño*; que define por ejemplo si la evaluación será principalmente cuantitativa o cualitativa, financiera o no financiera, la frecuencia de la evaluación y retroalimentación. Algunas de las tareas de la evaluación del desempeño son: elegir el tipo más apropiado de evaluación (nivel de ganancias obtenidos por una unidad de negocios dentro de la firma, grado de satisfacción del cliente, el retorno de la inversión, etc.), analizar datos como las variaciones de precios y de calidad, evaluar variaciones en los costos variables y fijos, identificar lo que es controlable por el gerente y lo que no.

Otro elemento es la *estrategia* que puede ser: diferenciarse en precios o calidad, orientarse al producto o al cliente, focalizarse o diversificarse, ser una firma que planea o que reacciona dentro de la industria. A partir de la estrategia se pueden definir los tipos de control que van a realizarse que sean coherentes con la estrategia, por ejemplo si la firma decide diferenciarse en precios las acciones de la firma deberían focalizarse en controlar los costos de operación, los costos de los insumos, etc.

---

<sup>10</sup> Ideas principales extraídas de: Rotch, W. (1993) "Management Control Systems: One View of Components and Their Interdependence", British Journal of Management; Sep., Vol. 4, 192-93.

También esta la *estructura organizacional* como elemento de un sistema de control que define el alcance de las relaciones de responsabilidad y de reporte (información), también define si la firma se centrara en las ganancias o en los costos, si tendrá una estructura jerárquica o matricial, si será centralizada o descentralizada.

La *dirección* que es la forma como, a través del sistema de control, se guía el comportamiento de los empleados. La dirección define, por ejemplo, en términos financieros si se va a ser un productor de bajos costos o alcanzar altos retornos de inversión, en términos de marketing si se va a aumentar la participación de mercado o a expandir la base de clientes, en términos de estrategia si se va a ser un líder en tecnología o ser el numero uno en el negocio, etc. También la dirección especifica si los planes a seguir serán explicados en detalle (Micro-Gestión) o si solo se especificaran uno o dos objetivos generales (Macro-Gestión).

Otro elemento es la *motivación* que define si se desea un perfil de trabajador esforzado o de trabajador inteligente, si debería ser externa (premios, bonos) o interna (satisfacción personal), si debería venir desde la alta gerencia o del grupo de trabajo o del supervisor inmediato.

Y por ultimo el *incentivo* que se preocupa de definir si se premiara financieramente (bonos), u otro tipo de premio (asensos, reconocimientos), si serán incentivos grupales o individuales.

Todos los elementos de un sistema de control tienen como objetivo final tratar de asegurar que la organización hace lo que la administración quiere que se haga, y también que se hace en la forma que la administración quiere.

### ***3.2.1 Interdependencia de los componentes.<sup>11</sup>***

La clave para entender un sistema de control es entender la interdependencia de los elementos. Esta afecta a todos los elementos. Ninguno puede ser manejado efectivamente sin considerar su impacto sobre los otros elementos y como se necesitan para apoyarse.

Por ejemplo, si la estructura organizacional de una compañía les da a los vendedores autonomía sobre cómo trabajar dentro de un territorio definido, y la estrategia de la compañía es construir una base de clientes, entonces la estructura y la estrategia influenciarán de la forma de medir el desempeño y el sistema de incentivos. Si las mediciones de desempeño y las comisiones están basadas en el dinero obtenido de las ventas, entonces los vendedores serán medidos y recompensados en formas que no incentivarán la búsqueda de nuevos clientes para la construcción de una base de clientes. Sin embargo, si las ventas a nuevos clientes son medidas por separado y se les da doble comisión por ellas durante un año, entonces

---

<sup>11</sup> Traducido de: Rotch, W. (1993) "Management Control Systems: One View of Components and Their Interdependence", British Journal of Management; Sep., Vol. 4, 193-94.

los elementos (estrategia, estructura, medición del desempeño e incentivos) se estarán apoyando mutuamente.

Los elementos en si, pueden ser el objetivo de las acciones gerenciales, pero el resultado depende de la interdependencia de los elementos.

### **3.3 Tipos de Control.**

Son cuatro los tipos de sistemas de control principalmente utilizados en las firmas internacionales: controles personales, controles burocráticos, controles de rendimientos y controles culturales. En la mayoría de las firmas, los cuatro son utilizados, pero su énfasis relativo tiende a variar de acuerdo con la estrategia de la firma.<sup>12</sup>

#### ***3.3.1 Controles personales.***

El control personal es el que se deriva del contacto personal con los subordinados. Este tipo de control tiende a ser ampliamente utilizado en firmas pequeñas, en donde podemos detectarlo en la supervisión directa de las acciones de los subordinados.

---

<sup>12</sup> Hill, Charles W. L. (2000) "Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global", Capítulo 13: La organización de los negocios internacionales. Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, pp. 465-67.

Sin embargo, también estructura las grandes relaciones entre los gerentes de alto nivel en las grandes empresas multinacionales. El director general puede utilizar una gran dosis de control personal para poder influir el comportamiento de los subordinados inmediatos, como las cabezas de las divisiones. A su vez, estos líderes pueden utilizar el control personal para determinar el comportamiento de sus subordinados, y así sucesivamente en el descenso de la escala jerárquica de la organización.<sup>13</sup>

### ***3.3.2 Controles Burocráticos.***

El control burocrático es el que se desprende del sistema de reglas y procedimientos que dirigen las acciones de las subunidades.

Los controles burocráticos más importantes en las subunidades, dentro de las firmas multinacionales, son las reglas relativas a los presupuestos y gastos de capital. Los presupuestos son esencialmente una serie de reglas para distribuir los recursos financieros de una empresa. La sede central utiliza los presupuestos para influir en el comportamiento de las subunidades.

Las reglas de gasto de capital requieren que la sede central apruebe cualquier gasto de capital, hecho por una subunidad, que exceda cierta

---

<sup>13</sup> Hill, Charles W. L. (2000) "Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global", Capítulo 13: La organización de los negocios internacionales. Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, 465-67.

cantidad. Un presupuesto permite a la sede central especificar la cantidad de dinero que una subunidad puede gastar en un año determinado, y las reglas de gasto de capital dan a la sede un control adicional, control sobre la manera en que se gasta el dinero. Se puede esperar que los gerentes de primera línea nieguen la aprobación de gasto de capital que difiera de los objetivos generales de la firma y que aprueben aquel gasto que sea congruente con los objetivos de la firma.

Dentro de este tipo de control esta el envío de informes de parte de algunos empleados. Las oficinas generales precisan de informes oportunos para poder asignar recursos, corregir planes y retribuir personal. Las decisiones sobre el uso de capital, personal y tecnología son casi permanentes; en consecuencia, los informes deben ser frecuentes, precisos y con datos puestos al día para que esos recursos se usen eficientemente. Asimismo, los planes deben actualizarse a fin de que sean realistas y de que garanticen una alta probabilidad de cumplimiento de los objetivos deseados. Finalmente los informes son necesarios para evaluar el desempeño del personal con el propósito de retribuirlo y motivarlo.

Los informes por escrito son más importantes en el ámbito internacional que en el nacional ya que los administradores de las subsidiarias tienen mucho menos contacto individual y verbal con el personal de línea y ejecutivo por encima de ellos. Así los administradores

corporativos carecen de gran parte de la comunicación informal con la que podrían estar al tanto del desempeño de las operaciones en el exterior.<sup>14</sup>

### ***3.3.3 Controles de rendimiento.***

Los controles de producto implican el establecimiento de objetivos a ser alcanzados por las subunidades; la expresión de esos objetivos en función de los criterios relativamente objetivos (como rentabilidad, productividad, crecimiento, participación de mercado y calidad) y el juicio de desempeño de la administración de la subunidad.

Como los presupuestos, los objetivos se establecen a través de una negociación entre las subunidades y la sede central. Generalmente, la sede central intenta establecer objetivos que son desafiantes pero realistas, para que los gerentes de las subunidades busquen formas de mejorar sus operaciones, pero no se encuentren tan presionados como para acudir a actividades no funcionales con tal de cumplir con tales objetivos (como la maximización de utilidades de corto plazo).

Los controles de producto fomentan un sistema de “administración por excepción”; en la medida en que las subunidades satisfagan sus objetivos, se les otorga cierta independencia. Si la subunidad no puede alcanzar esos objetivos, la administración de la sede central probablemente

---

<sup>14</sup> John Daniels y Lee Radebaugh, (2000) “Negocios Internacionales”, Capítulo 15: Estrategias de Control p. 636, México: Addison Wesley Longman.

confronte a su subunidad con ciertas preguntas duras. Si las respuestas no son satisfactorias, probablemente la sede central intervenga en la subunidad reemplazando su mando ejecutivo y buscando maneras de mejorar su eficiencia.<sup>15</sup>

Los indicadores mas utilizados en los controles de rendimientos son: en el área financiera; el retorno de la inversión, rentabilidad, crecimiento en el área de marketing; participación de mercado, en el área de producción; índices de producción y productividad, calidad.

### ***3.3.4 Controles culturales.***

Los controles culturales existen cuando los empleados “compran” las normas y el sistema de valores de la firma. Cuando esto ocurre, los empleados tienden a controlar su propio comportamiento, lo que reduce la necesidad de supervisión directa. En una firma con una cultura sólida, el autocontrol puede reducir la necesidad de ejercer otros sistemas de control.

El control cultural es muy difícil de construir. Inversiones sustanciales de tiempo y dinero se requieren para cultivar normas y sistemas de valor en toda la organización. Esto implica la definición y la aclaración de la misión o visión de la compañía, diseminando las normas y sistemas de valores deseados a través de programas de educación administrativa, la

---

<sup>15</sup> Hill, Charles W. L. (2000) “Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global”, Capitulo 13: La organización de los negocios internacionales. Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, pp. 465-67.

demostración mediante ejemplos y la adopción de políticas adecuadas de relaciones humanas. Incluso con todos esos dispositivos establecidos, puede tomar años construir una cultura común (cohesiva) en una organización.

El control, específicamente, el sistema de control de una organización es la faceta estructurada de la gestión; es el vehículo formal por el cual el proceso de gestión es ejecutado. El objetivo de un sistema de control es alcanzar los objetivos organizacionales. Debido a que los empleados (agentes) no siempre dan su mejor esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales, los sistemas de control gerencial deben luchar por alinear las metas de los empleados con las de la alta gerencia (principal). La teoría de agencia y su extensión, agente-principal, da una idea del problema de congruencia de metas y sugiere soluciones por lo menos en un contexto cultural Occidental.

La teoría de agencia provee de soporte teórico para muchos esfuerzos de investigación en la disciplinas de economía, gestión, marketing, finanzas, contabilidad y sistemas de información. Es una de las teorías más influyentes de apoyo del conjunto de investigaciones de gobierno corporativo y control gerencial que existen en el mundo occidental. Para la teoría de agencias es fundamental el supuesto de que los agentes son optimistas y que siempre velarán por sus propios intereses si las oportunidades se presentan. En consecuencia, el rol de los sistemas de control (estructuras, procedimientos, sistemas de información, evaluación de desempeño, premios, sanciones) es ayudar a la administración central a

frenar el comportamiento optimista reduciendo las oportunidades e incentivos para tal comportamiento<sup>16</sup>.

### **3.4 Teoría de Agencia.**<sup>17</sup>

La teoría de agencia se preocupa del “problema de agencia” que existe cuando hay una relación de agencia. En una relación de agencia una parte (el principal) delega decisiones y/o trabajo a la otra parte (agente). El problema de agencia ocurre cuando el agente tiene metas diferentes de las del principal. La premisa de la teoría de agencia es que los agentes tienen interés propio, son aversos al riesgo, actores racionales, que siempre tratan de hacer el menor esfuerzo (riego moral) y proyectar capacidades y habilidades mayores a las que poseen (selección adversa).

La teoría de agencia intenta resolver dos problemas relativos al problema de agencia. El primero es el problema de monitoreo que nace debido a que el principal no puede verificar si el agente se ha comportado apropiadamente. El segundo es el problema de compartir riesgo (particularmente en el caso de controles basados en los resultados) que nace cuando el principal y el agente tienen actitudes distintas hacia el riesgo.

---

<sup>16</sup> Ideas Principales Traducidas de: Ekanayake, Samson (2004) “Agency Theory, National Culture, and Management Control Systems”, Journal of American Academy of Business, March, p. 49.

<sup>17</sup> Traducido de: Ekanayake, Samson, (2004) “Agency Theory, National Culture, and Management Control Systems”, Journal of American Academy of Business, March, p. 49

La teoría de agencia se divide en dos campos. El primero (investigación positivista) se ha “focalizado en identificar las situaciones en las cuales el principal y el agente tendrían metas conflictivas y en describir los mecanismos de gobierno que limitan el comportamiento interesado del agente. La investigación de agencia positivista esta casi exclusivamente focalizada en los conflictos de metas entre los dueños (accionistas) y la alta gerencia (agentes). A lo largo de la línea positivista, se ha investigado como la propiedad de acciones por parte de los gerentes ayuda a alinear las metas de los gerentes con las de los dueños, También se ha investigado como los mercados laborales y de capital controlan el comportamiento de los gerentes. También se examinado como la junta directiva sirve de mecanismo de monitoreo.

El segundo campo (investigación del agente-principal) cree en una teoría de agente- principal aplicable a las relaciones de empleado- empleador, cliente-abogado, y comprador proveedor. De acuerdo con K. Eisenhardt (1989)<sup>18</sup> la “teoría positivista identifica varias alternativas de contrato, y la teoría agente-principal indica cual es el contrato que es mas eficiente bajo niveles variables de incertidumbre de resultados, aversión al riesgo, información y otras variables”. La teoría de agencia ha crecido mas allá de su dominio positivista y ha sido usada por investigadores (del campo agente-principal) en un numero de disciplinas para estudiar problemas que

---

<sup>18</sup> Eisenhardt, K. (1989) “Agency Theory: An Assessment and Review”, Academy of Management Review, pp. 57-74.

nacen de relaciones de agencia similares, por ejemplo, relaciones de superior y subordinado.

El amplio uso de la teoría de agencia (ambos positivista y agente-principal) puede ser atribuible al atractivo del modelo debido a sus supuestos acerca del agente (Ej.: interés propio, racionalidad limitada, aversión al riesgo), de la organización (Ej.: conflicto de metas entre los miembros), y de la información (Ej.: como una materia prima y un instrumento de monitoreo). La teoría de agencia intenta describir el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Jensen (1983)<sup>19</sup> describe la teoría de agencia como una poderosa teoría de organizaciones.

### ***3.4.1 Teoría de agencia y sistemas de control gerencial.***<sup>20</sup>

Dos claros tipos de relación agente-principal están presentes en el sistema de control gerencial de una firma típica (Kaplan and Atkinson, 1989)<sup>21</sup>. Primero, entre los dueños de la firma o accionistas (el principal) y la alta gerencia (el agente). Segundo, entre el grupo de la alta gerencia como el principal y los gerentes de divisiones, quienes administran las unidades descentralizadas, como el agente. Algunos investigadores han extendido el segundo tipo de relación agente-principal para abarcar las

---

<sup>19</sup> Jensen, M. (1983) "Organization Theory and Methodology", Accounting Review, pp. 319-338.

<sup>20</sup> Traducido de: Ekanayake, Samson (2004) "Agency Theory, National Culture, and Management Control Systems", Journal of American Academy of Business, March.

<sup>21</sup> Kaplan, R. and Atkinson, A. (1989) "Advance Management Accounting", 2nd Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

relaciones superior- subordinado, empleado-empleador, gerente-trabajador (Ej.: Eisenhardt, 1988; Gomez-Mejia and Balkin, 1992)<sup>22</sup>.

Las ideas de la teoría de agencia son de gran ayuda para los diseñadores de sistemas de control en el entendimiento de estas relaciones. Una tarea importante de cualquier sistema de control gerencial es el manejo óptimo de estas relaciones para alcanzar metas organizacionales.

Las ideas de la teoría de agencia acerca del riesgo, incertidumbre de resultados, monitoreo, sistemas de información e incentivos, pueden proveer influencias teóricas al estudio de situaciones organizacionales (Eisenhardt, 1989)<sup>23</sup>. Una perspectiva de agencia puede darnos a conocer muchos aspectos de sistema de control gerencial total de una organización. Algunos de estos aspectos son sistemas de información y procesos de información, controles internos y auditorías, medición y evaluación del desempeño, compensación e incentivos.

Las implicaciones de la teoría de agencia sobre el control gerencial son amplias. Primero, implica que el comportamiento interesado de un agente puede ser monitoreado por sistemas de información (Eisenhardt,

---

<sup>22</sup> Eisenhardt, K. (1988) "Agency and Institutional Explanations of Compensation in Retail Sales", *Academy of Management Journal*, pp. 488-511.

Gomez-Mejia, L.R. and Balkin, D.B. (1992) "Determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective" *Academy of Management Journal*, pp. 921-955.

<sup>23</sup> Eisenhardt, K. (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, pp. 57-74.

1989)<sup>24</sup>. Por eso, los sistemas de información, tales como presupuesto y reporte gerencial, y fuentes de información informales, tales como observación y supervigilancia son aspectos importantes del control que pueden ser estudiados usando una perspectiva de la teoría de agencia.

Segundo, la teoría de agencia ve aspectos de esquemas de compensación e incentivos de un sistema de control como una herramienta de alineación de las motivaciones de un agente con las metas organizacionales. Esta visión da una perspectiva importante para la comprensión del rol de los aspectos de un sistema de control: por ejemplo, el rol de la propiedad de acciones comúnmente en paquetes de incentivos para altos ejecutivos.

Tercero, la teoría de agencia resalta consideraciones de riesgo e incertidumbre que requieren atención en el diseño de un sistema de control. Por ejemplo, si los resultados son altamente inciertos, será costoso hacer contratos a base de resultados (por ejemplo, compensaciones), ya que será ineficiente como transferencia de riesgo a los empleados (agentes) quienes son aversos al riesgo.

Un prerrequisito de la gestión es la delegación de autoridad para tomar decisiones. Como señala Armstrong (1991)<sup>25</sup> “En la literatura de la teoría de agencia el término ‘agencia’ está firmemente establecido como

---

<sup>24</sup> Eisenhardt, K. (1989) “Agency Theory: An Assessment and Review”, *Academy of Management Review*, pp. 57-74.

<sup>25</sup> Armstrong, P. (1991) “Contradiction and Social Dynamics in the Capitalist Agency Relations”, *Accounting Organization and Society*, pp. 1-25.

denotando delegación de autoridad para tomar decisiones”. El derecho delegado para tomar decisiones necesita estructuras de control, procesos y procedimientos. Desde una perspectiva de agencia estos son esencialmente recursos para el monitoreo de agentes. Además de los recursos de monitoreo, un sistema de control gerencial consiste en estructuras para la evaluación del desempeño y recompensa.

#### *3.4.1.1 ¿Control de Comportamiento o Control de Resultados?*<sup>26</sup>

¿Es mejor controlar los resultados del agente en vez de su comportamiento? Esta es una pregunta fundamental con la cual un gerente debe lidiar. La ventaja de los controles de resultados es que ambos el agente y el principal pueden observar los resultados. En cambio los esfuerzos realizados por el agente no pueden ser observados por el principal y son conocidos solo por el agente. A pesar de esto, los principales utilizan controles de comportamiento para monitorear los esfuerzos del agente.

El esfuerzo no es de utilidad para el agente. Particularmente en tareas no programadas, los agentes pueden realizar altos o bajos niveles de esfuerzo sin ser observados. Al bajo nivel de esfuerzo se le conoce como el problema de riesgo moral (Moral Hazard) en la teoría de agencia. A mayor autonomía e información procesada por el agente, y a mayor conocimiento específico requerido para la realización de una tarea, mayor es la

---

<sup>26</sup> Traducido de: Ekanayake, Samson (2004) “Agency Theory, National Culture, and Management Control Systems”, Journal of American Academy of Business, March.

probabilidad de que ocurra riesgo moral (Holstrom, 1979)<sup>27</sup>. Hasta cierto punto, el problema de riesgo moral puede ser abordado por monitoreo (Ej.: sistemas de Información), controles de resultados (Ej.: haciendo contratos basado en resultados/metras), e incentivos (Ej.: esquemas de compensación).

En términos de la teoría de agencia, el segundo problema en agentes es el problema de selección adversa. Esto es, los agentes podrían tergiversar su habilidad y el principal no puede observar la habilidad de los agentes. En el modelo de selección adversa, en vez de tratar de inducir el nivel apropiado de esfuerzo de un agente en particular a través de un contrato, el principal trata de seleccionar un agente con el nivel de habilidad apropiado. El principal hará contratos que solo los agentes con la habilidad deseada aceptaran tales contratos (Van Ackere, 1993)<sup>28</sup>. Esto muestra la importancia de contratos individuales, incentivos, y la selección de agentes en sistema de control.

La alta programabilidad de la tarea (aquí, es posible observar el nivel de esfuerzo de un agente a través de controles de comportamiento porque se pueden estimular los comportamientos deseados para obtener los resultados esperados) y la honradez del agente (y además lealtad, y compromiso organizacional) pueden sustentar un sistema de control basado en el comportamiento (Van Ackere, 1993)<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Holstrom, B. (1979) "Moral Hazard and Observability", *Bell Journal of Economics*, pp. 74-91.

<sup>28</sup> Van Ackere, A. (1993) "The Principal/Agent Paradigm: Its Relevance to Various Functional Fields", *European Journal of Operational Research*, pp. 83-103.

<sup>29</sup> Van Ackere, A. (1993) "The Principal/Agent Paradigm: Its Relevance to Various Functional Fields", *European Journal of Operational Research*, pp. 83-103.

La adversidad al riesgo de los agentes también impacta sobre lo apropiado de los contratos. Por ejemplo, los contratos basados en resultados transfieren riesgo desde el principal (quien es neutral al riesgo debido a la oportunidad de diversificar) al agente (quien es adverso al riesgo debido a que el empleo no puede ser diversificado) y por lo tanto los agente adversos al riesgo demandan mayores compensaciones para sentirse mas compensados por los riesgos que tendrán que tomar.

La determinación del contrato óptimo (Ej.: resultados v/s comportamiento) es el foco de la literatura agente-principal (Eisenhardt, 1989)<sup>30</sup>. En línea con la perspectiva, Eisenhardt (1989)<sup>31</sup> planteo la hipótesis y encontró que cuando los contratos eran basados en los resultados, o cuando los principales tenían la información para verificar el comportamiento del agente, los agentes se comportarían de acuerdo con el interés del principal.

Una posible alternativa y/o complemento a los controles de comportamiento y de resultados parecieran ser los controles sociales o culturales (Ej.: control de clan). “El Control de Clan implica congruencia de

---

<sup>30</sup> Eisenhardt, K. (1989) “Agency Theory: An Assessment and Review”, Academy of Management Review, pp. 57-74.

<sup>31</sup> Eisenhardt, K. (1989) “Agency Theory: An Assessment and Review”, Academy of Management Review, pp. 57-74.

metas de gente y, por lo tanto, se reduce la necesidad de monitorear resultados o comportamiento” (Eisenhardt, 1989)<sup>32</sup>.

#### *3.4.1.2 En el diseño de esquemas de compensación e incentivos.*<sup>33</sup>

Con respecto a la estrategia de compensación, la teoría de agencia sugiere que las organizaciones eligen entre pago variable (Ej.: bonos, planes de incentivo, compartir las ganancias, y planes de participación de la propiedad) y pago fijo (Ej.: salario) dependiendo de cuan fácil sea monitorear el desempeño en el trabajo (es decir, comportamiento / esfuerzo).

Así como es más fácil monitorear el desempeño cuando la programabilidad de la tarea es alta, la expectativa de la teoría de agencia es que la programabilidad de la tarea este relacionada positivamente con el uso de esquemas de compensación basados en el comportamiento (Ej.: salario fijo) y relacionada negativamente con el uso de contratos basados en los resultados (Ej.: pago variable). Esto porque las tareas programables permiten a los principales especificar los comportamientos (desempeño) que los agentes deben tener (Stroh et al., 1996)<sup>34</sup>. Cuando los

---

<sup>32</sup> Eisenhardt, K. (1989) “Agency Theory: An Assessment and Review”, *Academy of Management Review*, pp. 57-74.

<sup>33</sup> Traducido de: Ekanayake, Samson (2004) “Agency Theory, National Culture, and Management Control Systems”, *Journal of American Academy of Business*, March.

<sup>34</sup> Stroh, L.K., Brett, J.M. and Reilly, A.H. (1996) “Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies”, *Academy of Management Journal*, pp. 751-767.

comportamientos no son programables el principal no tiene otra alternativa que monitorear el comportamiento a través del cálculo de resultados.

Si el agente es neutral al riesgo lo óptimo es escribir contratos que den al agente todos los beneficios de su trabajo (Ej.: ingreso por ventas) menos un monto fijo lo mas grande posible (pero no muy grande como para que el agente no acepte el trabajo) (Van Ackere, 1993)<sup>35</sup>. Esto es esencialmente un acuerdo como los de franquicia, y es la primera mejor solución para el principal porque se encarga del problema de riesgo moral.

Sin embargo, si el agente es adverso al riesgo y el principal es neutral al riesgo no es óptimo pasar todo el riesgo al agente ya que el agente requiere de un retorno más alto por el riesgo. Por esto, de acuerdo con la teoría de agencia, es necesario ceder en compartimiento del riesgo y la compatibilidad de incentivo y encontrar una solución que es esencialmente una segunda mejor solución (Van Ackere, 1993)<sup>36</sup>.

De acuerdo con la teoría de agencia, las perspectivas económicas del control organizacional generalmente apoya el uso de pago según desempeño (Conlon y Parks, 1990)<sup>37</sup>. La teoría de agencia, recomienda el uso de incentivos basados en el desempeño para los agentes cuando los

---

<sup>35</sup> Van Ackere, A. (1993) "The Principal/Agent Paradigm: Its Relevance to Various Functional Fields", *European Journal of Operational Research*, pp. 83-103.

<sup>36</sup> Van Ackere, A. (1993) "The Principal/Agent Paradigm: Its Relevance to Various Functional Fields", *European Journal of Operational Research*, pp. 83-103.

<sup>37</sup> Conlon, E.J. and Parks, J.M. (1990) "Effects of Motivation and Tradition on Compensation Arrangements: An Experiment with Principal-Agent Dyads", *Academy of Management Journal*, pp. 603-622.

principales no pueden observar las acciones del agente. Cuando los costos de monitorear directamente de las acciones de un individuo exceden el costo de administrar incentivos basados en los resultados del desempeño, entonces se prefieren incentivos basados en el desempeño como método de control.

#### *3.4.1.3 Sistemas de información gerencial.* <sup>38</sup>

Las preguntas importantes acerca de los sistemas de información gerencial son: ¿Cuan comprensivo debería ser el sistema dado que la información es costosa? ¿Cómo debería ser incorporada la información producida por los sistemas de información y procedimientos contables (Ej.: sistemas presupuestarios, sistemas de monitoreo, y sistemas de transferencia de precios) a los contratos de empleo para mitigar los problemas de agencia (Baiman, 1990)<sup>39</sup>? ¿Debería ser delgada al agente la elección de sistema de monitoreo (Ej.: método de reporte) (Baiman, 1990)<sup>40</sup>?

La implicación de la teoría de agencia (más específicamente, implicación económica del costo de transacción) es que la incapacidad de tener contratos completos da origen a procedimientos gubernamentales (Ej.: sistemas de control gerencial) como mecanismos para limitar el

---

<sup>38</sup> Traducido de: Ekanayake, Samson (2004) "Agency Theory, National Culture, and Management Control Systems", *Journal of American Academy of Business*, March.

<sup>39</sup> Baiman, S. (1990) "Agency Research in Management Accounting: A Second Look", *Accounting, Organizations and Society*, pp. 341-371.

<sup>40</sup> Baiman, S. (1990) "Agency Research in Management Accounting: A Second Look", *Accounting, Organizations and Society*, pp. 341-371.

comportamiento oportunista de los agentes. En consecuencia, el rol de los sistemas de información gerencial, siendo parte de los procedimientos gubernamentales, es monitorear el comportamiento de los agentes.

#### *3.4.1.4 Evaluación del desempeño*<sup>41</sup>

Los tipos de preguntas que pueden ser estudiados desde una perspectiva de la teoría de agencia son: ¿Cómo debería ser evaluado el desempeño? ¿Debería ser sobre el comportamiento o basada en resultados? ¿Deberían ser altos los estándares de evaluación? ¿Cómo deberían complementarse la evaluación de desempeño con los incentivos?

Si el agente es averso al riesgo, las evaluaciones de desempeño y la compensación, basadas en la contabilidad de responsabilidad podrían no ser las óptimas si pasan el riesgo (de obtención de resultados) al agente. Aun que la contabilidad de responsabilidad es ampliamente aceptada en la literatura de contabilidad, la teoría de agencia argumentaría que el agente (Ej.: gerente de subunidad) debería ser solo responsable de los esfuerzos que él realiza con habilidades conocidas (Demski y Feltham, 1978)<sup>42</sup>.

Uno de los mensajes importantes de la teoría de agencia (específicamente, del modelo agente-principal) que se refiere al control

---

<sup>41</sup> Traducido de: Ekanayake, Samson (2004) "Agency Theory, National Culture, and Management Control Systems", *Journal of American Academy of Business*, March.

<sup>42</sup> Demski, J. and Feltham, G. (1978) "Economics Incentives in Budgetary Control Systems", *Accounting Review*, pp. 336-359.

gerencial es que la evaluación del desempeño por si sola no es suficiente para obtener los comportamientos adecuados del agente. De acuerdo con Baiman (1990)<sup>43</sup> “el modelo de agente-principal sólo soluciona la función de incentivar, que es la composición de la función de evaluar el desempeño y la función de recompensar”. Esto implica que debíamos estudiar más a fondo la evaluación de desempeño y compensación juntas para obtener consideraciones significativas.

### ***3.4.2 Diferencias Culturales en el comportamiento del agente***<sup>44</sup>

Aunque la teoría de agencia refleja la naturaleza típica de las culturas de occidente, dadas las diferencias culturales, podría no ser aplicable a las culturas no occidentales. La incógnita, sí la naturaleza básica de los agentes es esencialmente la misma a través de las culturas, es fundamental para la aplicación universal de la teoría de agencia. Ya que las normas relacionadas con el trabajo y los valores de los agentes (Ej.: empleados, subordinados, gerentes) son diferentes entre culturas, se podría decir que la naturaleza básica de los agentes es diferente entre culturas.

En el contexto asiático, hay gran soporte indirecto en la literatura para hacer distinción entre los agentes del occidente y los asiáticos (Ej.: Nanayakkara, 1992; Wijewardena, 1992; Wijewardena y Wimalasiri,

---

<sup>43</sup> Baiman, S. (1990) “Agency Research in Management Accounting: A Second Look”, Accounting, Organizations and Society, pp. 341-371.

<sup>44</sup> Traducido de: Ekanayake, Samson (2004) “Agency Theory, National Culture, and Management Control Systems”, Journal of American Academy of Business, March.

1996)<sup>45</sup>. Existe poca investigación empírica que pruebe directamente la teoría de agencia en los distintos contextos culturales.

Taylor (1995)<sup>46</sup> usa un marco conceptual paradigmático múltiple (es decir, contingencia, agencia y cultural) que examina el comportamiento relativo al presupuesto en un contexto multicultural. Entre sus variables están las variables de agencia de asimetría de información y esquemas de recompensa basados en resultados. El estudio encuentra una falta de transferencia entre culturas de los supuestos que resalta la teoría de agencia con especial importancia al comportamiento relativo a presupuestos. Taylor argumenta que la *“efectividad de un subsistema de control (es decir, participación en los presupuestos, énfasis presupuestario y esquema de compensación) como predijo la teoría de agencia para el grupo occidental, no se aplica al grupo Chino”* (1995).

El estudio de Roth y O'Donnell (1996)<sup>47</sup> es una extensión de la teoría de agencia para explicar la estrategia de compensación en subsidiarias extranjeras. Los resultados indican que la estrategia de compensación está influenciada por el problema de agencia y que un sistema de incentivos alineado con el estado de agencia predominante (el cual se ve afectado por

---

<sup>45</sup> Nanayakkara, G. (1992) “Culture and Management in Sri Lanka”, Postgraduate Institute of Management: Sri Lanka.

Wijewardena, H. (1992) “Management Practices in the United States and Japan and their Relevance to Sri Lanka”, Vidyodaya Journal of Social Science, pp. 1-18.

Wijewardena, H. and Wimalasiri, J.S. (1996) “In Search of an Asian Style of Management”, Sri Lanka Journal of Management, pp.?

<sup>46</sup> Taylor, D.W. (1995) “Budget-Related Behavior in a Transnational Organizational Setting: Contingency-Agent-Cultural Influences”, Unpublished PhD Thesis, the University of Hong Kong.

<sup>47</sup> Roth, K. and O'Donnell, S. (1996) “Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency Theory Perspective”, Academy of Management Journal, pp. 678-703.

la distancia cultural de la subsidiaria, la centralización lateral, el compromiso de la administración superior con la casa matriz) está positivamente relacionado con la efectividad de las subsidiarias.

Sharp y Salter (1997)<sup>48</sup> exploraron la universalidad de la teoría de agencia y de la teoría de la probabilidad para explicar la magnitud de las decisiones para perder proyectos (no rentables) de gasto de capital. El estudio hace referencia a las dimensiones culturales de individualismo/colectivismo y la participación leal versus utilitaria para formar la expectativa que el efecto de las condiciones de agencia (la presencia de un incentivo para eludir obligaciones e información asimétrica) sobre la envergadura de las decisiones serían mas pequeñas en Asia que en Norte América. Este planteaba la hipótesis que los gerentes asiáticos actuarían con menos interés propio (un efecto de agencia menor), y que intensificarían menos una decisión de cara a un marco negativo (un efecto de marco más fuerte). Los resultados sostienen que la teoría de agencia tiene un gran poder explicativo en la proyección de la intensificación de las decisiones en Norte América, pero sin poder explicativo para el ejemplo Asiático.

O'Connor y Ekanayake (1997, 1998)<sup>49</sup> examinaron las diferencias en el uso de presupuestos (un control de resultados) para la evaluación de

---

<sup>48</sup> Sharp, D.J. and Salter, S.B. (1997) "Project Escalation and Sunk Cost: A Test of the Generalizability of Agency and Prospect Theories", *Journal of International Business Studies*, pp. 101-121.

<sup>49</sup> O'Connor, N.G. and Ekanayake, S. (1997) "The Cross Cultural Use of Budgets for Control; An Exploratory Model Using a Principal Agent Framework", A paper presented at the Annual Conference of the American Accounting Association, August 17-20.

desempeño de gerentes en Australia, Singapur, Corea del Sur y Sri Lanka. Las dimensiones culturales de Hofstede (1980)<sup>50</sup>; la distancia del poder, individualismo, y evasión de incertidumbre fueron usadas para medir las culturas y para desarrollar hipótesis. Los resultados del estudio empírico apoyan la expectativa teórica de que el énfasis presupuestario en la evaluación del desempeño es menor en los ejemplos Asiáticos, mostrando un efecto de agencia menor en las culturas Asiáticas.

Finalmente la teoría de agencia es aplicable en relaciones que reflejan la estructura básica de agencia de un principal y un agente. El modelo de agencia ha sido considerado un marco conceptual coherente con el cual analizar temas gerenciales. Aunque los estudios basados en la teoría de agencia han contribuido al entendimiento de la gestión y a los sistemas de control gerencial en las organizaciones occidentales, dadas la diferencias entre las sociedades Occidentales y Asiáticas, es incierto si los descubrimientos de la teoría de agencia tienen igual validación en las organizaciones Asiáticas.<sup>51</sup>

---

O'Connor, N.G. and Ekanayake, S. (1998) "Culture's Influence on Budget Emphasis; Some Methods Issues and Further Evidence", *Asia-Pacific Journal of Accounting*, pp. 241-265.

<sup>50</sup> Hofstede, G.H (1980) "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values", Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

<sup>51</sup> Ideas principales extraídas de: Ekanayake, Samson, "Agency Theory, National Culture, and Management Control Systems", *Journal of American Academy of Business*, Marzo 2004.

### **3.5 Control en el ámbito Internacional.**

Como ya mencionamos los elementos del control son la Estrategia, la Estructura organizacional, las Medidas de Desempeño, la Dirección, la Motivación y los Incentivos. En el ámbito internacional (si bien todos son importantes) algunos de estos elementos cobran mayor importancia, es el caso de la estrategia y la estructura. Además se incorporan los factores culturales que afectan de manera significativa la forma de controlar las subunidades internacionales.

Un reto principal de las corporaciones multinacionales es la evaluación de sus unidades estratégicas de negocios internacionales. La forma en que una organización evalúa y mide el desempeño determina la motivación de las decisiones y acciones de los gerentes de las subsidiarias en el extranjero. La falta de consideración de los objetivos estratégicos de una subsidiaria o la identidad cultural de su gestión es un error que muchas corporaciones internacionales cometen cuando exportan su sistema de evaluación de la casa matriz a sus subsidiarias en el extranjero. Esto generalmente da como resultado que las decisiones de las subsidiarias son incongruentes con las metas y objetivos corporativos.

La consideración de las diferencias culturales es particularmente importante cuando la gerencia de las subsidiarias extranjeras es delegada a personal del país anfitrión. Frecuentemente, las corporaciones multinacionales evalúan erróneamente el desempeño de sus unidades

usando el retorno de la inversión (ROI) o una de sus variantes, tal como el ingreso residual (RI) o el valor agregado económico (EVA)<sup>52</sup>, sin importar de que subsidiaria se trate. Esto puede llevar a que el sistema de control gerencial resulte en la toma de decisiones subóptimas, a conflicto entre los objetivos de la subsidiaria y la casa matriz, y a impactos negativos en la moral. Las medidas basadas en el retorno juegan un rol importante, pero, usadas inapropiadamente perpetúan una orientación de corto plazo y tal vez inconsistente con las preferencias culturales que motivan al gerente local.

Cuando se desarrollan sistemas de control para evaluar el desempeño de una subsidiaria internacional (y las recompensas para sus ejecutivos) las compañías deberían diseñar medidas de desempeño que consideraran el impacto de la estrategia de las unidades de negocios y diferencias culturales.<sup>53</sup>

### ***3.5.1 El rol de la estructura.***

La diferenciación horizontal (o estructura) atiende principalmente a la manera en que una firma decide dividirse en subunidades. La decisión se hace generalmente sobre la base de la función, el tipo de negocio o el área geográfica. En muchas de estas firmas, solo uno de estos criterios predomina, pero soluciones mas complejas deben adoptarse en otras. Esto

---

<sup>52</sup> Las abreviaciones de los indicadores están en ingles.

<sup>53</sup> Traducido de: O'Clock, Priscilla (2003) "The Role of Strategy and Culture in the Performance Evaluation of Strategic Business Units", *Management Accounting Quarterly*, winter, vol.4, n°2.

es mas particularmente probable en el caso de las firmas internacionales, donde las demandas contradictorias para organizar la compañía alrededor de distintos productos (efectuar economías de localización y curvas de experiencia) y de distintos mercados nacionales (permanecer localmente sensibles) deben reconciliarse. Una solución a este dilema consiste en adoptar una estructura matricial que divida la organización sobre una base tanto de productos como de mercados nacionales.<sup>54</sup>

A continuación revisaremos las distintas formas en que las firmas pueden dividirse en subunidades.

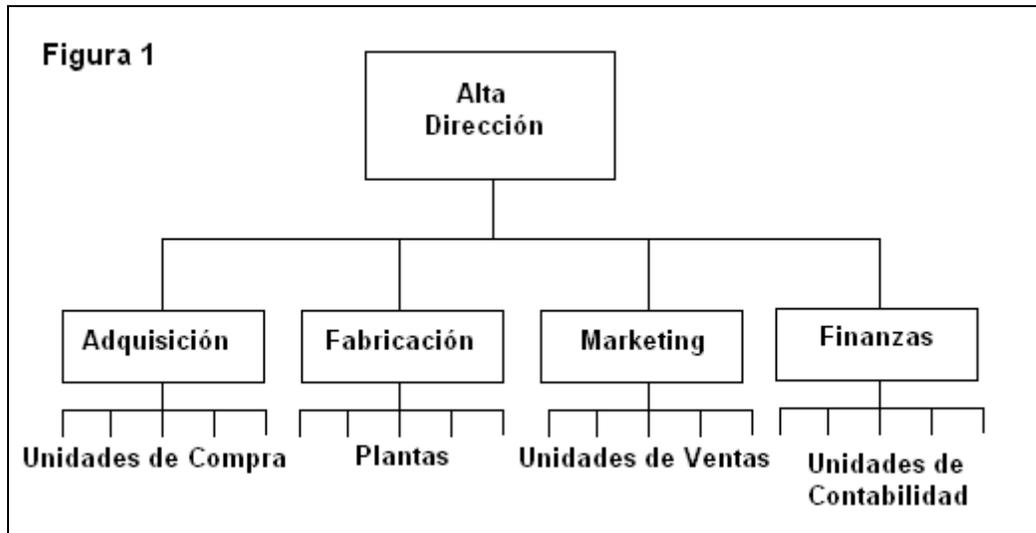
#### *3.5.1.1 Estructura de las firmas domésticas.*

La mayoría de las firmas empieza sin una estructura formal, pero conforme va creciendo las demandas de administración se vuelven demasiado grandes para poder ser manejadas por un individuo. En este momento, la organización se divide generalmente en funciones que reflejan las actividades de creación de valor de la firma (es decir, las finanzas, la producción, el marketing, la investigación y desarrollo) (ver figura 1). Estas funciones son característicamente coordinadas y controladas por el equipo de alta dirección. La toma de decisiones tiende a ser centralizada.<sup>55</sup>

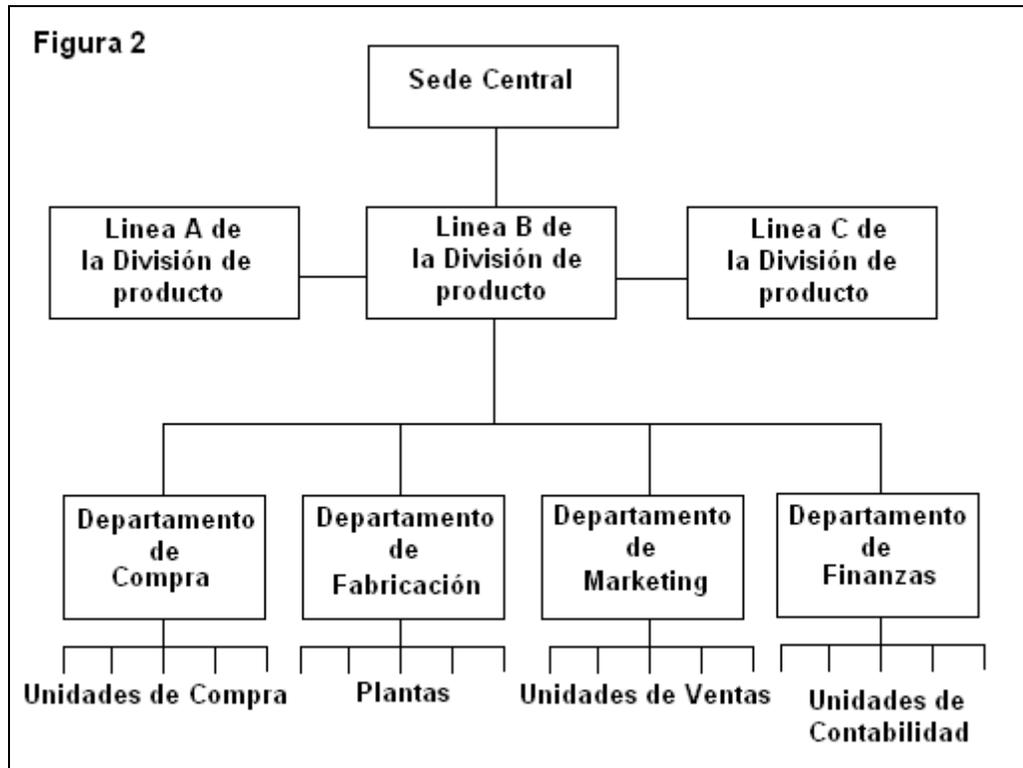
---

<sup>54</sup> Hill, Charles W. L. (2000) “Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global”, Capitulo 13: La organización de los negocios internacionales. Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, pp.451-52.

<sup>55</sup> Hill, Charles W. L. (2000) “Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global”, Capitulo 13: La organización de los negocios internacionales. Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, p. 452.



Algunas veces surgen problemas de control y coordinación cuando las firmas adoptan una estructura funcional, se hace difícil identificar la rentabilidad y productividad de cada función o área de negocio. Para resolver estos problemas la mayoría de las firmas optan por una estructura de división de producto, así cada división es responsable de un área de negocio distinta (ver figura 2).

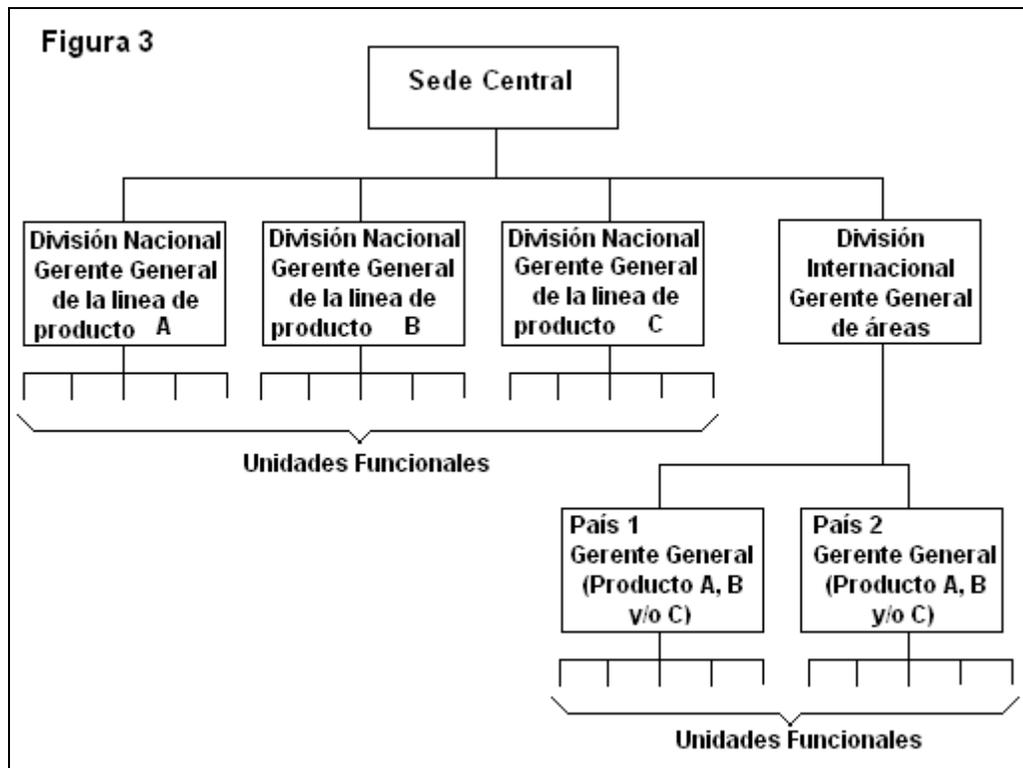


Así la responsabilidad de las decisiones esta descentralizada, cada división goza de autonomía, y cada división se hace responsable de su desempeño. La casa matriz es responsable del desarrollo estratégico global de la firma, y del control financiero de sus divisiones.<sup>56</sup>

<sup>56</sup> Ideas principales extraídas de: Hill, Charles W. L. (2000) “Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global”, Capítulo 13: La organización de los negocios internacionales. Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, p. 452.

### 3.5.1.2 La división Internacional<sup>57</sup>

Históricamente, cuando las firmas se han expandido al extranjero, han agrupado todas sus actividades internacionales en una división internacional. Esta ha sido la tendencia para las firmas organizadas sobre una base de funciones y para las firmas organizadas sobre una base de división de producto. Sin importar la estructura nacional de la firma, su división internacional tiende a estar organizada geográficamente (ver figura 3).



<sup>57</sup> Hill, Charles W. L. (2000) “Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global”, Capítulo 13: La organización de los negocios internacionales. Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, 453.

Esta estructura ha sido ampliamente utilizada, sin embargo, suscita problemas. La estructura dual que crea contiene un potencial inherente para el conflicto y problemas de coordinación entre las operaciones nacionales y extranjeras. Las cabezas de las subsidiarias extranjeras no tienen tanta voz en la organización como las cabezas de las funciones (en el caso de las firmas funcionales) o de las divisiones nacionales (en el caso de las firmas divisionales).

En su lugar, la cabeza de la división internacional supuestamente puede representar los intereses de todos los países frente a la sede central. Esto relega al gerente de cada país a la segunda hilera de la jerarquía de la firma, lo que es inconsistente con una estrategia de expansión internacional y construcción de una verdadera organización multinacional.

Otro problema es la carencia implícita de coordinación entre las operaciones nacionales y las operaciones extranjeras, que se encuentran aisladas unas de otras en partes separadas de jerarquía estructural. Esto puede inhibir la introducción mundial de nuevos productos, la transferencia de competencias claves entre las operaciones nacionales y las extranjeras y la consolidación de un producto global en ubicaciones clave, para efectuar economías de localización y de curva de experiencia.

Debido a tales problemas, la mayoría de las firmas que continúan expandiéndose internacionalmente abandona esta estructura y adopta una de las estructuras mundiales que a continuación discutiremos. Las dos

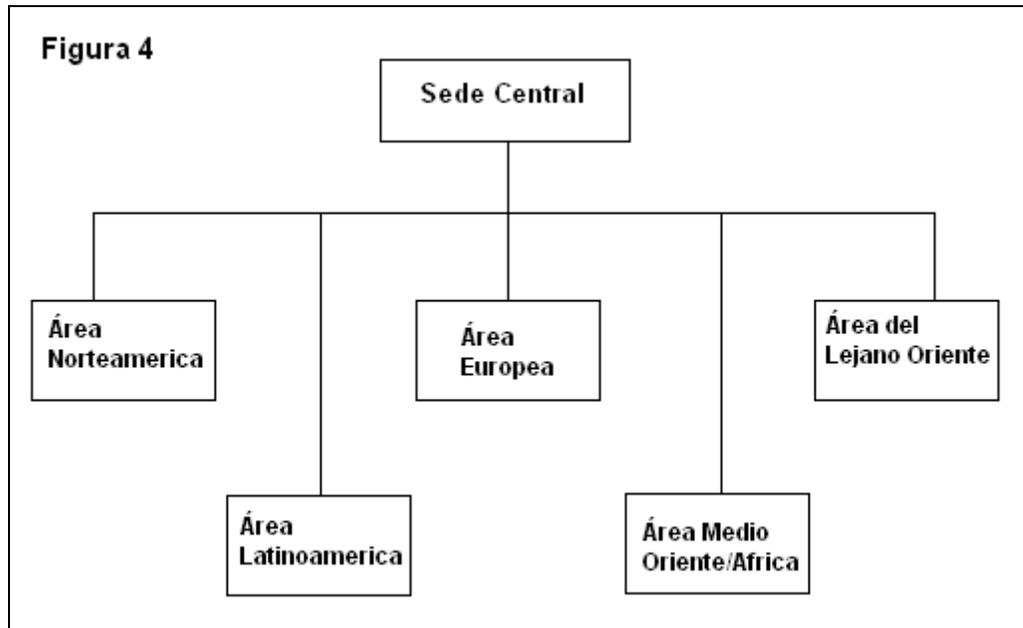
elecciones iniciales son la estructura mundial por división de producto, que tiende a ser adoptada por firmas diversificadas con divisiones de producto nacional, y una estructuración por áreas a escala mundial, que tiende a ser adoptada por firmas no diversificadas cuyas estructuras nacionales se basan en las funciones.

### *3.5.1.3 Estructura Mundial por Áreas*<sup>58</sup>

Una estructuración mundial por áreas tiende a ser favorecida por firmas con un bajo grado de diversificación y una estructura nacional con base en la función. Esta estructura divide al mundo por áreas. Un área puede ser un país (si el mercado es lo suficientemente grande) o un grupo de países (ver figura 4). Cada área tiende a ser un entidad ampliamente autónoma, con su propio conjunto de actividades relativas a la creación de valor (es decir, con sus propias funciones de producción, marketing, investigación y desarrollo, recursos humanos y finanzas). La autoridad de las operaciones y las decisiones estratégicas relativas a cada una de estas actividades se encuentran descentralizadas, y son delegadas a cada área, con la sede central manteniendo autoridad sobre la dirección estratégica general de la firma y el control financiero conjunto.

---

<sup>58</sup> Hill, Charles W. L. (2000) “Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global”, Capítulo 13: La organización de los negocios internacionales. Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, p.454.



Esta estructura facilita la sensibilidad local. Debido a que las responsabilidades de toma de decisiones se encuentran descentralizadas, y corresponden a cada área, éstas pueden adaptar las ofertas de producto, la estrategia de marketing y la estrategia de negocios a las condiciones locales.

La debilidad de la estructura consiste en que estimula la fragmentación de la organización en entidades demasiado autónomas. Esto puede dificultar la transferencia de competencias clave entre las áreas, así como la racionalización en actividades de creación de valor, requeridas para efectuar economías de localización y de curva de experiencia.

Por tanto, las firmas estructuradas sobre esta base podrían enfrentarse a problemas significativos, si la sensibilidad local es menos crítica que la

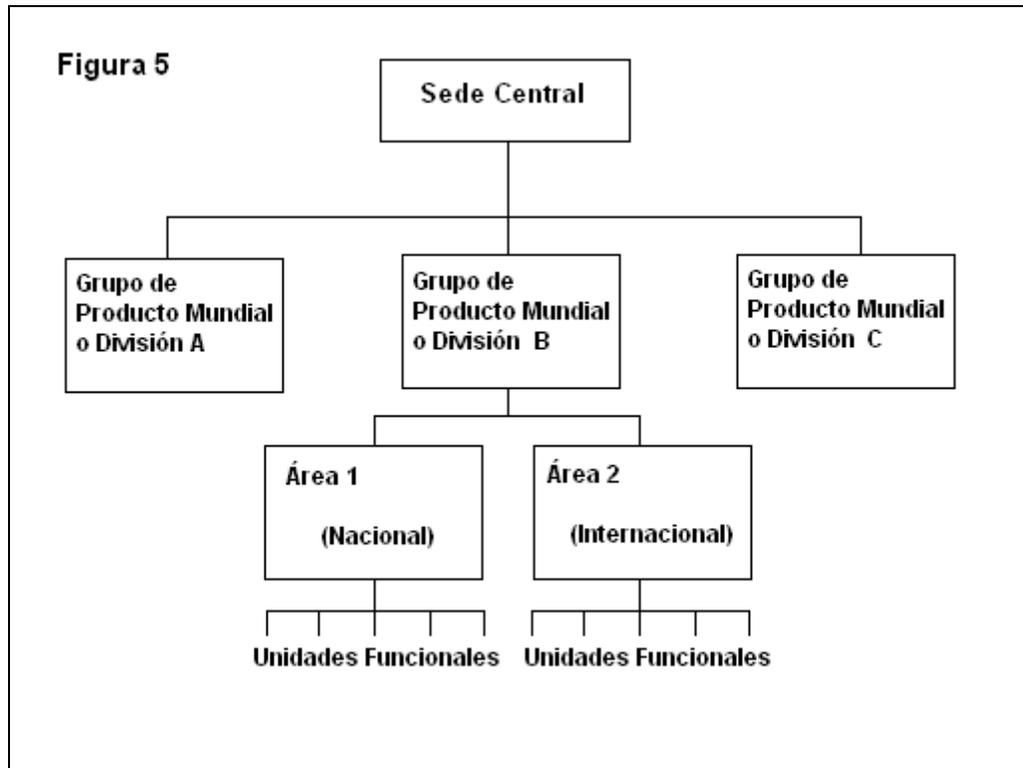
reducción de costos y la transferencia de habilidades clave para el establecimiento de una ventaja competitiva en su industria.

#### *3.5.1.4 Estructura Mundial por División de Producto.*<sup>59</sup>

Una estructura mundial por división de producto tiende a ser adoptada por firmas que se encuentran razonablemente diversificadas y, en conformidad, originalmente contaron con estructuras nacionales con base en la división de producto (ver figura 5). Como, con la estructura de división nacional de producto, cada sector es una entidad ampliamente autónoma, con plena responsabilidad de sus propias actividades de creación de valor. La sede central tiene la responsabilidad del desarrollo estratégico general y el control financiero de la firma.

---

<sup>59</sup> Hill, Charles W. L. (2000) “Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global”, Capítulo 13: La organización de los negocios internacionales. Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, p.457.



Apuntalando la organización se encuentra la creencia de que varias actividades de creación de valor de cada división de producto deben ser coordinadas por esa división, a escala mundial. Por lo tanto, la estructura mundial por división de producto está diseñada para ayudar a superar los problemas de coordinación a partir de la división internacional y la estructura mundial por áreas.

Esta estructura proporciona un contexto organizacional en el que es más fácil la consolidación de actividades de creación de valor, en puntos clave, necesaria para ejecutar economías de localización y curvas de experiencia. También facilita la transferencia de habilidades clave dentro de

las operaciones mundiales de la división, y la introducción simultánea, a escala mundial, de nuevos productos.

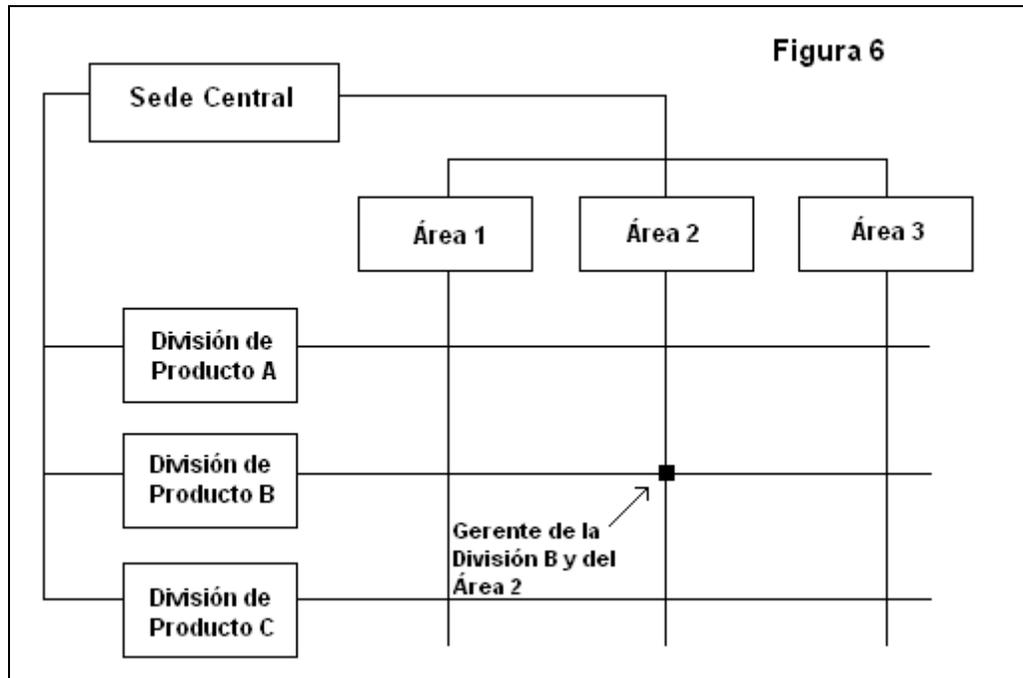
El problema principal con la estructura consiste en la voz limitada que da a los directores por áreas o país, puesto que son considerados como subordinados de los directores de división de producto. El resultado puede ser una falta de sensibilidad local, que puede ser un defecto fatal.

#### *3.5.1.5 Estructura Mundial Matricial.* <sup>60</sup>

Muchas firmas han intentado lidiar con las demandas contradictorias de la estrategia transnacional, mediante la utilización de una estructura matricial. En la clásica estructura global matricial, la diferenciación horizontal se lleva a cabo en dos dimensiones: la división de producto y el área geográfica (ver figura 6). La filosofía básica consiste en que la responsabilidad de las decisiones de operación relativas a un producto particular deben compartirse entre la división de producto y las diferentes áreas de la firma.

---

<sup>60</sup> Hill, Charles W. L. (2000) “Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global”, Capítulo 13: La organización de los negocios internacionales. Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, p. 457.



De esta manera, la naturaleza de la oferta del producto, la estrategia de marketing y la estrategia de negocios que deberán llevarse a cabo en el Área 1, para el producto de la División A, son determinadas por la conciliación entre la administración de la División A y la administración del Área 1. Se cree que esta responsabilidad dual concerniente a la toma de decisiones debe permitir a la firma alcanzar sus objetivos particulares de manera simultánea. En modelos aun más clásicos de estructura matricial, la responsabilidad dual se ve enfatizada por otorgar una situación de igualdad, dentro de la organización, a las divisiones de producto y a las áreas geográficas. Los gerentes individuales pertenecen a las dos jerarquías (una jerarquía divisional y una jerarquía de área) y tienen dos jefes (un jefe divisional y un jefe de área).

Desgraciadamente, la estructura global matricial no funciona tan bien como indican las predicciones teóricas. En la práctica, la matriz tiende a ser torpe y burocrática. Puede requerir tantas reuniones que el trabajo se vea obstaculizado. A menudo, el hacer que un área y una división de producto alcancen una decisión hace mas lenta la toma de decisiones y produce una organización inflexible, incapaz ya sea de responder rápidamente a los cambios de mercado o de innovar. La estructura de jerarquía dual también puede conducir a conflictos y luchas perpetuas de poder entre las áreas y las divisiones, dejando atrapados a muchos gerentes que se encuentran en el medio.

Para empeorar la situación, puede ser difícil cerciorarse de la responsabilidad de esta estructura. Cuando todas las decisiones críticas son el producto de la negociación entre divisiones y áreas, siempre una parte puede culpar a la otra cuando los resultados no son positivos. Tales acusaciones pueden comprometer la responsabilidad, estimular el conflicto y hacer que la sede central pierda control sobre la organización.

A la luz de estos problemas, muchas firmas transnacionales intentan ahora construir estructuras matriciales “flexibles”, con base en redes por toda la firma y una cultura y visión compartidas, en lugar de una rígida disposición jerárquica. Dentro de tales compañías, la estructura informal representa un papel más importante que la estructura formal.

### ***3.5.2 El Rol de la Estrategia.***

#### *3.5.2.1 Objetivos Estratégicos.* <sup>61</sup>

No existe una única respuesta para el diseño efectivo de sistemas de control. Cuando el sistema de recompensas de un gerente de una subsidiaria concuerda con la estrategia de la subsidiaria, el desempeño concordará con la estrategia corporativa, y serán alcanzados los objetivos. La falta de coincidencia entre la estrategia y la recompensa afectarán adversamente la motivación y el esfuerzo. La estrategia de una subsidiaria depende de su misión y la consideración de las oportunidades del entorno, fuerza interna, y los recursos disponibles para alcanzar sus metas y objetivos.

Hay tres enfoques en el diseño de sistemas de control que promueven la congruencia de metas: de situación específica, universal y de contingencia. El modelo de situación específica ve cada situación como única, así que no es posible la aplicación de reglas generales. El modelo universal dice que un sistema óptimo es aquel que se puede aplicar efectivamente en cualquier situación. El enfoque de contingencia, el cual se ha convertido en un paradigma prominente, está posicionado entre estos dos extremos. Este sugiere que lo apropiado de un sistema de control depende de la situación del negocio (como el enfoque de situación específica) pero

---

<sup>61</sup> Traducido de: O'Clock, Priscilla (2003) "The Role of Strategy and Culture in the Performance Evaluation of Strategic Business Units", *Management Accounting Quarterly*, winter, vol.4, n°2.

se puede generalizar (como el enfoque universal) a través de situaciones similares.

Si la misión de una unidad estratégica de negocios o la estrategia competitiva varia a través de la organización, el sistema de control debe ser modificado para tomar en cuenta las medidas de desempeño relevantes y motivar a los gerentes de las unidades estratégicas de negocios adecuadamente. La misión estratégica o las estrategias de las unidades de negocio son comúnmente agrupadas en las siguientes áreas: Construir, Mantener, Cosechar, y Despojar. Estrategias competitivas incluyen: bajo en costos, diferenciación, focalización, defensor, o buscador.

### 3.5.2.2 *Misión estratégica.*<sup>62</sup>

La misión de una unidad estratégica de negocios esta relacionada con conceptos de ciclos de vida. Una misión de Construir implica la meta de aumentar la participación de mercado y se aplica típicamente a cualquier unidad estratégica con poca participación en una industria de alto crecimiento. Para construir una ventaja competitiva, podría ser necesario para el gerente sacrificar ingresos o flujo de caja de corto plazo. Además, una estrategia de construir implica un incremento en la producción, lo cual resulta en uso adicional de recursos de la firma. Medidas de desempeño que se enfocan principalmente en las ganancias o retornos estarían en conflicto

---

<sup>62</sup> Traducido de: O'Clock, Priscilla (2003) "The Role of Strategy and Culture in the Performance Evaluation of Strategic Business Units", *Management Accounting Quarterly*, winter, vol.4, n°2, p. 19.

con la misión global de la unidad estratégica de negocio. El gerente, entonces, debería ser evaluado y recompensado primero en base al incremento en las ventas o participación de mercado, y segundo con medidas de rentabilidad.

La estrategia de Mantener se aplica a una unidad estratégica de negocios con una gran participación de mercado en una industria de alto crecimiento. Aunque las medidas de desempeño orientadas a las ganancias contables serían apropiadas, las medidas no financieras también deberían ser incorporadas, tales como servicio al cliente, mantenimiento de la participación de mercado, medidas de calidad.

La meta de una unidad estratégica al Cosechar es maximizar los flujos de caja y los ingresos de corto plazo a expensas de la participación de mercado (alta participación de mercado, bajo crecimiento de la industria). Estos ingresos pueden entonces suplementar otras unidades estratégicas de negocios que podrían estar con una estrategia de construir. Para alinear la toma de decisiones con la estrategia de cosechar, el sistema de control debería evaluar el desempeño usando una de las medidas convencionales de retorno, tales como ROI, RI, o EVA. También serían apropiadas medidas de flujos de caja. Medidas de ganancias y retorno tienen un rango de aceptación mucho más ajustado y deberían adherirse a ellas en forma estricta.

Con una baja participación de mercado, y en una industria de bajo crecimiento, la estrategia de las unidades estratégicas de negocio debería ser la de Despojar a través de un proceso lento de retiro de ventas. El sistema de control apropiado en esta etapa es único a la situación en particular. Presuntamente, el objetivo es maximizar los flujos de caja. Sin embargo, esta etapa representa el fin de las etapas del ciclo de vida y es una situación única con una limitada capacidad para hacer generalizaciones. Es por esto que no discutiremos los modelos de control para una estrategia de despojo.

#### *3.5.2.3 Estrategias competitivas.*<sup>63</sup>

Una unidad estratégica de negocio con una estrategia competitiva de Costos Bajos intenta alcanzar costos menores en relación a sus competidores. Acciones típicas de esta estrategia son tomar ventaja de las economías de escala, de los efectos de la curva de aprendizaje; reducir el servicio al cliente, investigación y desarrollo, publicidad, y/o la fuerza de ventas; y mantener una línea de productos estable. La estricta adherencia a los estándares de costos a través de análisis de varianza y otras medidas de eficiencia operativa, tales como la demora del ciclo del proceso y rotación de inventarios, serian medidas apropiadas para evaluar y controlar el desempeño en este ambiente competitivo.

---

<sup>63</sup> Traducido de: O'Clock, Priscilla (2003) "The Role of Strategy and Culture in the Performance Evaluation of Strategic Business Units", *Management Accounting Quarterly*, winter, vol.4, n°2, p. 19.

También es posible reducir costos analizando la cadena de valor de una firma, pero siempre teniendo en cuenta un nivel mínimo de calidad del producto y de funcionalidad para así no perder la parte más exigente de la demanda.

Una estrategia de Diferenciación focaliza la atención del gerente de una unidad estratégica en la lealtad de marca, servicio al cliente, diseño del producto, y la tecnología. El objetivo es crear un producto que el cliente vea como único y exclusivo. La innovación del producto es crítica. Para crear diferenciación, la unidad estratégica de negocio debería tener mayor diversidad de productos o productos funcionalmente superiores comparados con los de menor costo de la competencia, y debería invertir más en investigación y desarrollo del producto, tecnología, marketing, y servicio al cliente. Alcanzar un retorno de inversión dado no mide progreso efectivamente en ese tipo de estrategia. Mientras que las medidas financieras tradicionales todavía juegan un rol, se debe enfatizar en las medidas no financieras, tales como calidad, entrega a tiempo, satisfacción del cliente, y el número de productos para un mercado.

Una unidad estratégica que sigue una estrategia de Focalización apunta a un mercado competitivo pequeño dentro de un segmento de la industria. Los objetivos específicos pueden ser diferenciarse o líder en costos. El diseño del sistema de control debe ir unido al objetivo seleccionado.

Una unidad estratégica con una estrategia de Defensor ocupa una investigación de producto/mercado limitada, tiene líneas de producto limitadas, y tiene un ambiente estable. Los defensores compiten a través de costo y control de calidad. Esta estrategia es consistente con las características de las misiones de Mantener y Cosechar. El ROI, RI y el EVA podrían ser medidas efectivas de control si son incorporadas junto con el análisis de varianza, medidas de eficiencia operativa, y variables de calidad.

Una unidad estratégica Buscadora, al igual que los diferenciadores, compite focalizándose en el desarrollo del mercado, desarrollo de nuevos productos, e investigando (buscando) oportunidades de mercado. Estas unidades estratégicas están a menudo en la misión estratégica de Construir. Las medidas orientadas hacia las ganancias no captarían el progreso hacia las metas y objetivos. El número de productos para el mercado, satisfacción del cliente, calidad, ventas de los productos desarrollados en los últimos 24 meses, y la participación de mercado evaluarían al gerente de forma mas apropiada.

Como se dijo, no hay una única medida de desempeño o sistema de control aplicable en las diferentes unidades estratégicas de negocios que provea de una base para alinear la toma de decisiones gerenciales con las metas corporativas. El sistema de control específico debe ser modificado y alineado con la estrategia particular de una unidad estratégica. Las preferencias de la unidad estratégica en el diseño del sistema de control, por

lo tanto, no deben ser ignoradas. Por ejemplo, las preferencias del gerente de una unidad estratégica de negocios internacional por autonomía, nivel de incertidumbre, riesgo, participación, recompensas de grupo versus individual, recompensas de corto versus largo plazo, podrían estar influenciadas por su identidad cultural. A cambio, la consideración de diferencias culturales en el diseño de sistemas de control podría incrementar su efectividad.

#### *3.5.2.4 Estrategias para Negocios Internacionales.*

Las firmas utilizan cuatro estrategias básicas para competir en el ambiente internacional: La estrategia internacional, la estrategia multinacional, la estrategia global y la estrategia transnacional. Sin embargo cada estrategia tiene sus ventajas y desventajas. La idoneidad de cada estrategia depende del grado de de las presiones para las reducciones de costo y la obtención de sensibilidad local.

A continuación describiremos brevemente cada una de estas estrategias.

##### *3.5.2.4.1 Estrategia Internacional.*

Las empresas adoptan la estrategia internacional intentan crear valor mediante la transferencia de sus habilidades y sus productos valiosos a los

mercados extranjeros, en los cuales los competidores nacionales carecen de esas habilidades y productos particulares.

Este tipo de firmas tienden a centralizar en casa las funciones de desarrollo de producto (investigación y desarrollo), y sin embargo, también se inclinan a establecer las funciones de fabricación y marketing en cada país en que realizan negocios. Estas pueden llevar a cabo algunas adaptaciones locales en relación con su producto y su estrategia de marketing, pero tienden a ser limitadas.

La estrategia internacional es lógica si la empresa cuenta con una valiosa competencia clave, de la que carezcan los competidores nacionales de los mercados extranjeros y también cuando la firma enfrenta presiones relativamente débiles relacionadas con la sensibilidad local y la reducción de costos.

#### 3.5.2.4.2 Estrategia Multidoméstica

Las firmas que adoptan la estrategia multinacional o multidoméstica se orientan hacia la obtención de la máxima sensibilidad local. Las firmas multinacionales adaptan de manera extensiva, tanto su oferta como su estrategia de marketing, con el propósito de satisfacer las diversas condiciones nacionales.

También tienden a establecer una serie completa de actividades de creación de valor, que incluyen la producción, el marketing y la investigación y desarrollo, en cada mercado nacional importante en el que hacen negocios.

La estrategia multinacional tiene sentido cuando existen presiones fuertes para la obtención de sensibilidad local y débiles presiones relativas a la reducción de costos. La estructura de costos elevados que se asocia con la duplicación de plantas de producción, provoca que esta estrategia sea inapropiada para las industrias sobre las cuales se ejerce una fuerte presión de costos.

#### 3.5.2.4.3 Estrategia Global

Las empresas que adoptan la estrategia global se centran en el incremento de la productividad, mediante el cultivo de la reducción de costos que derivan de los efectos de la curva de experiencia y las economías de localización.

Sin embargo, las firmas globales no procuran adaptar su oferta a productos ni su estrategia de marketing a las condiciones locales, ya que esta adecuación eleva los costos (implica menores corridas de producción y la duplicación de funciones).

La estrategia global tiene mayor sentido cuando existen fuertes presiones para la reducción de costos y las demandas para la obtención de sensibilidad local son mínimas.

#### 3.5.2.4.4 Estrategia Transnacional

La estrategia transnacional tiene sentido cuando la empresa enfrenta fuertes presiones relativas a las reducciones de costos y a la obtención de sensibilidad local. Las firmas que adaptan la estrategia transnacional intentan alcanzar de manera simultánea, las ventajas de los costos bajos y de la diferenciación.

Sin embargo, al ser sensible a las necesidades locales se elevan los costos, por lo cual resulta difícil alcanzar ambos objetivos a la vez y va a depender de la firma y la industria el cómo soluciona este problema en cada caso.

Un punto muy importante que nos permitirá entender de mejor manera la relación existente entre la estrategia y los sistemas de control es el concepto de ambigüedad de desempeño.

### *3.5.2.5 Ambigüedad de Desempeño.*

La ambigüedad de desempeño existe cuando las causas del mal desempeño de una subunidad son ambiguas. Esto es normal sobre todo cuando una unidad de negocio depende de otras, es decir, cuando existe un alto grado de interdependencia entre las unidades de negocio.

Dentro de una firma pueden existir subunidades que dependan de otras para producir un bien final. Las sedes centrales exigen metas a sus subunidades, las que de no cumplirlas podrían culpar a otras subunidades y viceversa. El investigar que subsidiaria es la que esta fallando puede tomar mucho dinero y recursos lo cual es costoso para una firma. Es por esto que a mayor ambigüedad de desempeño por lo general conlleva mayores costos de control.

Si las subunidades fuesen autónomas entonces sería más fácil y rápido encontrar donde se encuentran las fallas dentro de una subunidad. Es por esto que el nivel de ambigüedad de desempeño es una función de interdependencia de las subunidades en una organización.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Ideas principales extraídas de: Hill, Charles W. L. (2000) "Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global", Capítulo 13: La organización de los negocios internacionales. Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, p.467.

### *3.5.2.6 Estrategia Internacional, Estructura y Ambigüedad de Desempeño.*

A continuación se describirá de forma breve como operan y controlan los distintos tipos de estrategias internacionales.

#### 3.5.2.6.1 Las firmas multidentomésticas.

Las firmas que adoptan una estrategia multidentoméstica se centran en la sensibilidad local. Las firmas multidentomésticas tienden a operar con una estructuración mundial por áreas, dentro de la cual las decisiones de operación se descentralizan y delegan a subsidiarias extranjeras funcionalmente autónomas.

La carencia de interdependencia implica que el nivel de ambigüedad de desempeño de las inquietudes multidentomésticas es bajo como (por extensión) son los costos de control. De esta manera, la sede central puede dirigir las operaciones extranjeras confiando principalmente en controles de rendimiento y burocráticos, así como en una política de administración por excepción. La necesidad de controles es baja.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Hill, Charles W. L. (2000) "Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global", Capítulo 13: La organización de los negocios internacionales. Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, p. 468.

#### 3.5.2.6.2 Las firmas internacionales.

Las firmas que adoptan una estrategia internacional intentan crear valor mediante la transferencia de competencias clave del país de origen a los mercados extranjeros. Si son diversas, como la mayoría lo es, estas firmas operan con una estructura de división de producto mundial. En lo general, la sede central mantiene el control centralizado sobre la fuente de la competencia clave de la firma, la que por lo general se encuentra en las funciones de investigación y desarrollo y/o marketing.

El nivel relativamente bajo de interdependencia se traduce en un nivel moderado de ambigüedad de desempeño. De esta manera, estas firmas generalmente pueden funcionar con controles burocráticos y de rendimiento.<sup>66</sup>

#### 3.5.2.6.3 Las firmas globales.

Las firmas que adoptan una estrategia global se centran en la construcción de economías de localización y curvas de experiencia. Si son diversas, como la mayoría lo es, estas firmas operan con una estructura de división de producto mundial.

---

<sup>66</sup> Hill, Charles W. L. (2000) "Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global", Capítulo 13: La organización de los negocios internacionales. Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, p. 468.

Para coordinar la red globalmente dispersa de actividades de creación de valor, la sede central de la firma característicamente mantiene el control último sobre la mayoría de las decisiones de operación. En general, las firmas globales se encuentran más centralizadas que la mayoría de las empresas multinacionales.

Las interdependencias pueden conducir a significativas ambigüedades de desempeño. Como resultado, adicionalmente a los controles de rendimiento y burocráticos, las firmas globales tienden a hacer énfasis en los controles culturales.<sup>67</sup>

#### 3.5.2.6.4 Las firmas transnacionales.

Las firmas que adoptan una estrategia transnacional se centran en el logro simultáneo de economías de localización y curvas de experiencia, sensibilidad local y aprendizaje global (la transferencia multidireccional de competencias clave). Estas firmas tienden a operar con estructuras matriciales, en las que tanto divisiones de producto como las áreas tienen una influencia importante.

El alto nivel de interdependencia de las subunidades implícito en tal integración puede resultar en significativas ambigüedades de desempeño, lo que eleva los costos de control. Para reducirlos, adicionalmente a los

---

<sup>67</sup> Hill, Charles W. L. (2000) "Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global", Capítulo 13: La organización de los negocios internacionales. Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, p. 468.

controles de rendimiento y burocráticos, las firmas transnacionales necesitan cultivar controles culturales.<sup>68</sup>

Tabla N° 1				
Estructura y Controles	Estrategia			
	Multidoméstica	Internacional	Global	Transnacional
Diferenciación Vertical	Descentralizada	Competencia clave centralizada, la restante descentralizada	Alguna centralizada	Mezcla: centralizada y descentralizada
Diferenciación Horizontal	Estructuración mundial por áreas	División de producto mundial	División de producto mundial	Matriz Informal
Ambigüedad de Desempeño	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Necesidad de Controles Culturales	Baja	Moderada	Alta	Muy alta

### 3.5.3 Factores Culturales.<sup>69</sup>

Estos días, cada vez más y más, las compañías multinacionales utilizan talentos locales para operar subsidiarias extranjeras en vez de apoyarse en expatriados “importados”. La mayoría de las compañías multinacionales exportan frecuentemente sus sistemas de control a sus subsidiarias en el extranjero pero fracasan al no considerar el impacto de los factores culturales. La efectividad de los sistemas de control gerencial

<sup>68</sup> Hill, Charles W. L. (2000) “Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global”, Capítulo 13: La organización de los negocios internacionales. Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, p. 468.

<sup>69</sup> Traducido de: O’Clock, Priscilla (2003) “The Role of Strategy and Culture in the Performance Evaluation of Strategic Business Units”, Management Accounting Quarterly, winter, vol.4, n°2, p. 20.

depende de si el gerente local de la subsidiaria extranjera percibe que el sistema esta alineado con los valores compartidos en el país anfitrión.

Hofstede definió cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue los miembros de una categoría de gente de aquellos de otra”. En tal vez la más extensiva y la mas frecuentemente citada investigación respecto a las diferencias culturales, Hofstede identifico cinco dimensiones culturales: distancia de poder, Evasión de la incertidumbre, individualismo versus colectivismo, masculinidad versus femineidad, y dinamismo confuciano.

#### *3.5.3.1 Distancia del Poder (Power Distance).*<sup>70</sup>

Esta indica la aceptación de una sociedad hacia una distribución del poder desigual, y es una de las dimensiones más importantes a considerar cuando se diseña un sistema de control. Un gerente de una unidad estratégica de negocios en una cultura con una alta distancia de poder esta mas propicio a aceptar controles presupuestarios mas apretados, bonos mas discretos, y una evaluación de desempeño mas subjetiva. Los gerentes y subordinados en un país con baja distancia de poder desean mas igualdad en la evaluación de desempeño, menos control presupuestario, participar en la elaboración de presupuestos, compensaciones estandarizadas (tal vez basadas en formulas), fácil acceso a los superiores, y canales abiertos de

---

<sup>70</sup> Traducido de: O’Clock, Priscilla (2003) “The Role of Strategy and Culture in the Performance Evaluation of Strategic Business Units”, *Management Accounting Quarterly*, winter, vol.4, n°2, p. 21

comunicación. Un gerente autoritario en este tipo de países tendría subordinados mas descontentos y resentidos.

### 3.5.3.2 *Evasión de la Incertidumbre (Uncertainty Avoidance).*<sup>71</sup>

Se refiere a las preferencias de la sociedad por situaciones libres de riesgo y no ambiguas. Una cultura con una alta evasión a la incertidumbre refleja preferencias por sistemas de control que se adhieren a medidas de desempeño claramente definidas con relaciones no ambiguas a la evaluación de desempeño y recompensas. Por otro lado una cultura con baja evasión a la incertidumbre esta mas abierta a sistemas de control menos estructurados donde las recompensas son discrecionales o incluyen esquemas de bonos en vez de compensaciones fijas.

Con preferencia hacia la evasión de la incertidumbre, la seguridad en la posición de uno es primordial y rígida, y las reglas específicas que reducen la incertidumbre son generalmente aceptadas. La ambigüedad en un sistema de control podría ser percibida como una amenaza continua y resultar en la moral baja, alta rotación, e incrementar el stress y la ansiedad.

En la investigación de Hofstede pareciera haber una interacción entre la distancia de poder y la evasión de incertidumbre. Los países que tienen baja distancia de poder y baja evasión de incertidumbre prefieren participar

---

<sup>71</sup> Traducido de: O'Clock, Priscilla (2003) "The Role of Strategy and Culture in the Performance Evaluation of Strategic Business Units", *Management Accounting Quarterly*, winter, vol.4, n°2. p. 22.

en el proceso de elaboración de presupuestos, pero también aceptan mas riesgo en la estructura de recompensas. Los países con alta distancia de poder y alta evasión a la incertidumbre aceptan una distribución del poder mas desigual en la estructura de poder y la falta de presupuestos participativos, pero demandan recompensas mas estables (fijas).

### *3.5.3.3 Individualismo versus colectivismo.*<sup>72</sup>

Esta dimensión representa el grado en que los miembros una sociedad se perciben así mismos como individualistas en vez de miembros de un grupo. Los países con alto individualismo reflejan una cultura con preferencias por recompensas individuales versus grupales, independencia, y reconocimiento de los logros personales. Fuertes controles presupuestarios podrían ser percibidos como sofocantes del desempeño individual. Al contrario, un sistema de control con controles presupuestarios débiles y recompensas individuales impuestos sobre una cultura colectivista sería percibido como contrario a las normas sociales. Tal sistema resalta las diferencias individuales y promueve la competencia y rivalidades interpersonales, contrarias a la preferencia por la armonía del grupo y la igualdad.

---

<sup>72</sup> Traducido de: "The role of Strategy and Culture in the Performance Evaluation of Strategic Business Units", by Priscilla O'Clock, Management Accounting Quarterly, winter 2003, vol.4, nº2.

#### 3.5.3.4 *Masculinidad versus Feminidad.*<sup>73</sup>

Indica la extensión de los valores masculinos como seguridad, ambición, independencia, competitividad, y dominio masculino por sobre los valores femeninos como nurturing, interdependencia, motivación de servicio, calidad de vida, e igualdad de sexos. En la investigación de Hofstede a mayor masculinidad de un país, mayor la brecha entre los valores de hombres y mujeres.

En un país de alta masculinidad los gerentes están más propensos a aceptar presupuestos ajustados y preferirán enfocarse en los logros individuales con el desempeño evaluado con igualdad. En un país con alta masculinidad, alto factor de confucianismo (cuya discusión sigue a continuación) y con individualismo relativamente bajo podrían mitigar el deseo por el reconocimiento individual. Además, evidencia anecdótica sugiere que los gerentes de las unidades estratégicas de negocios en algunos países de alta masculinidad podrían estar abiertos a ajustar presupuestos, pero aun cuando fracasan esperarían una recompensa. En países con baja masculinidad con un fuerte énfasis en los saldos de rentabilidad y poca importancia por los miembros de una organización, se encontrarán con resistencia y por lo tanto es contraproducente con el logro de metas de una unidad estratégica de negocios.

---

<sup>73</sup> Traducido de: “The role of Strategy and Culture in the Performance Evaluation of Strategic Business Units”, by Priscilla O’Clock, Management Accounting Quarterly, winter 2003, vol.4, n°2.

Valores de calidad de vida tales como ambientes agradables de trabajo, cooperación, y recompensas intrínsecas, tienden a ser factores motivacionales combinado con preferencias por evaluaciones grupales de desempeño versus individuales, y recompensas basadas en incentivos.

#### 3.5.3.5 *Dinamismo Confuciano.*<sup>74</sup>

Esta dimensión refleja la importancia relativa por la persistencia, perseverancia, orden, y ahorro. Estas características han sido interpretadas para referirse a las diferencias entre las culturas de Occidente y de Oriente y al alcance que una cultura persigue crecimiento y orientación de largo plazo.

Un enfoque proactivo prevalece en los países con un alto confucionismo que resulta en la voluntad de sacrificar el éxito actual por el logro de rentabilidad futura. El gerente de una unidad estratégica de negocios en un país de alto confucionismo puede ser motivado con planes de compensación diferidos con miras al crecimiento y con menos énfasis en medidas financieras actuales. El gerente de una cultura de bajo confucionismo esta orientado hacia el pasado y el presente con una preferencia por la evaluación de la habilidad de una unidad para alcanzar metas financieras de corto plazo.

---

<sup>74</sup> Traducido de: "The role of Strategy and Culture in the Performance Evaluation of Strategic Business Units", by Priscilla O'Clock, Management Accounting Quarterly, winter 2003, vol.4, n°2.

Existe el potencial para que haya conflicto en las preferencias entre factores culturales dentro del mismo país. En culturas con alta evasión hacia la incertidumbre, el gerente preferiría controles ajustados de presupuesto con recompensas por desempeño fijas. Sin embargo, si los países también son individualistas entonces controles ajustados de presupuestos crearían conflictos con las preferencias del gerente por independencia y recompensas basadas en el desempeño.

Cuando los factores entran en conflicto dentro de una misma cultura, el sistema de control debería ser congruente con la dimensión cultural dominante tanto como alinearse con la estrategia del negocio.

#### ***3.5.4 Integración de la estrategia y la cultura.***<sup>75</sup>

La Tabla N° 2 presenta un resumen de las medidas a ser consideradas (el qué hacer) y la forma en que estos factores deberían ser determinados, presupuestados, y recompensados (el cómo) a través de las estrategias competitivas y las dimensiones culturales (ver tabla N° 2).

---

<sup>75</sup> Traducido de: “The role of Strategy and Culture in the Performance Evaluation of Strategic Business Units”, by Priscilla O’Clock, Management Accounting Quarterly, winter 2003, vol.4, n°2.

**Table 2: Performance Evaluation Measures and Control System Characteristics Integrating Strategy and Culture**

CULTURAL DIMENSION	BUSINESS UNIT STRATEGY			PRODUCT LINE STRATEGY				
	BUILD	HOLD	HARVEST	LOW COST	DIFFERENTIATE	FOCUS	DEFENDER	PROSPECTOR
High Individualism	a,h,j,l	b,d,f,h,j,l	e,f,h,j,l	e,h,j,l	c,d,h,j,l	a,h,j,l	d,e,f,h,j,l	a,c,d,h,j,l
Low Individualism	a,g,i,m	b,d,f,g,i,m	e,f,g,i,m	e,g,i,m	c,d,g,i,m	a,g,i,m	d,e,f,g,i,m	a,c,d,g,i,m
High Power Distance	a,g,o	b,d,f,g,o	e,f,g,o	e,g,o	c,d,g,o	a,g,o	d,e,f,g,o	a,c,d,g,o
Low Power Distance	a,h,n	b,d,f,h,n	e,f,h,n	e,h,n	c,d,h,n	a,h,n	d,e,f,h,n	a,c,d,h,n
High Uncertainty Avoidance	a,g,n,w,z	b,d,f,n,w,z	e,f,n,w,z	e,n,w,z	c,d,n,w,z	a,n,w,z	d,e,f,n,w,z	a,c,d,n,w,z
Low Uncertainty Avoidance	a,h,o,v	b,d,f,h,o,v	e,f,h,o,v	e,h,o,v	c,d,h,o,v	a,h,o,v	d,e,f,h,o,v	a,c,d,h,o,v
High Masculinity	a,k,r,y	b,d,f,k,r,y	e,f,k,r,y	e,k,r,y	c,d,k,r,y	a,k,r,y	d,e,f,k,r,y	a,c,d,k,r,y
Low Masculinity	a,i,q,s	b,d,f,i,q,s	e,f,i,q,s	e,i,q,s	c,d,i,q,s	a,i,q,s	d,e,f,i,q,s	a,c,d,i,q,s
High Confucianism	a,v,x,z	b,d,f,v,x,z	e,f,v,x,z	e,v,x,z	c,d,v,x,z	a,v,x,z	d,e,f,v,x,z	a,c,d,v,x,z
Low Confucianism	a,p,t,u	b,d,f,p,t,u	e,f,p,t,u	e,p,t,u	c,d,p,t,u	a,p,t,u	d,e,f,p,t,u	a,c,d,p,t,u

Las medidas de desempeño a ser consideradas (en el qué) son los factores de “a” hasta “f”. El “cómo” medir esta representado por los factores “g” hasta “z”. Las columnas de la tabla muestran las estrategias competitivas, y las filas muestran los niveles para cada una de las dimensiones culturales.

a. Focalizarse en la participación de mercado y/o crecimiento de las ventas.	n. Evaluación/recompensas/bonos basados en una fórmula
b. Mantener la participación de mercado	o. Evaluación/recompensas/bonos subjetivos
c. Nuevos productos al mercado	Pagar recompensas por desempeño y contingencia
d. Medidas de calidad y/o servicio al cliente	q. Recompensa basada en desempeño menos motivación
e. Medidas manejo de costos y/o eficiencia	r. Deseo por recompensas basadas en incentivos
f. Medidas basadas en resultados (Ej: ROI, EVA)	s. Recompensas intrínsecas serían valoradas
g. Controles presupuestarios estrictos	t. Focalizarse en desempeño financiero de corto plazo
h. Controles presupuestarios flexibles	u. Orientación al pasado y presente
i. Evaluación y recompensas de grupo	v. Orientación futura y planeación de largo plazo
j. Recompensas individuales	w. Preferencia por recompensas inmediatas
k. Preferencia por evaluaciones relativas a otros	x. Motivados por compensaciones diferidas
l. Recompensas de unidad de negocios versus de la compañía	y. Deseo y aceptación por presupuestos estrechos
m. Recompensas basadas en la compañía versus de unidad de negocios	z. Preferencia por procesos presupuestarios interactivos

Por ejemplo, las dos primeras filas presentan como deberían ser determinadas las evaluaciones y las recompensas para los gerentes de una subsidiaria en países que tienen un nivel de individualismo alto y bajo. Si el país presenta un nivel alto, el sistema de recompensas debería permitir flexibilidad en el proceso, recompensar el esfuerzo individual, y recompensar a la unidad de negocios en vez de utilizar recompensas basadas en la compañía (“h” es controles presupuestarios suaves; “j” es recompensas individuales; “l” es recompensas de unidad de negocios versus las basadas en la compañía). Note que para cada fila los factores relacionados con el cómo son consistentes a través de las respectiva alta o

baja dimensión cultural. Cada celda también integra las medidas de desempeño apropiadas (el qué) a considerar a través de las estrategias de las unidades de negocios o de las estrategias competitivas dentro de esta dimensión cultural.

Por ejemplo, cuando la estrategia de la unidad de negocios es *mantener*, las medidas de desempeño sugeridas son: mantener la participación de mercado (b) y medidas de calidad y servicio al cliente (d). Así, cada celda de la tabla considera el impacto conjunto de estrategia y cultura al indicar las medidas y evaluaciones de desempeño más apropiadas.

Si una subsidiaria en México, la cual tiene un alto nivel de distancia de poder y evasión a la incertidumbre, tiene una misión de *construir* y una estrategia competitiva de *diferenciarse*, las medidas de desempeño deberían enfatizar la participación de mercado así como la calidad, medidas de servicio al cliente, y el número de nuevos productos en el mercado.

Las dimensiones culturales sugieren que el gerente aceptaría controles presupuestarios estrictos con respecto a los objetivos, pero que le gustaría participar, en parte, en la definición de estos objetivos. Además, la alta evasión a la incertidumbre predice que al gerente le gustaría recompensas fijas y frecuentes orientadas al corto plazo. El alto nivel de distancia de poder, indica que el gerente estaría más abierto a evaluaciones subjetivas y bonos pequeños.

Donde las dimensiones culturales están en conflicto así, se le debería dar mayor ponderación a la dimensión dominante. Un sistema de control que evalúa usando una orientación que no considera la opinión del gerente en el proceso presupuestario sería frustrante, disfuncional, en conflicto con los factores estratégicos y culturales, y probablemente resultaría en moral baja y la toma de decisiones estaría en conflicto con los objetivos estratégicos de la subsidiaria.

La Integración de la estrategia y la cultura en el diseño de sistemas de control puede ser difícil. La complejidad de la tarea aumenta cuando una compañía considera enfoques distintos de desarrollo y de la gestión de la unidad estratégica de negocios. Por ejemplo una compañía multinacional podría elegir apoyarse fuertemente en gerentes locales mientras que otros podrían “exportar” la gerencia del país de origen.

Cuando se usa gerentes locales, podría haber una variación significativa en el grado de experiencia que tiene el gerente local dentro de la compañía matriz. Un gerente local que tiene una amplia experiencia con la casa matriz, y ha sido adoctrinado en la cultura del país de origen de la compañía podría afectarle menos las dimensiones culturales dominantes en el país anfitrión. En cada uno de los ejemplos, la importancia de las dimensiones culturales dominantes podría variar.

De la misma forma, las estrategias competitivas que hemos discutido podrían no ser exclusivas. Algunas compañías podrían continuar operando

una subsidiaria que de lo contrario sería despojada porque esta provee de materias primas o satisface necesidades de clientes de importancia estratégica. En tales casos, la casa matriz debería adoptar un sistema de control alineado con los propósitos de la subsidiaria.

La evaluación de desempeño de las subsidiarias extranjeras y sus gerentes es una tarea impuesta para las compañías multinacionales. La consideración de “el qué” medir (al igual que cómo medir) resultara en el diseño de sistemas de control que incrementan la congruencia de metas y reducirán el conflicto entre la subsidiaria y la casa matriz. La falta de consideración del impacto de la estrategia y la cultura en el diseño de sistemas de control puede resultar en disonancia, la toma de decisiones subóptimas, comportamiento disfuncional, y gerentes sin motivación y sufrir de bajas en la moral.

## **4 Prácticas Internacionales del Control.**

Las firmas usan básicamente seis formas de penetración distintas para entrar a los mercados extranjeros: exportación, proyectos “llave en mano”, concesión de franquicias, establecimiento de alianzas estratégicas (Joint Ventures) con alguna firma del país anfitrión y establecimiento de subsidiarias con propiedad absoluta en el país anfitrión (MNC’s)<sup>76</sup>.

Cada una de estas formas tiene sus ventajas y desventajas, por ejemplo: la exportación tiene como ventaja la capacidad de construir economías de localización o basadas en la curva de experiencia y, como desventajas, costos elevados de transporte, barreras comerciales, y problemas con agentes locales de marketing. Los contratos de “llave en mano”, como ventaja, la capacidad para obtener rendimientos, a partir de habilidades de tecnología de proceso, en los países en donde la inversión extranjera directa se restringe, y como desventajas, la creación de competidores eficientes y la incapacidad para construir una presencia de largo plazo en el mercado. El licenciamiento tiene como ventaja los bajos costos y riesgos de desarrollo, y como desventaja, la falta de control sobre la tecnología, incapacidad para construir economías de localización o basadas en la curva de experiencia, y la incapacidad para participar en una coordinación estratégica global.

---

<sup>76</sup> Hill, Charles W. L. (2000) “Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global”, Capítulo 14: Estrategia de Penetración y Alianzas Estratégicas, Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición.  
MNC’s: Multinacional Companies, Compañías Multinacionales.

El caso del franquiciamiento, tiene como ventaja (al igual que el licenciamiento), los bajos costos y riesgos de desarrollo, y como desventajas, la falta de control sobre la calidad y la incapacidad para participar en una coordinación global estratégica. Las alianzas estratégicas, tienen como ventaja, el acceso al conocimiento del socio local, compartir costos y riesgos de desarrollo, y es políticamente aceptable (menos restricciones gubernamentales). Pero como desventajas tiene, la falta de control sobre la tecnología, la incapacidad para participar en una coordinación global estratégica, y la incapacidad para construir economías de localización o basadas en la curva de experiencia. Y por ultimo las subsidiarias de propiedad absoluta (MNC's), tienen como ventajas, la protección de la tecnología, la capacidad para participar de una coordinación estratégica global, y la capacidad de llevar a cabo economías de localización o basadas en la curva de experiencia, y como desventaja, tiene costos y riesgo elevados<sup>77</sup>. Estas ultimas tres formas de penetración internacional tienen un mayor riesgo que las anteriores, ya que, las empresas involucran mas recursos y porque son mas difíciles de llevar a cabo. Además en cada una de estas la falta de control esta dentro de sus desventajas por lo cual cobra mayor importancia para este trabajo.

En cada una de estas formas de negocios internacionales el control toma distintas dimensiones o enfoques. En una alianza estratégica

---

<sup>77</sup> Principales Ideas extraídas de: Hill, Charles W. L. (2000) "Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global", Capitulo 14: Estrategia de Penetración y Alianzas Estratégicas, Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición.

internacional el control se analiza desde el punto de vista de quien controla a quien; cual es el socio dominante. En una compañía multinacional el control se analiza desde el punto de vista si la casa matriz es capaz de tener el mando de sus subsidiarias, si es capaz de mantener a la compañía por un camino hacia un objetivo común. En una Franquicia, el control se analiza desde el punto de vista si el dueño de la franquicia es capaz de mantener el control de los estándares del negocio y de la calidad del producto o servicio.

A continuación se revisarán tres de las formas más comunes penetración de los mercados extranjeros y veremos en cada una algunas experiencias de países donde además se puede apreciar como la cultura hace que varíe las necesidades y formas de control.

#### **4.1 Alianzas Estratégicas Internacionales.**

Una alianza estratégica significa establecer una firma que es de propiedad colectiva de dos o mas firmas independientes. Establecer una alianza estratégica con una firma extranjera ha sido, durante largo tiempo, la forma más común de penetración en un nuevo mercado. Las alianzas más típicas son las de tipo “50 y 50”, en la que existen dos partes que poseen, cada una, el 50% de interés de propiedad. Algunas firmas, sin embargo, han

buscado alianzas en las que tienen un interés mayoritario y por lo tanto un mayor control<sup>78</sup>.

Cuando una firma participa en una alianza se arriesga a ceder el control de su tecnología a su socio. Una opción es mantener una propiedad mayoritaria en la empresa. Esto permite al socio dominante ejercer un mayor control sobre su tecnología. El inconveniente es que puede ser difícil encontrar a un socio extranjero que este dispuesto a establecerse como propietario minoritario en una empresa.

Una segunda desventaja consiste en que una alianza no da a la firma el fuerte control sobre las subunidades que podría necesitar para construir economías de localización o basadas en la curva de experiencia. Tampoco otorga a la firma un fuerte control requerido en ataques globales coordinados en contra de sus rivales sobre la subsidiaria extranjera.

Otra desventaja concerniente a las alianzas consiste en que un acuerdo de propiedad compartida puede conducir a conflictos y luchas por el control entre las firmas, si sus objetivos cambian o si tienen distintas visiones sobre la estrategia a seguir. Una alternativa es adoptar una relación de concesión de autoridad, es decir, dar a la administración de la alianza la libertad para determinar su propia estrategia.

---

<sup>78</sup> Hill, Charles W. L. (2000) "Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global", Capítulo 14: Estrategia de Penetración y Alianzas Estratégicas, Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición.

Sin embargo, la mayor parte de la investigación indica que frecuentemente surgen, en las alianzas, conflictos de interés sobre la estrategia y los objetivos, que estos conflictos tienden a ser mayores cuando la empresa esta establecida entre firmas de distintas nacionalidades y que habitualmente terminan con la disolución del vínculo. Tales conflictos tienden a ser detonados por cambios en el poder de negociación de los socios de la alianza. Por ejemplo, en el caso de empresas entre una firma extranjera y una firma local, conforme el socio aumenta su conocimiento sobre las condiciones locales del mercado, dependerá menos de la experiencia del socio local. Esto incrementa el poder de negociación del socio extranjero, lo que eventualmente conduce a conflictos sobre el control de la estrategia y los objetivos de la empresa y los objetivos de la empresa<sup>79</sup>.

Cuando el control es insuficiente o inefectivo, puede limitar la capacidad de una firma de coordinar efectivamente actividades, utilizar recursos, e implementar estrategias (Geringer and Herbert, 1989)<sup>80</sup>. Sin embargo, la necesidad de control no es simétrica. Los socios extranjeros de una alianza enfrentan ambientes económicos y culturales distintos a los de los socios locales. Dado que los ambientes diferentes influyen las estrategias de las firmas, se espera que la necesidad del control, al igual que, las diferentes implicancias del control en la medición del desempeño de las

---

<sup>79</sup> Ideas Principales de: Hill, Charles W. L. (2000) “Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global”, Capítulo 14: Estrategia de Penetración y Alianzas Estratégicas, Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, pp. 485-495

<sup>80</sup> Geringer, J.M. and Herbert, L. (1989) “Control and Performance in International Joint Venture”, Journal of International Business 20(2) pp. 235-254

alianzas estratégicas internacionales, sean asimétricas. Esto es aun más cierto cuando las alianzas son entre firmas de mercados emergentes con firmas de países desarrollados.

En cualquier alianza los socios están ubicados geográficamente y culturalmente en lugares diferentes. El socio local esta más familiarizado con el ambiente donde opera la alianza y además esta físicamente más cerca, lo cual facilita el monitoreo. Por otro lado es el socio extranjero quien requiere de mas monitoreo, ya que es mas vulnerable a los cambios en el ambiente y podría enfrentar mayores dificultades para asimilar estos cambios del ambiente local.

Dado que los socios transan desde distintos puntos de ventaja, y que no solo están transando entre ellos sino con la nueva alianza, los costos de transacción de los socios no son iguales. Además, actitudes distintas hacia el riesgo y estilos distintos de toma de decisiones contribuyen a que exista asimetría en los costos de transacción, lo que sugiere configuraciones distintas de la relación control-desempeño entre el socio local y el socio extranjero. Mas aun, existen diferencias en ventajas institucionales y familiaridad con el ambiente anfitrión entre los socios que llevan a variaciones de costo en la búsqueda y obtención de información precisa. Esto refuerza la asimetría en el costo de transacción y en las implicaciones para llevar a cabo el control.

Beamish (1993)<sup>81</sup>, y Yan y Gray (1994)<sup>82</sup> argumentan que mientras los inversores extranjeros buscan penetrar nuevos mercados y una posición competitiva en un mercado emergente, los socios locales persiguen la adquisición de habilidades tecnológicas y organizacionales de sus contrapartes extranjeras. Ya que los socios entregan o arriesgan cosas distintas, esta diferencia en los intereses también crea asimetría en los costos de transacción.

La asimetría en las relaciones de control-desempeño entre los socios extranjeros y los locales se amplifica más cuando los gobiernos locales intervienen las operaciones de las alianzas estratégicas internacionales. En un ambiente así, el control sobre las actividades de la alianza se vuelve más crítico para los socios extranjeros ya que ayuda a mitigar las normas impuestas por los gobiernos locales. Sin embargo, los socios locales pueden usar la intervención del gobierno y el poder de negociación de este para fortalecer sus posiciones para monitorear y controlar las operaciones de las alianzas estratégicas, mejorando así su poder de negociación.<sup>83</sup>

Bajo todas estas circunstancias, las implicaciones del desempeño del control serán diferentes entre los socios locales y los socios extranjeros,

---

<sup>81</sup> Beamish, P.W. (1993) "The Characteristics of Joint Ventures in The People's Republic of China", *Journal of International Marketing*, 1(2), pp. 29-48

<sup>82</sup> Yan, A. y Gray, B. (1994) "Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study", *Academy of Management Journal*, 37: 1478-1517.

<sup>83</sup> Ides Principales Traducidas de: Luo, Y., Shenkar, O., Nyaw, M. (2001) "A Dual Perspective on Control and Performance in International Joint Ventures: Lessons From a Developing Economy", *Journal of International Studies*, 32, 1 (First Quarter 2001) pp. 41-58.

volviéndose así, una actividad crítica y sumamente importante para los socios de las alianzas.

#### ***4.1.1 Antecedentes Empíricos del Control en Alianzas Internacionales.***

Chol y Beamish (1995)<sup>84</sup> investigaron las alianzas coreanas en países menos desarrollados. Específicamente, investigaron las inversiones coreanas en países asiáticos menos desarrollados (Ej.: Singapur, Indonesia y Tailandia). Entre sus resultados está que las alianzas coreanas en países en desarrollo son más estables que aquellas inversiones en esos países provenientes de países desarrollados, esto debido a que existen mayores similitudes en sus culturas y a que Corea es un país que viene saliendo de las etapas de desarrollo económico por la cual están pasando los países anfitriones.

Para las inversiones coreanas las relaciones son directas; la participación (propiedad) tiene una relación positiva con el control (a mayor participación, mayor control), y el control tiene relación directa con el desempeño (resultados). Como se ha mostrado en este trabajo, la similitud de las culturas facilitan el control, además Corea es considerado un país recientemente industrializado y que tiene experiencia más reciente en las etapas de desarrollo por la cual están pasando estos países, lo cual es otro

---

<sup>84</sup> Chol, L. and Beamish, P.W. (1995) "The Characteristics and Performance of Korean Joint Ventures in LDCS", *Journal of International Business Studies*, pp. 637-654.

factor que afecta a la estabilidad y a el control del desempeño de la alianza y sus subunidades.

Luo, Shenkar, y Nyaw (2001)<sup>85</sup>, estudiaron las alianzas estratégicas en China. Los autores concluyen que el control general de la alianza es de mayor importancia para las empresas extranjeras ya que es un indicador de éxito de la alianza, no así para los socios locales, donde aparentemente es más importante adquirir conocimiento y habilidades de sus socios extranjeros.

Existe una relación positiva más fuerte entre el control y el desempeño para las empresas extranjeras cuando su participación en la propiedad es alta o cuando la distancia cultural es corta.

Este estudio revela que cuando los objetivos de los socios son altamente incongruentes, la satisfacción de la firma extranjera es inversa al grado de control de la firma local, no así el grado de satisfacción de la firma local que no tiene relación con el grado de control de la firma extranjera.

Sim y Yunus (1998)<sup>86</sup> investigaron las alianzas estratégicas de firmas de países desarrollados, de países recientemente desarrollados y de países en vías de desarrollo con firmas de Bangladesh (India; país en vías de

---

<sup>85</sup> Luo, Y., Shenkar, O., Nyaw, M. (2001) "A Dual Perspective on Control and Performance in International Joint Ventures: Lessons From a Developing Economy", *Journal of International Studies*, 32, 1 (First Quarter 2001) pp. 41-58.

<sup>86</sup> Sim, A. B. and Junus, A. (1998) "Performance of International Joint Ventures from Developing and Developed Countries: An Empirical Study in a Developing Country Context", *Journal of World Business*; Winter98, Vol. 33 pp. 357-377.

desarrollado). En su estudio compararon las alianzas provenientes de países diferentes y concluyeron que el nivel de tecnología y el control del socio local son determinantes importantes del éxito de alianzas entre países en vías de desarrollo, pero no para países desarrollados.

Como se planteó anteriormente, a veces una alternativa para el conflicto de cuál es el socio dominante, es dar mas autonomía a la alianza, los autores de este estudio en una de sus hipótesis testeadas, “*A mayor autonomía operacional de la alianza, mayor será el éxito de la alianza*”, no encontraron evidencia significativa que apoyara esta hipótesis. De todas formas esta hipótesis mostró ser levemente más importante para aquellas alianzas con firmas de países desarrollados.

## **4.2 Compañías Multinacionales.**

Las firmas multinacionales son aquellas compañías internacionales que poseen la propiedad absoluta de las subsidiarias. Establecer una subsidiaria generalmente es el método más costoso de abastecer un mercado extranjero. Esto debido a que invierten una gran cantidad de recursos y tiempo en establecer una subsidiaria en el extranjero. Las firmas que hacen esto deben asumir los costos y riesgos totales que se desprenden del establecimiento de las operaciones en el extranjero.

Establecer una subsidiaria en un mercado puede hacerse de dos maneras. La firma puede establecerse ya sea como una nueva operación en ese país o puede adquirir una firma establecida y utilizarla para promover sus productos. La segunda forma es más rápida, y en algunos casos, menos costosa que la primera de ingresar al nuevo mercado debido a que la firma no parte de cero y no debe adquirir nuevos activos<sup>87</sup>.

En las compañías multinacionales la necesidad de controlar sus subsidiarias es muy importante debido a la relevancia que éstas tienen dentro de la compañía. En muchos casos, las subsidiarias representan una gran parte de las ganancias de la compañía, además las compañías ponen muchos recursos en las subsidiarias que con el tiempo van aumentando y pasan a formar una parte importante dentro de los activos de la compañía. Además, en algunos casos, las subsidiarias presentan un mayor crecimiento económico que la casa matriz.

La competencia global es un factor que influye en la necesidad de control sobre las subsidiarias. En muchas industrias, el mercado está dominado por unos pocos competidores en el mundo. Esto implica que las compañías multinacionales deben desarrollar una estrategia global, en adición a las muchas estrategias nacionales, para tener éxito. Las casas matrices no solo deben coordinar las operaciones de las subsidiarias, sino además, deben aumentar la influencia sobre la dirección de la estrategia de

---

<sup>87</sup> Ideas Principales de: Hill, Charles W. L. (2000) "Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global", Capítulo 14: Estrategia de Penetración y Alianzas Estratégicas, Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, pp. 485-495

las subsidiarias para enfrentar las necesidades de una estrategia global. Estas presiones, provenientes de la competencia global, llevan a las compañías multinacionales a centralizar el control.

Otro factor que influye en el deseo de las compañías multinacionales por controlar a las subsidiarias son las demandas de los gobiernos locales. Como se dijo, las compañías buscan centralizar el control debido a las presiones de la competencia global, pero la mayoría de los gobiernos locales penaliza la centralización. Esto porque en muchos casos, especialmente en los países menos desarrollados, los gobiernos le dan mucha importancia a industrias que son clave para el desarrollo del país. También porque en muchos casos estas compañías son grandes fuentes de empleo. Cualquiera que sea la motivación que tengan los gobiernos por intervenir en las estrategias de las subsidiarias, el impacto que tienen sobre las subsidiarias es de incentivarlas a buscar mayor autonomía.

Los Autores Prahalad y Doz (1981)<sup>88</sup> examinaron las necesidades del control en las compañías multinacionales y argumentaron que las subsidiarias maduran y se vuelven autónomas con respecto a los recursos estratégicos, tales como la tecnología, capital, gestión, y acceso a mercados. Así la habilidad de la casa matriz para controlar las subsidiarias se va reduciendo conforme estas ven madurando y volviéndose autónomas.

---

<sup>88</sup> Prahalad, C.K. and Doz, Y.L. (1981) "An Approach to Strategic Control in MNCs", Sloan Management Review, summer, pp. 5-6

Para que las multinacionales mantengan el control deben crear un contexto organizacional sofisticado; una mezcla de estructura organizacional, sistemas de información, medición de desempeño, sistemas de recompensas, planes de ascenso, y adopción de una cultura organizacional común. Este contexto puede compensar la erosión en la capacidad de controlar sus subsidiarias.

#### ***4.2.1 Antecedentes Empíricos del Control en Compañías Multinacionales.***

Martínez, Esperança y De la Torre (2003)<sup>89</sup>, señalan que las multinacionales latinas presentan características especiales, comparadas con las multinacionales de otros países más desarrollados, estas se encuentran en una etapa más temprana de desarrollo; son de menor tamaño, con menos ventas diversificadas geográficamente y tienen niveles de inversión más bajos de Investigación y Desarrollo y de introducción de nuevos productos.

También encontraron que las multinacionales de otros países hacen uso más extensivo e intensivo de los procesos de formalización de las relaciones corporativas, de planeación estratégica y presupuestos

---

<sup>89</sup> Martínez, J.I., Esperança J.P. y De la Torre, J. (2003) "The Evolving Multinational: Management Processes in Latin American Operations", Documentos de Trabajo (DT-04-01), Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes, Diciembre 5, pp. 3-11

estratégicos, y de control corporativo y reportes, como vehículos de integración, de coordinación y para controlar las operaciones de las subsidiarias ubicadas en los distintos países latinoamericanos en comparación con las multinacionales de Latinoamérica.

Entre sus resultados, relacionados con el control, los autores encuentran que las empresas multinacionales de Latinoamérica, hacen un menor uso de sistemas formales de control, no así en aquellas firmas multinacionales de países más desarrollados donde se ve un mayor uso de reportes, presupuestos estratégicos, y son mas coordinadas con sus subunidades. Esto refleja un menor uso del control y/o sistemas de control menos desarrollados por las multinacionales latinoamericanas.

Legewie (2002)<sup>90</sup> estudió el control y la coordinación de las subsidiarias japonesas en China. En su estudio encontró que las compañías multinacionales japonesas usaban un gran numero de expatriados en sus subsidiarias y que se apoyaban fuertemente en ellos para controlar y coordinar sus actividades en el extranjero. También encontró que el control que ejercían sus expatriados era de tipo personal y obstruían los controles y coordinación que se realiza a través de la socialización y la cultura organizacional. El gran uso de expatriados en las compañías multinacionales se explica, en parte, por el modelo organizacional utilizado por las compañías japonesas, es de tipo global (alto grado de

---

<sup>90</sup> Legewie, J. (2002) "Control and Co-ordination of Japanese subsidiaries in China: problems of expatriated-based management system", *International Journal of Human Resource Management* 13:06, September, pp. 901-919

centralización), típicos en las industrias de automóviles y electrónica, donde dichas industrias se caracterizan por ser estandarizadas con aprovechamiento de economías de escala.

El autor además, explica que esta alta dependencia en expatriados en las subsidiarias japonesas se debe principalmente a dos factores. Primero, esto es el reflejo del estilo administrativo japonés, en otras palabras es la extensión internacional del sistema de negocios nacional que transfiere la toma de decisiones centralizada a las compañías multinacionales. Segundo, es el reflejo de una inhabilidad para transferir mecanismos de control que funcionan en casa al extranjero, especialmente el control y coordinación que se hace a través de la socialización y la cultura organizacional que son mecanismos típicos de las firmas domésticas japonesas.

Los problemas que trae consigo el uso de expatriados es que los empleados locales no tienen participación en el proceso de toma de decisiones y tienen pocas oportunidades de seguir escalando dentro de la compañía. Además pierden la sensibilidad local debido a la poca información que reciben de los empleados locales.

Los empleados locales al no tener mucha participación en la subsidiaria pueden perder el incentivo a hacer lo que la firma quiere que se haga, es decir, puede perder parte del control que tiene sobre sus empleados. También se pueden presentar problemas de agencia, como el no saber como recompensar a sus empleados.

La estrategia global seguida por la mayoría de las compañías multinacionales japonesas, altamente centralizada y sin sensibilidad local, también trae problemas en el control, ya que al no recibir información de sus empleados locales es menos flexible. Por ejemplo podría no recibir la importantísima información de los puntos de ventas. Esta información permite controlar la calidad de la atención y la satisfacción del cliente por ejemplo.

De todas formas estos problemas varían dependiendo del objetivo de las subsidiarias japonesas en China, por ejemplo afectan menos a aquellas compañías que solo quieren un punto de producción mas barato, es decir, que lo que producen regrese en su mayoría a Japón , por otro lado afectan mas a aquellas compañías que quieren llegar a nuevos mercados.

Demirag (1994)<sup>91</sup>, examinó los sistemas de control gerencial y los sistemas de evaluación de desempeño usados por las compañías japonesas en Gran Bretaña. Dentro de sus principales conclusiones, descubrió que los objetivos estratégicos (como un todo) de las compañías estaban dirigidos a las ventas y al crecimiento de la participación de mercado y que ante esto, las organizaciones japonesas parecen adoptar un estilo de control de planificación estratégica en sus operaciones en el Reino Unido.

---

<sup>91</sup> Deminag, I. (1994) "Management control systems and performance evaluations in Japanese companies: A British perspective", Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants; Jul/Aug 94, Vol. 72, pp. 18-22

También encontró que, aun que las decisiones de inversión involucraban procedimientos burocráticos, consideraciones estratégicas dominaban el proceso de decisión.

Además, encontró que en general las compañías prestaban menos atención a los sistemas de control financieros que alcanzar una producción sin problemas o productos de buena calidad. Las firmas japonesas atribuían la máxima importancia, entre las medidas de desempeño usadas para evaluaciones internas, a la participación de mercado, aunque cada vez dan más importancia a las medidas de rentabilidad para su posterior uso en la fijación de objetivos más realistas. El uso de estas evaluaciones de desempeño era distinto al uso que le dan varias compañías del Reino Unido, donde los controles financieros son usados estrictamente para aumentar la rentabilidad de corto plazo a expensas de beneficios de largo plazo de áreas como investigación y desarrollo y entrenamiento gerencial.

Las firmas Japonesas entregan recompensas financieras por reducir los costos de producción y por mejorar el ambiente de trabajo, pero la seguridad en el trabajo, oportunidades de promoción y el bienestar de los trabajadores eran, también, usados como beneficios disponibles para los empleados.

Demirag y Fuentes (1999)<sup>92</sup> analizaron el control interno a través de los presupuestos de las multinacionales del Reino Unido. Específicamente investigaron como las multinacionales del Reino Unido evalúan el desempeño de los gerentes de las subsidiarias usando presupuestos operativos en la moneda del país de la casa matriz. Los presupuestos son una de las medidas más populares de evaluar el desempeño tanto de las subsidiarias como los gerentes de estas en el ámbito de los negocios internacionales.

Muestran como los sistemas de evaluación de desempeño de los gerentes se pueden volver disfuncionales si el manejo del riesgo de fluctuación de la divisa es centralizado en la casa matriz y si el impacto de estas decisiones centralizadas relativas al manejo del riesgo de fluctuación de la moneda sobre el desempeño operativo es posteriormente ignorado cuando son evaluados los gerentes que operan en el extranjero.

El principal problema de esta forma de control es que si se toma en cuenta la volatilidad que las tasas de cambio tienen en la economía se hace responsable al gerente de la subsidiaria por las posibles variaciones de la tasa de cambio. Aunque las ganancias o pérdidas producto de las variaciones no son ganancias o pérdidas reales de efectivo si lo son en términos contables, esto podría conducir a la toma de decisiones erradas. Por ejemplo, si un activo extranjero es traducido a moneda local a la tasa

---

<sup>92</sup> Demirag, I. y Fuentes, C. (1999) "Exchange rate fluctuations and management control in UK-based MNCs: an examination of theory and practice", *The European journal of Finance* 5, pp. 3-28

del momento mostrará pérdidas cuando a divisa extranjera sea devaluada. Si no se toma este factor en consideración, se podría culpar al gerente por un mal manejo de los activos de la subsidiaria.

El estudio concluye diciendo que a pesar de que la mayoría de las compañías multinacionales del Reino Unido aun no toman en cuenta totalmente estas fluctuaciones, esto pareciera ir cambiando con el tiempo y que los gerentes de las subsidiarias de compañías multinacionales están asumiendo cada vez menos las ganancias y pérdidas del cambio y de la transacción de las divisas de las que solían hacer a mediados de los ochenta.

### **4.3 Franquicias.**

El franquiciamiento es básicamente una forma especializada de licenciamiento en la que el franquiciador no sólo vende propiedad intangible (normalmente una marca registrada) al franquiciatario, sino que también consiste en que este observe una serie de reglas estrictas relativas a la manera de dirigir el negocio. En muchos aspectos, el franquiciamiento es similar al licenciamiento, aunque el primero tiende a implicar compromisos a más largo plazo. Además el franquiciamiento se caracteriza por la operación descentralizada de la producción y la distribución.

La franquicia se diferencia de una licencia en el rol central de de la marca registrada. Se diferencia una relación de agencia en que la franquicia

se “cubre” con la identidad de la marca registrada de la franquicia. Y se diferencia de una empresa con unidades de negocio en que la franquicia opera como firmas independientes. Las Franquicias varían según la importancia relativa de la marca registrada y la tecnología de propiedad para la producción del bien o servicio. Además, en conjunto con los intangibles, el franquiciatario recibe exclusividad territorial para el uso de los intangibles<sup>93</sup>.

El franquiciador, con frecuencia, también asiste al franquiciatario en el manejo del negocio, sobre una base prolongada. Como con el licenciamiento, el franquiciador generalmente recibe un pago de regalías, que corresponde a cierto porcentaje de los ingresos del franquiciatario. Mientras los acuerdos de licenciamiento son ejecutados principalmente por compañías productoras de bienes, los de franquiciamiento se emplean principalmente por firmas de servicios.

Las franquicias se caracterizan por otorgar una calidad estándar de sus productos o servicios, es decir, los clientes esperan que la calidad sea la misma donde quiera que estén comprando el bien o servicio. Esto es sumamente complicado ya que las franquicias operan como unidades independientes. Es por esto que los controles de calidad se hacen necesarios a través de las distintas unidades.

---

<sup>93</sup> Traducido de: Caves, R. E. and Murphy II W.F. (1976) “Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets”, Southern Economic Journal, Vol. 42, pp. 572-577

Los controles de calidad son una desventaja significativa del franquiciamiento ya que el monitoreo se hace difícil cuando se está lejos geográficamente y culturalmente. Una manera de evitar esta desventaja es establecer una subsidiaria en cada país donde la firma esté presente. La subsidiaria puede ser propiedad absoluta de la compañía o una *Joint Venture* con una compañía extranjera. La subsidiaria asume los derechos y obligaciones para establecer franquicias en el país o región particular.

La proximidad y el número reducido de franquicias a vigilar son factores que reducen el desafío impuesto por el control. Adicionalmente, debido a que la subsidiaria (o franquicia maestra) es, al menos en parte, propiedad de la firma, puede asignar sus propios administradores, para ayudar a garantizar que la subsidiaria esté haciendo un buen trabajo de monitoreo de las demás franquicias<sup>94</sup>.

Otro factor de importancia para el franquiciador, es el control de las rentas de los franquiciatarios. Hay grandes incentivos para los franquiciatarios para tratar de reducir el pago a los dueños de la franquicia. Es por esto que una parte importante del control que hacen los franquiciadores está dirigido a monitorear las ventas y costos de las unidades.

---

<sup>94</sup> Ideas Principales de: Hill, Charles W. L. (2000) "Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global", Capítulo 14: Estrategia de Penetración y Alianzas Estratégicas, Mc Graw Hill 3<sup>era</sup> Edición, pp. 485-495

### ***4.3.1 Antecedentes Empíricos del Control en las Franquicias.***

Ogenyi (1998)<sup>95</sup> estudió las franquicias en la distribución y venta de automóviles nuevos en el Reino Unido. Uno de los problemas de este tipo de contrato es que el franquiciador y el franquiciatario deben tomar ciertas decisiones que afectan la relación entre ambos, como por ejemplo, el franquiciador ofrece un contrato especificando los incentivos y el nivel de servicio deseado, el franquiciatario decide su forma de operar y el nivel de servicio que va a dar, y por su parte el franquiciador (productor) decide el nivel de inversión que hará sobre la marca y la frecuencia con la que monitoreará a su franquiciatario (vendedor).

Los incentivos y los costos de monitoreo son variables de decisión que afectan a las inversiones en nuevos modelos de automóviles que hace el productor, a la frecuencia de monitoreo que este realiza, y al nivel de servicio que ofrece el vendedor. Este tipo de decisiones, que van cambiando a lo largo de la relación contractual, traen problemas como, por ejemplo, la disolución de la responsabilidad ya que ninguno puede capturar todos los beneficios de estas inversiones.

El autor encontró que cuando las firmas multinacionales daban elevadas recompensas financieras a los franquiciatarios esto se traducía en una mayor inversión en los servicios de venta por parte del vendedor.

---

<sup>95</sup> Ogenyi, E.O. (1998) "Franchising Agreement in New Car Retailing: An Empirical Investigation", The Service Industries Journal, Vol. 18, April, pp.144-160.

Además encontró que el costo de monitorear al vendedor afecta negativamente el nivel de servicio que provee el vendedor. Esto porque el vendedor ofrece un nivel de servicio que iguale los beneficios que obtiene el productor del monitoreo.

Schmidt y Oldfield (1999)<sup>96</sup> examinaron a la cadena norteamericana Dunkin' Donuts que esta franquiciada en un 99%. Específicamente analizaron la introducción de una planta de producción central que pretendía innovar el enfoque de producción individual que tenía la compañía. Dentro de su trabajo se describió la técnica de control del cliente incógnito.

Para monitorear la calidad del servicio al cliente se creó un programa del cliente incógnito, el cual llenaba un formulario de evaluación del servicio de una perspectiva de cliente. No solo eran visitas de la casa matriz sino además de las otras franquicias para asegurar confianza mutua y un nivel estándar de servicio.

También, la compañía da importancia al uso de presupuestos participativos como manera de incentivar a los gerentes de las franquicias, como también al uso de sistemas de información que permiten obtener reportes diarios que, a su vez, permiten a los supervisores monitorear las ventas de líneas individuales de productos.

---

<sup>96</sup> Schmidt, R.A. and Oldfield B.M. (1999) "Dunkin' Donuts – the Birth of a New Distribution and Franchising Concept", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, N°4, pp. 376-383

Bradach (1999)<sup>97</sup> examinó la información de cinco de las cadenas de restaurantes más grandes de Estados Unidos que utilizaban una forma plural; uso simultaneo de unidades de pertenecientes a la compañía y franquicias, para mantener uniformidad dentro de sus unidades. El autor describe separadamente los tipos de control que utilizan las compañías; cuando las unidades pertenecen a la compañía son gestionadas a través de mecanismos burocráticos de control y las franquicias son gestionadas a través una mezcla de mecanismos sociales y de mercado.

El autor argumenta que cuando las compañías usan la forma plural, esta ayuda a los gerentes a resolver el problema de establecer medidas relevantes para comparar las unidades de la compañía y las franquicias. También las cadenas de restaurantes prefieren la persuasión a la amenaza de terminar el contrato para manejar y controlar el comportamiento de la franquicia, y la presencia de unidades pertenecientes a la compañía las incentiva aun más a alinear su comportamiento.

Para el control del desempeño de las unidades pertenecientes a la compañía en la forma plural, las cadenas utilizaban sistemas de información automatizados. También, los superiores llevaban a cabo controles en el lugar mismo, evaluando principalmente la calidad, el servicio, y la limpieza.

---

<sup>97</sup> Bradach, J.L. (1999) "Using a Plural Form in the Management of restaurant Chains", *Administrative Science Quarterly*, 42, pp.276-303

Adicionalmente usaban la técnica de cliente incógnito. Estas medidas de desempeño se basaban principalmente en el comportamiento.

El lado de las franquicias de la compañía usaba algunos de los mismos métodos de control, pero principalmente se apoyaban en el autocontrol dado por los incentivos y los requisitos del contrato de franquicia y varias formas de control social para manejar las franquicias. La principal diferencia estaba en que a las unidades de la compañía ellos ordenaban y eran obedecidos, no así en las franquicias donde había que buscar formas de persuadirlas para seguir ciertos patrones de comportamiento.

Como se ha visto en esta sección, los sistemas de control de gestión también dependen de la forma de penetración de las compañías internacionales, además esto deja en evidencia que no es posible encontrar una fórmula que se pueda aplicar en todas las firmas internacionales para solucionar los problemas de control que existen en las empresas. Las innovaciones dentro de la organización (Ej.: cambios en la forma de producir, cambios estructurales, etc.) también ameritan innovaciones en los sistemas de control, es decir, que los sistemas de control se vayan adaptando a la dinámica de las firmas internacionales.

## **5 Conclusiones.**

El control dentro de una firma es importante ya se este hablando de una firma doméstica o una firma internacional. Esto porque, como se ha visto, el control dentro de las firmas es una herramienta que permite a la alta dirección alcanzar los objetivos propuestos, evaluar el desempeño de sus funcionarios, medir rentabilidad de la firma, e incentivar a los empleados hacia una meta común.

El control cobra mayor importancia cuando es una firma internacional, ya que es de mayor tamaño y mucho mas complicada de coordinar. Aunque en este trabajo no se ha tocado el tema de la coordinación cabe mencionar que control y coordinación van de la mano; no se puede hacer un control eficiente si no hay una buena coordinación entre las partes de una empresa (subsidiarias, áreas funcionales, empleados), y a su vez se hace difícil coordinar las actividades y partes de una firma si no se cuenta con un buen sistema de control.

En las empresas internacionales hay factores que afectan de manera significativa el control. La cultura se perfila como uno de los factores mas influyentes, ya que la mayor parte de las reglas y normas de una organización provienen de las costumbres de los miembros de la organización. La cultura afecta tanto a los miembros provenientes de la casa matriz como a los miembros del país anfitrión.

Otro factor importante es la presencia de una cultura organizacional fuerte dentro de la firma internacional que ayude a llevar a cabo el control, como también es importante que la gerencia este compuesta por ejecutivos tanto del medio local como ejecutivos del país de origen de la firma. Los ejecutivos locales facilitan el conocimiento del medio local, y los ejecutivos expatriados facilitan la enseñanza y difusión de la cultura organizacional.

Las compañías multinacionales que utilizan ejecutivos locales en la administración de sus subsidiarias y aplican sus sistemas de control a sus subsidiarias en el extranjero, fracasan al no considerar el impacto de los factores culturales. La efectividad de los sistemas de control gerencial depende de si el gerente local de la subsidiaria extranjera percibe que el sistema esta alineado con los valores compartidos en el país anfitrión.

La evaluación del desempeño de las subsidiarias, elemento de control normalmente asociados a incentivos o recompensas, es ineludible para las multinacionales. Para alinear las metas de la casa matriz con sus filiales en el extranjero y así reducir las diferencias y conflictos entre estas entidades, debe estudiarse en profundidad como será la evaluación del desempeño; es decir el que y el como medir deben considerar que existirá congruencia de metas o estrategias y el sistema de control no será disonante con la cultura de las subsidiarias.

El sistema de control debe considerar la integración de las estrategias competitivas y la cultura de las filiales. Por ejemplo, cuando la estrategia de la unidad de negocios es mantenerse en el mercado local, las medidas de desempeño sugeridas son: mantener la participación de mercado y reforzar las medidas de calidad y servicio al cliente.

Siguiendo con el ejemplo, uno de los factores culturales relevantes es si el país presenta un nivel alto de individualismo, entonces el sistema de recompensas debería permitir flexibilidad en el proceso, recompensar el esfuerzo individual, y recompensar a la unidad de negocios en vez de utilizar recompensas que se generan por la gestión de la compañía.

Si una región tiene un alto nivel de distancia hacia la toma de decisiones o poder y sus ejecutivos no son proclives a aceptar el riesgo o incertidumbre, y la filial tiene la misión de aumentar la participación en el mercado y una estrategia competitiva de diferenciarse respecto la competencia, las medidas de desempeño deberían enfatizar la participación de mercado así como la calidad, medidas de servicio al cliente, y el número de nuevos productos en el mercado. Además, una alta evasión a la incertidumbre predice que al gerente le gustarían recompensas fijas y frecuentes orientadas al corto plazo. El alto nivel de distancia de poder, indica que el gerente estaría más abierto a evaluaciones subjetivas y bonos pequeños.

En el caso de una multinacional quisiera instalar una filial en Chile considerando una estrategia competitiva basada en bajos costos de operación, basado en los estudios de la influencia de los factores culturales en la determinación de que tipo de control por efectuar, se estima que influyen la distancia o lejanía al poder de la casa matriz; un bajo nivel de individualismo; alto grado de evitar la incertidumbre y un bajo nivel de tenacidad o perseverancia de los gerentes y empleados chilenos, en consecuencia se concluye que las medidas de control del desempeño deberían dar importancia a lograr participación en el mercado, controles presupuestarios estrictos, control de costos, medidas y evaluaciones de eficiencia o productividad grupales y como evaluación complementaria se podría medir el desempeño financiero de corto plazo.

Los supuestos culturales adoptados en este caso indican que los gerentes Chilenos se orientan a resultados en el corto plazo y por tanto se estima que estarían más satisfechos con recompensas inmediatas, grupales, calculadas según fórmulas conocidas y determinadas por el resultado económico de la compañía multinacional.

Otro factor al que esta sujeto el control es la forma de penetración que tienen las firmas en los mercados internacionales. Esto nos da distintos enfoques del control. En el caso de las Joint Ventures o Alianzas Estratégicas el control toma un enfoque de controlar al socio; en las alianzas los socios buscan controlar al otro para poder tomar decisiones con mayor facilidad, controlar que su socio no absorba sus ventajas competitivas, y

controlar el desempeño de la alianza. Esto lo hace un poco más difícil el control que visto desde el enfoque que tiene el control de una multinacional donde solo debe preocuparse del desempeño y coordinación de sus unidades de negocio. Un enfoque diferente es el de las Franquicias, donde el objetivo principal del control es alinear los objetivos de negocios independientes. Cada franquicia tiene grandes incentivos para no seguir las (a veces) costosas indicaciones que la casa matriz impone, ya que reduce las ganancias del franquiciatario.

De las experiencias revisadas se puede concluir que si bien el control en si es un problema que debe solucionar la firma, es decir, es sumamente complicado tener en consideración todas las variables que influyen y afectan en la adopción y de un sistema, también se debe tener en cuenta que soluciona muchos problemas dentro de la firma. Es por esto que las firmas no deben descuidar el control e ir revisando y modificando (si es necesario) sus sistemas constantemente, es decir, evaluar la efectividad de sus sistemas de control.

De lo estudiado se desprende que no existe un modelo único del control que sea aplicable a cualquier situación. El tipo de control que se debe llevar a cabo en cada situación va a depender de la cultura, de las restricciones gubernamentales, ambiente económico (factores externos), y del tamaño, estructura y estrategia organizacional, la motivación e incentivos requeridos, la cultura organizacional, la forma de penetración del mercado extranjero, la orientación (exportadora, abastecedora del mercado

local), y el tipo de bien o servicio que se ofrece (factores internos). Mientras mayor consideración se tenga por los factores aquí mencionados mas efectivo será el diseño y aplicación de un sistema de control.

Quedan como tareas por investigar y/o analizar: Primero, investigar el papel de la coordinación y analizar en conjunto el control y la coordinación. Segundo, revisar y desarrollar más a fondo el control, ojalá con alguna experiencia o caso de apoyo real. Y tercero, analizar los sistemas de control desde una perspectiva Chilena; describir los sistemas de control gerencial de las empresas multinacionales norteamericanas, europeas, y japonesas en Chile por ejemplo, o examinar los sistemas de control utilizados por algunas empresas internacionales Chilenas. De todas formas cualquier trabajo relativo al control siempre aportará más al entendimiento y al interés de las empresas que desean mejorar sus sistemas de control o desean abrirse a los negocios internacionales.

## **6 Bibliografía.**

1. Anthony, R. N. (1956) "Management Accounting, Text and Cases", Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.
2. Armstrong, P. (1991) "Contradiction and Social Dynamics in the Capitalist Agency Relations", Accounting Organization and Society.
3. Baiman, S. (1990) "Agency Research in Management Accounting: A Second Look", Accounting, Organizations and Society.
4. Beamish, P.W. (1993) "The Characteristics of Joint Ventures in The People's Republic of China", Journal of International Marketing, 1(2).
5. Bradach, J.L. (1999) "Using a Plural Form in the Management of restaurant Chains", Administrative Science Quarterly, 42.
6. Caves, R. E. and Murphy II W.F. (1976) "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets", Southern Economic Journal, Vol. 42.
7. Chol, L. and Beamish, P.W. (1995) "The Characteristics and Performance of Korean Joint Ventures in LDCS", Journal of International Business Studies.
8. Conlon, E.J. and Parks, J.M. (1990) "Effects of Motivation and Tradition on Compensation Arrangements: An Experiment with Principal-Agent Dyads", Academy of Management Journal.
9. Deminag, I. (1994) "Management control systems and performance evaluations in Japanese companies: A British perspective", Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants; Jul/Aug, Vol. 72.
10. Demirag, I. y Fuentes, C. (1999) "Exchange rate fluctuations and management control in UK-based MNCs: an examination of theory and practice", The European journal of Finance 5.
11. Demski, J. and Feltham, G. (1978) "Economics Incentives in Budgetary Control Systems", Accounting Review.

- 12.** Drucker, P. (1964). "Controls, control and management", In Bonici, C. R., Jaedicke, R. J. and Wagner, H. M. (Eds.), "Management controls: New Directions in Basic Research". New York: McGraw Hill.
- 13.** Eisenhardt, K. (1988) "Agency and Institutional Explanations of Compensation in Retail Sales", *Academy of Management Journal*.
- 14.** Eisenhardt, K. (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*.
- 15.** Ekanayake, Samson, (2004) "Agency Theory, National Culture, and Management Control Systems", *Journal of American Academy of Business*, March.
- 16.** Geringer, J.M. and Herbert, L. (1989) "Control and Performance in International Joint Venture", *Journal of International Business*.
- 17.** Gomez-Mejia, L.R. and Balkin, D.B. (1992) "Determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective" *Academy of Management Journal*.
- 18.** Hill, Charles W. L. (2000) "Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global", Capítulo 13: La organización de los negocios internacionales, y Capítulo 14: Estrategia de Penetración y Alianzas Estratégicas, Mc Graw Hill 3era Edición.
- 19.** Hofstede, G.H (1980) "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values", Beverly Hills, Calif: Sage Publications.
- 20.** Holstrom, B. (1979) "Moral Hazard and Observability", *Bell Journal of Economics*.
- 21.** Horngren, C.T. and G. Foster (1991) "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", (7th edition). Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- 22.** Jensen, M. (1983) "Organization Theory and Methodology", *Accounting Review*.
- 23.** John Daniels y Lee Radebaugh, (2000) "Negocios Internacionales", Capítulo 15: Estrategias de Control, México: Addison Wesley Longman.
- 24.** Kaplan, R. and Atkinson, A. (1989) "Advance Management Accounting", 2nd Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

25. Lebas, Michel and Weigenstein Jane (1986) "Management Control: The Role of Rules, Markets and Culture". *Journal of Management Studies* 23:3 May.
26. Legewie, J. (2002) "Control and Co-ordination of Japanese subsidiaries in China: problems of expatriated-based management system", *International Journal of Human Resource Management* 13:06, September.
27. Luo, Y., Shenkar, O., Nyaw, M. (2001) "A Dual Perspective on Control and Performance in International Joint Ventures: Lessons from a Developing Economy", *Journal of International Studies*, 32, 1 (First Quarter 2001).
28. Martínez, J.I., Esperança J.P. and De la Torre, J. (2003) "The Evolving Multinational: Management Processes in Latin American Operations", *Documentos de Trabajo (DT-04-01)*, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes, Diciembre 5.
29. Merchant, Kenneth A. (1985) "Control in Business Organizations", Ballinger, Cambridge, Mass.
30. Nanayakkara, G. (1992) "Culture and Management in Sri Lanka", Postgraduate Institute of Management: Sri Lanka.
31. O'Clock, Priscilla (2003) "The Role of Strategy and Culture in the Performance Evaluation of Strategic Business Units", *Management Accounting Quarterly*, winter, vol.4, n°2.
32. O'Connor, N.G. and Ekanayake, S. (1997) "The Cross Cultural Use of Budgets for Control; An Exploratory Model Using a Principal Agent Framework", A paper presented at the Annual Conference of the American Accounting Association, August.
33. O'Connor, N.G. and Ekanayake, S. (1998) "Culture's Influence on Budget Emphasis; Some Methods Issues and Further Evidence", *Asia-Pacific Journal of Accounting*.
34. Ogenyi, E.O. (1998) "Franchising Agreement in New Car Retailing: An Empirical Investigation", *The Service Industries Journal*, Vol. 18, April.
35. Prahalad, C.K. and Doz, Y.L. (1981) "An Approach to Strategic Control in MNCs", *Sloan Management Review*, summer, pp. 5-6.

- 36.** Rotch, William (1993) "Management Control Systems: One View of Components and Their Interdependence", *British Journal of Management*; Sep., Vol. 4.
- 37.** Roth, K. and O'Donnell, S. (1996) "Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency Theory Perspective", *Academy of Management Journal*.
- 38.** Schmidt, R.A. and Oldfield B.M. (1999) "Dunkin' Donuts – the Birth of a New Distribution and Franchising Concept", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, N°4.
- 39.** Sharp, D.J. and Salter, S.B. (1997) "Project Escalation and Sunk Cost: A Test of the Generalizability of Agency and Prospect Theories", *Journal of International Business Studies*.
- 40.** Sim, A. B. and Junus, A. (1998) "Performance of International Joint Ventures from Developing and Developed Countries: An Empirical Study in a Developing Country Context", *Journal of World Business*; winter, Vol. 33.
- 41.** Stroh, L.K., Brett, J.M. and Reilly, A.H. (1996) "Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies", *Academy of Management Journal*.
- 42.** Taylor, D.W. (1995) "Budget-Related Behavior in a Transnational Organizational Setting: Contingency-Agent-Cultural Influences", Unpublished PhD Thesis, the University of Hong Kong.
- 43.** Todd, John (1977) "Management Control Systems: A Key Link between Strategy, Structure and Employee Performance". *Organizational Dynamics*; spring, Vol. 5, Issue 4.
- 44.** Van Ackere, A. (1993) "The Principal/Agent Paradigm: Its Relevance to Various Functional Fields", *European Journal of Operational Research*.
- 45.** Vancil, R. F. (1978) Armstrong "Decentralization: Managerial Ambiguity by Design". Financial Executive's Research Foundation, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
- 46.** Wijewardena, H. (1992) "Management Practices in the United States and Japan and their Relevance to Sri Lanka", *Vidyodaya Journal of Social Science*.
- 47.** Wijewardena, H. and Wimalasiri, J.S. (1996) "In Search of an Asian Style of Management", *Sri Lanka Journal of Management*.

**48.** Yan, A. y Gray, B. (1994) “Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study”, *Academy of Management Journal*.

**49.** Young, S. M. (1988) “Individual Behavior: Performance Motivation and Control”, in *Behavioral Accounting Research: A critical Analysis*, Kenneth R. Ferris (ed.). Century VII Publishing Co., Columbus, Ohio.