



UNIVERSIDAD DE CHILE
Facultad de Economía y Negocios
Escuela de Economía y Administración

ESTRATEGIAS Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
MULTINACIONALES DE ORIGEN LATINOAMERICANO

Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial
Mención Administración

AUTORES:

ELIANA MEZA ORTEGA

CARMEN GLORIA TAPIA SAAVEDRA

PROFESOR GUÍA:

ERICH SPENCER RUFF

SANTIAGO, CHILE

2006

Dedicado a mi familia, en especial a mi Madre, a quien le agradezco infinitamente por estar allí alentándome todo este tiempo en mi carrera con su constante apoyo y su gran amor. Y a René, mi gran amor, quien se ha convertido en un pilar fundamental en mi vida, gracias por entregarme tu incondicional apoyo y amor, junto con estar siempre dispuesto a compartir mis penas y alegrías a mi lado.

Dedico este trabajo con mucho cariño a mi familia, Álvaro y amigos.

Agradecimientos

“Quisiéramos agradecer a todos los que nos ayudaron en nuestra
carrera y en este trabajo. Entre ellos a nuestro profesor guía
Erich Spencer, por su apoyo, disposición y consejos.

Gracias a nuestros amigos, en especial a Cristián Pinto por su ayuda en este seminario.

Y a toda nuestras familias y pololos”.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
CAPÍTULO I: EMPRESAS MULTILATINAS.....	12
1.1 Antecedentes de las Multilatinas.....	12
1.2. Características de las Multilatinas.....	13
1.3. Países y empresas de América Latina que participan en el fenómeno de Multinacionalización.....	14
1.3. Inversión Extranjera Directa (IED)	18
1.3.1. Las inversiones en los países de América latina: una mirada a los datos.....	19
1.3.1.1. IED: una visión de la balanza de pagos.....	19
1.3.1.2. Presencia de las Multinacionales entre las mayores empresas de Latino-América	22
1.3.2. Las inversiones en el exterior de los países de América Latina	23
1.3.2.1. Inversión intrarregional.....	24
1.3.2.1.1. Consideraciones generales sobre la inversión intrarregional.....	28
1.4. Relevancia de las Multilatinas en las economías Latinoamericanas.....	29
1.4.1. Impacto de las Multilatinas en la economía.....	29
1.5. Propiedad de las Multilatinas	33
1.6. Relevancia de las Multilatinas en el área académica.....	36
1.7. Resumen.....	36
MARCO TEÓRICO	
CAPÍTULO II: EMPRESAS MULTINACIONALES Y MULTILATINAS.....	37
2.1. Empresas Multinacionales.....	37
2.1.1. Origen De Las Empresas Multinacionales.....	38
2.1.2. Características de las Multinacionales.....	39
2.1.3. Proceso de internacionalización de las Multinacionales.....	41
2.1.4. Enfoques de una Multinacional.....	42
2.2. Empresas Multilatinas.....	46
2.2.1. Origen de las Empresas Multilatinas.....	48
2.3. Multinacionales versus Multilatinas.....	50
2.4 Resumen.....	52
CAPÍTULO III: ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA.....	53
3.1 Estrategia.....	53
3.1.1. Revisión de la literatura.....	55

3.1.2 Tipos de estrategia en relación al nivel de negocio y corporativo en que se define cada estrategia	56
3.1.2.1. Estrategias a nivel de negocio.....	56
3.1.2.2. Estrategias a nivel corporativo.....	59
3.1.3. Tipos de estrategia en relación al nivel funcional e internacional en que se define cada estrategia	63
3.1.3.1. Estrategias a nivel Funcional.....	63
3.1.3.2. Estrategias a nivel internacional.....	65
3.2. Estructura Organizacional.....	67
3.2.1. Diseño Organizacional.....	69
3.2.1.1. Dimensiones Estructurales.....	69
3.2.2. Modelos organizativos.....	72
3.2.2.1. Tipos de estructuras primarias.....	72
3.3 Resumen.....	76
CAPÍTULO IV: RELACIÓN ESTRATEGIA ESTRUCTURA.....	77
4.1. Revisión de la literatura clásica.....	78
4.1. 1. Tipología según Racionalización de Recursos (Multidivisionalidad)	79
4.1.2. Tipología según las influencias del entorno (Teoría de la Contingencia)	81
4.1.3. Tipología según operaciones internacionales de una firma (Diversidad producto - nivel de ventas)	82
4.1.4. Tipología según Modelo de Ajuste.....	84
4.1.5. Tipología según cambios estratégicos y organizativos.....	85
4.1.6. Tipología según grado de diversificación y resultados empresariales.....	87
4.1.7. Tipología según Factores Claves de Éxito.....	88
4.1.8. Tipología según el Ciclo de Vida Organizativo.....	89
4.1.9. Tipología según elementos generales de la estrategia.....	89
4.1.10. Hill y Jones	90
4.1.10.1. Estructura y estrategia a nivel Funcional.....	90
4.1.10.2. Estructura a nivel de negocio.....	91
4.1.10.3. Estructura a nivel corporativo.....	93
4.1.10.4. Estructura a nivel internacional.....	95
4.2. Aporte a la investigación sobre la relación estrategia y estructura.....	96
4.2.1. Requerimientos del proceso de información.....	96
4.2.2. Capacidades del procesamiento de la información de la estructura.....	97
4.2.3. Capacidades del procesamiento de la información de la estrategia.	100
4.2.3.1. Elementos tradicionales de la estrategia.	100
4.2.3.2. Elementos incorporados de la estrategia.....	102
4.3. Resumen.....	110

CAPITULO V: INVESTIGACIÓN.....	111
5.1. Caracterización del estudio.....	111
5.1.1. Metodología del estudio.....	111
5.1.2. Delimitación del estudio.	111
5.1.2.1. Países.....	111
5.1.2.2. Sectores	112
5.1.2.3. Tamaño de la Muestra.....	113
5.1.2.4. Empresas de la Muestra.....	113
5.1.2.5. Fuentes de información.....	115
5.1.2.6. Otros	115
5.2. Modelo estrategia-estructura.....	115
5.2.1. Elementos que definen la relación estrategia-estructura.....	115
5.2.2. Definición de las variables.	116
5.2.2.1. Tamaño de la empresa.....	116
5.2.2.2. Diversidad de productos.....	118
5.2.2.3. Grado de Internacionalización.....	118
5.2.2.4. Estrategias de Internacionalización.....	119
5.2.2.5. Estrategias Funcionales.....	119
5.2.2.6. Estrategias de Negocio.....	119
5.2.2.7. Estrategia Corporativa.....	119
5.2.2.8. Estrategias Internacionales.....	120
5.2.2.9. Estructura.....	120
5.3. Hipótesis planteadas.....	120
5.3.1. Hipótesis en relación al tamaño.....	121
5.3.2. Hipótesis en relación a la diversidad del producto.....	121
5.3.3. Hipótesis respecto al Grado de internacionalización.....	121
5.3.4. Hipótesis respecto a la Estrategia de Internacionalización.....	121
5.3.4. Hipótesis respecto a la Estrategia Funcional.....	122
5.3.6. Hipótesis respecto a la Estrategia de Negocio.....	122
5.3.7. Hipótesis respecto a la Estrategia Corporativa.....	123
5.3.8. Hipótesis respecto a la Tipo de la estrategia internacional.....	123
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	124
6.1. Análisis descriptivo.....	124
6.1.1. Análisis univariado de la Muestra.....	124
6.1.1.1. Variables tradicionales.....	124
6.1.1.2. Variables Incorporadas.....	126

6.1.1.3. Consideración	132
6.1.2. Análisis bivariado de la muestra.....	132
6.1.2.1. País de Origen.....	132
6.1.1.2. Variables tradicionales.....	133
6.1.2.3. Variables Incorporadas.....	136
6.1.2.4. Consideración	144
6.1.3. Análisis multivariado de la muestra.....	144
6.1.3.1. Relación estrategia estructura por país en las nuevas variables.....	144
6.2. Validación e hipótesis.....	150
6.2.1. Variables Tradicionales.....	151
6.2.2. Variables Incorporadas.....	153
6.3. Discusión	159
CONCLUSIONES.....	165
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	170

ANEXOS

Anexo N°1: Caracterización del proceso de internacionalización de las empresas según país.....	178
Anexo N°2: Ficha Empresas del estudio.....	180
Anexo N°3: Tabla dinámica – Cuenta de estrategias y estructuras por empresa.....	202
Anexo N°4: Tabla dinámica – tabla de frecuencia cruzada por país y rubro en relación a la estructura.....	204
Anexo N°5: Output Análisis de Correspondencia.....	205

INDICE TABLAS

Tabla N° 1: Inversión extranjera directa entre los años 1991-2005.....	21
Tabla N° 2 América Latina y el Caribe: IED Intrarregional, por modalidad, según el país de origen	25
Tabla N° 3: América Latina: Inversión Extranjera Directa Intrarregional: Por País de origen y destino.....	26
Tabla N° 4: Impacto de las Multilaterales en el PIB.....	30
Tabla N° 5: Formas organizacionales al interior de las multinacionales según Wind, Douglas Y Perlmutter	45
Tabla N° 6: Evolución de las Multilaterales.....	50
Tabla N° 7: Cuadro comparativo Multinacionales versus Multilaterales.....	51
Tabla N° 8: Tipos de estrategias postuladas a nivel de negocio.....	57
Tabla N° 9: Tipos de estrategias postuladas a nivel corporativo.....	60
Tabla N° 10: Estrategia genérica, estructura y control.....	93
Tabla N° 11: Estrategia corporativa y estructura y control.....	94
Tabla N° 12: Capacidades en el procesamiento de información de las estructuras elementales.....	98

Tabla N° 13: Requerimientos del procesamiento de información de estrategias tradicionales.	101
Tabla N° 14: Empresas del estudio.....	114
Tabla N° 15: Variables y elementos a medir en la investigación.....	116
Tabla N° 16: Medición tamaño de las empresas.....	117
Tabla N° 17: Criterio gran tamaño de las empresas.....	118
Tabla N° 18: Criterio diversidad de productos de las empresas.....	118
Tabla N° 19: Criterio grado de internacionalización.....	118
Tabla N° 20: Frecuencia tamaño de las empresas.....	124
Tabla N° 21: Frecuencia diversidad de Productos.....	125
Tabla N° 22: Frecuencia grado de Internacionalización.....	126
Tabla N° 23: Frecuencia Estrategia de Internacionalización.....	127
Tabla N° 24: Frecuencia Estrategia Funcional.....	127
Tabla N° 25: Frecuencia Estrategia de Negocio.....	128
Tabla N° 26: Frecuencia Estrategia Corporativa.....	129
Tabla N° 27: Frecuencia Estrategia Internacional.....	130
Tabla N° 28: Frecuencia Estructura.....	131
Tabla N° 29: Frecuencia estructura en relación al país de origen de las empresas.....	133
Tabla N° 30: Frecuencia estructura en relación al tamaño de las empresas.....	134
Tabla N° 31: Frecuencia estructura en relación a la diversidad de productos de las empresas.....	135
Tabla N° 32: Frecuencia estructura en relación al grado de internacionalización de las empresas.....	136
Tabla N° 33: Frecuencia estructura en relación a la estrategia de internacionalización de las empresas.....	138
Tabla N° 34: Frecuencia estructura en relación a la estrategia Funcional de las empresas.....	139
Tabla N° 35: Frecuencia estructura en relación a la estrategia de negocio de las empresas.....	140
Tabla N° 36: Frecuencia estructura en relación a la estrategia corporativa de las empresas.....	142
Tabla N° 37: Frecuencia estructura en relación a la estrategia internacional de las empresas.....	143
Tabla N° 38: Resumen de datos tamaño de las empresas.....	151
Tabla N° 39: Resumen de datos diversidad de productos de las empresas.....	152
Tabla N° 40: Resumen de datos Grado de internacionalización de las empresas.....	153
Tabla N° 41: Resumen de datos estrategia de internacionalización de las empresas.....	154
Tabla N° 42: Resumen de datos estrategia Funcional de las empresas.....	155
Tabla N° 43: Resumen de datos estrategia de negocio de las empresas.....	156
Tabla N° 44: Resumen de datos estrategia corporativa de las empresas.....	157
Tabla N° 45: Resumen de datos estrategia internacional de las empresas.....	158

INDICE FIGURAS

Figura N°1: Dimensiones Estructurales.....	69
Figura N°2: Relación modelo estrategia – estructura.....	82
Figura N° 3: Modelo de relación de estrategia y estructura de corporaciones multinacionales.....	84
Figura N° 4 : Modelo de ajuste.....	85
Figura N°5: Cambios estratégicos y organizativos	86
Figura N°6: Coherencia entre el cambio estratégico y el cambio Organizativo.....	87

INDICE GRAFICOS

Gráfico N° 1: Porcentaje de participación de los países en la IED.....	20
Gráfico N° 2: Participación de las empresas privadas locales no financieras en las ventas y exportaciones de distintos grupos de empresas. 1990-2004.....	23
Gráfico N°3: Frecuencia tamaño de las empresas.....	125
Gráfico N°4: Frecuencia diversidad de productos de las empresas.....	125
Gráfico N°5: Frecuencia grado de internacionalización de las empresas.....	126
Gráfico N°6: Frecuencia estrategia de internacionalización de las empresas.....	127
Gráfico N°7: Frecuencia estrategia Funcional de las empresas.....	128
Gráfico N°8: Frecuencia estrategia de negocio de las empresas.....	129
Gráfico N°9: Frecuencia estrategia corporativa de las empresas.....	130
Gráfico N°10: Frecuencia estrategia internacional de las empresas.....	131
Gráfico N°11: Frecuencia estructura de las empresas.....	131
Gráfico N°12: Frecuencia estructura en relación al país de origen de las empresas.....	133
Gráfico N°13: Frecuencia estructura en relación al tamaño de las empresas.....	134
Gráfico N°14: Frecuencia estructura en relación a la diversidad de los productos de las empresas.....	135
Gráfico N°15: Frecuencia estructura en relación al grado de internacionalización de las empresas.....	137
Gráfico N°16: Frecuencia estructura en relación a la estrategia de internacionalización de las empresas.....	138
Gráfico N°17: Frecuencia estructura en relación a la estrategia Funcional de las empresas.....	139
Gráfico N°18: Frecuencia estructura en relación a la estrategia de negocio de las empresas.....	141
Gráfico N°19: Frecuencia estructura en relación a la estrategia corporativa de las empresas.....	142
Gráfico N°20: Frecuencia estructura en relación a la estrategia internacional de las empresas.....	143
Gráfico N°21: Estructura en relación al grado de internacionalización por país.....	145
Gráfico N°22: Estructura en relación a la estrategia de internacionalización por país.....	146
Gráfico N°23: Estructura en relación a la estrategia Funcional por país.....	147
Gráfico N°24: Estructura en relación a la estrategia de negocio por país.....	148
Gráfico N°25: Estructura en relación a la estrategia corporativa por país.....	149
Gráfico N°26: Estructura en relación a la estrategia internacional por país.....	150

Gráfico N°27: Normalización Simétrica tamaño de las empresas.....	151
Gráfico N°28: Normalización Simétrica Diversidad de Productos de las empresas.....	152
Gráfico N°29: Normalización Simétrica Grado de Internacionalización de las empresas.....	153
Gráfico N°30: Normalización Simétrica estrategia de internacionalización de las empresas.....	154
Gráfico N°31: Normalización Simétrica estrategia Funcional de las empresas.....	155
Gráfico N°32: Normalización Simétrica estrategia de negocio de las empresas.....	156
Gráfico N°33: Normalización Simétrica estrategia corporativa de las empresas.....	157
Gráfico N°34: Normalización Simétrica estrategia internacional de las empresas.....	158

INTRODUCCIÓN

Latinoamérica se ha desempeñado muchas veces como un mercado de prueba o desafío para la incursión de empresas extranjeras, sin embargo una serie de iniciativas empresariales latinoamericanas han surgido para dar un nuevo carácter a la región. Estas empresas multinacionales han presentado un proceso de evolución propio, desarrollando y adaptando estrategias y estructuras, tratando de alcanzar progresivamente el nivel internacional de otras empresas globales procedentes de países desarrollados.

Los procesos de internacionalización de empresas y las adaptaciones de sus estrategias y estructuras para afrontar este desarrollo se han abordado en otras investigaciones, principalmente en Estados Unidos, Alemania y España, sin embargo, son muy escasos los estudios precedentes sobre internacionalización de empresas latinoamericanas

De hecho, el fenómeno de las empresas latinoamericanas no se ha estudiado a cabalidad, obediendo a dos situaciones; la primera a que se carece de la suficiente información para profundizar en estos estudios y la segunda porque recién se están dando a conocer la relevancia de estas empresas en la economía de América Latina.

Ante esto se hace necesario desarrollar una investigación que aborde estas estrategias y como se estructuran las empresas latinoamericanas que han alcanzado un grado de internacionalización que se aproxima a la de los países desarrollados y determinar como estrategia y estructura se mezclan para permitir este proceso.

Cuando la expansión de las empresas de origen latinoamericano es de carácter regional más que global nos encontramos en presencia de empresas “Multilatinas”, un fenómeno medianamente reciente que aparece en la década del 60, con una considerable aceleración en la década del 90 y produce un fuerte impacto en la economía regional, especialmente en Latinoamérica que se ve reflejado en el crecimiento económico, en el PIB, en la generación de ventas y exportaciones, en el aumento de la capacidad productiva, contribuciones al desarrollo tecnológico, en la participación hacia al equilibrio macroeconómico y por último, de no menor relevancia, en la generación de empleo tanto directo como indirecto.

El desarrollo de empresas Multilatinas, es ya una un hecho actual, empresas que tímidamente se asomaron a los mercados vecinos ahora son pilares de desarrollo de la región, pudieron expandirse internacionalmente y estar presente en diversos mercados latinoamericanos, ofreciendo ventajas comparativas frente a otras empresas multinacionales foráneas.

La evolución de estas empresas latinoamericanas ha sido materia de estudio de otros autores, que han planteado como hipótesis que la evolución de la inversión extranjera directa principalmente en América Latina se ha desarrollado en diferentes etapas que las calificaban como “olas”. La Inversión Extranjera Directa (IED) intrarregional en América Latina ha sido un factor clave para el desarrollo y evolución de empresas Multinacionales y Multilatinas. J. Dunning (1988) ha sido el principal exponente en esta área a través de sus teorías de internacionalización. Por otra parte, a partir de datos de la balanza de pagos y de las ventas y exportaciones de los países, podemos encontrar en los últimos años una reactivación de las corrientes mundiales de IED.

El cómo las empresas afrontan los nuevos desafíos de crecer en mercados internacionales y de desarrollo regional implica generar estrategias y ejecutarlas a través de un plan estratégico. Esto se desarrolla clásicamente a través de 4 niveles como son las estrategias a nivel funcional, de negocio, corporativo e internacional. Por otra parte, una vasta gama de autores han desarrollado aproximaciones a como se desarrolla la estructura de las empresas como son Minzberg, Charles Hill, Galbraith y H. Koontz, de éstos surgen los patrones que influyen en la clasificación de estructuras organizacionales como son: la división de la mano de obra u o especialización del trabajo, el tipo de cadena de mando, la amplitud de control y manejo de ésta, la formalización de la estructura y el grado de departamentalización. Sin embargo, estrategia y estructura no son conceptualizaciones separadas ni pueden actuar en forma independiente, es así que el concepto de relación estrategia y estructura es el que finalmente desarrolla el proceso de cómo afronta una empresa su proceso de internacionalización. Chandler, Stopford, Wolf y Egelhoff han examinado los fenómenos organizativos en su contexto real, del aporte de estos autores es posible desarrollar y descubrir nuevas visiones de las empresas Multilatinas y que hay detrás del proceso que éstas han seguido para posicionarse en un mercado altamente exigente.

Estudiaremos el desarrollo de las Multilatinas a través de cómo se estructuran y de los tipos de estrategias utilizadas en los diferentes niveles, seleccionando para ello a las mayores Multilatinas a través del ranking de las 500 mayores empresas de América Latina de la revista AméricaEconomía. Mediante el análisis de una encuesta a los gerentes de estas empresas, como la evaluación de datos provenientes de páginas webs, memorias anuales, estados financieros, etc., nos acercaremos a este proceso de internacionalización, de manera que sea posible obtener como se relaciona estrategia y estructura para permitir el posicionamiento de estas empresas en nuevos mercados y de presentar las alternativas o experiencias que puedan ser provechosas para nuevas empresas que inician su proceso de internacionalización.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología tendrá el enfoque de carácter Cualitativo-Exploratorio para la identificación de los problemas y oportunidades que presenta el tema de investigación.

El trabajo se estructura en cuatro partes; la primera de ellas, corresponde a la búsqueda de material bibliográfico. La segunda, a la búsqueda de información y estudio de casos. Una tercera parte, al procesamiento de datos y finalmente, una cuarta parte correspondiente a resultados y discusión de la investigación propuesta. Estas etapas se detallan a continuación.

- **ETAPA I: BÚSQUEDA DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO**

Con el fin de recolectar material bibliográfico se recurrirá a diversas fuentes, tanto públicas como privadas. Se utilizará material, tanto escrito (libros, revistas, documentos de trabajo, etc.), como digital.

- **ETAPA II: ESTUDIO DE CASOS**

Una vez recolectada y analizada la información se realizará un estudio de casos longitudinales, siguiendo con las pautas del trabajo realizado por Alfred Chandler (1962) y Joachim Wolf y William G. Egelhoff (2001), para así, examinar los fenómenos organizativos en su contexto real y desarrollar y expandir la teoría, a través del rechazo o no de las hipótesis planteadas. (Eisenhardt¹, 1989; Yin², 1994).

- **ETAPA III: PROCESAMIENTO DE DATOS**

Se procesarán los datos obtenidos en el punto dos, de forma tal de realizar análisis estadístico a la muestra, con el fin de obtener frecuencias, test de validación de hipótesis, normalización simétrica, y análisis descriptivo, entre otras herramientas.

- **ETAPA IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Se analizará la información obtenida en la etapa anterior, entregando resultados de estudio, así como una discusión de ellos.

HIPÓTESIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

“Países Latinoamericanos tienden a seguir el mismo patrón de comportamiento de países desarrollados en la relación estructura-estrategia, donde la primera sigue a la segunda”

¹ Eisenhardt, K. M., (1989), “Building theories from case study research”, *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp532-550.

² Yin, R. K., (1994), “*Case Study Research: Design and Methods*”, Sage Publications, Londres.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

El objetivo general del presente trabajo es:

“Conocer de la relación entre estrategias y estructuras de empresas multinacionales a manera de determinar si ella se da en términos similares para empresas de origen Latinoamericano”.

Para alcanzar el objetivo general se han planteado los siguientes objetivos específicos:

Objetivos Específicos:

- Estudiar los objetivos y estrategias que presentan las empresas Multilatinas desde su inicio, desarrollo y posterior expansión hacia otros países de América Latina. Incentivando el estudio de las empresas Multilatinas, a través de poner a la vista los principales patrones y características que éstas poseen.
- Descubrir los principales patrones que contribuyen al éxito a nivel internacional de las empresas Multilatinas e investigar sobre sus características y evolución.
- Desarrollar, afinar y reconstruir la información sobre el fenómeno de las empresas Multilatinas y sobre patrones de estrategia, estructura y la relación entre éstas y de cómo contribuyen a los procesos de internacionalización en el ámbito regional.
- Analizar el impacto que ha tenido el fenómeno de las empresas Multilatinas sobre la economía latinoamericana, así como los principales patrones que contribuyen en su proceso de evolución y expansión.
- Determinar los principales patrones de estrategias y estructuras adoptados por las empresas de países latinoamericanos que lograron internacionalizarse en la región.
- Evaluar cómo se correlacionan los modelos de estrategia y estructura en las empresas Multilatinas y cómo la estructura organizativa de una empresa se adapta a las estrategias que se plantean ante el proceso de internacionalización.

CAPÍTULO I

EMPRESAS MULTILATINAS

1.1 Antecedentes de las Multilatinas

Las empresas de América Latina iniciaron su proceso de multinacionalización tempranamente, sin embargo, éste se aceleró a fines de los años setenta para alcanzar una fuerte expansión en los noventa. En la actualidad, estas empresas de origen latinoamericano, que a partir de ahora denominaremos Multilatinas, son un fenómeno en franco crecimiento y evolución. De hecho, es posible apreciar que la inversión que éstas realizan a nivel intrarregional, medida en relación al PIB latinoamericano crece año a año, llegando en el 2005 a un 2,4% para el caso de Argentina, un 1,9% para Brasil, un 6,3% para Chile y 2,24% para México.

En América Latina, los factores de atracción que más influyeron en las inversiones en el exterior tuvieron relación con:

- Las oportunidades que ofrecían los procesos de privatización y desregulación en los países vecinos.
- El interés en mejorar los propios sistemas de distribución.
- El convertir las marcas registradas nacionales en marcas regionales.
- La asociación con otras empresas multinacionales (dedicadas entre otras cosas a la fabricación de productos alimenticios, bebidas, piezas de automóviles, productos en líneas blanca).
- El conseguir acceso a mercados receptores mediante la suscripción de acuerdos nacionales, bilaterales y multilaterales.

A su vez, hoy en día las empresas "Multilatinas" tienen una oportunidad para desarrollarse en los próximos años gracias a las buenas perspectivas económicas de la región, que puedan propiciar su expansión no sólo en Latinoamérica sino también a nivel internacional. Esto abre una gran ventana para países en desarrollo de América Latina, debido a que hasta ahora realizan un proceso que se caracteriza por un alcance más regional que mundial, comparado con las Multinacionales, quienes presentan un alcance más global. Ante esto, vemos que su importancia, no sólo radica en el nivel regional ya que si consiguen ser lo suficientemente fuertes crearán el tejido básico para que las empresas de la región den el salto al nivel multinacional.

Pese a lo anterior, para conseguir el afianzamiento de las Multilatinas y su paso a multinacionales hace falta que las empresas y empresarios latinoamericanos superen ciertos problemas, siendo los más importantes:

- Romper con su tendencia localista y relacionarse más con los mercados multinacionales.
- Buscar en todo el mundo nuevos acuerdos de negocios y sobre todo conocer e implantar las nuevas tecnologías.
- Superar el concepto de **empresa familiar**, las cuales no son siempre competitivas, debido a que se practica habitualmente el paso de cargos directivos de padres a hijos, los cuales pueden no tener el profesionalismo necesario, ni comprender las nuevas estrategias.

A su vez, otras dificultades que encuentran las Multilatinas en el proceso de multinacionalización son:

- Conseguir financiamiento y contar con el apoyo de los bancos para que financien las adquisiciones en el exterior. Uno de los países que ha tenido el apoyo financiero y ha logrado excelentes resultados es Brasil, quien cuenta con la profundidad de la Bolsa de San Pablo y la cartera de créditos del BNDES³ lo que le permite posicionarse como un "semillero" de multinacionales. Otro escenario es el que enfrenta México, Argentina y Chile, ya que al no contar con mecanismos similares les es más difícil mantener mayores presencias en el mercado Multilatinos debido a que en la mayoría de los casos no pueden autofinanciarse.
- Contar con acción por parte de los gobiernos, el cual es el responsable de garantizarles un marco macroeconómico adecuado y estabilidad a corto y medio plazo⁴, de manera de poder desarrollar en condiciones óptimas el proceso de expansión. Es por esto, que los gobiernos deben trabajar de cerca con el sector privado, estableciendo una relación más fluida y menos burocrática.

1.2. Características de las Multilatinas⁵

Las principales características de las Multilatinas, se asocian con la formación de oligopolios homogéneos en mercados maduros, con una actuación restringida al mercado regional y ventajas competitivas basadas principalmente en la capacidad gerencial, no en la tecnológica. Éstas se desglosan a continuación:

³ La sigla BNDES corresponde a la abreviación de Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social y el cual es el principal banco que apoya al financiamiento de Brasil.

⁴ Economía en expansión directa ART, (2000), "*Las empresas Multilatinas deben aprovechar las buenas perspectivas*".

⁵ Martínez, Alonso, Iván De Souza y Liu Francis, (2003), "*Multinational vs. Multilatinas*", Revista Strategy & Competition pp1-114

- El tamaño de las Multilatinas es reducido comparado con las Multinacionales desarrolladas: 13 millones contra 188 mil millones de dólares de activos en el exterior⁶.
- La cobertura sectorial de las mayores Multilatinas es reducida, comparada con las de las multinacionales globales.

Además podemos encontrar otras características propias como son:

- El proceso de internacionalización es más reciente para las empresas Multilatinas.
- Menor tamaño corporativo, medido tanto en ventas como en activos.
- Reducido grado de internacionalización presentan las Multilatinas, con preponderancia de sus mercados locales y circunscritos fundamentalmente a mercados vecinos.
- Bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo.
- Menor alcance competitivo, con baja capacidad de respuesta a los mercados externos y con poca capacidad de transferir sus recursos (competitivos) a través de las filiales.

Finalmente, se debe considerar el aspecto de las alianzas estratégicas, que relaciona Multinacionales y conglomerados latinoamericanos, donde se observa una alta tasa de fracaso (70%), debido principalmente a conflictos de orden cultural y administrativo. Los cuales a su vez, se ven potenciados por la gran diferencia de tamaño entre los socios estratégicos. Presentando las Multinacionales por lo general un tamaño mucho mayor que el socio nacional, lo que muchas veces da la compra del socio nacional por parte de la empresa multinacional tras un período de prueba del mercado y aprendizaje.

1.3. Países y empresas de América Latina que participan en el fenómeno de Multinacionalización

En América Latina, las Multinacionales provienen principalmente de cuatro países: Argentina, Brasil, Chile y México. Estos 4 países comparten numerosos elementos en común, en lo que respecta a los factores que determinan la inversión directa en el exterior. Sin embargo, cabe tener presente las especificaciones de cada país para entender cabalmente la dinámica de éstos flujos de capital⁷. En términos temporales Argentina y Brasil han sido los pioneros, protagonista de las primeras olas de inversión directa en el exterior, mientras que México y Chile se incorpora más tarde a éste proceso, adquiriendo relevancia durante todo el periodo de auge. En la actualidad, mientras Brasil ha mantenido

⁶ La diferencia se calculó en relación a la Multinacional desarrollada y Multilatina con mayores activos en el exterior, respectivamente.

⁷ CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2005) “*La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*”; Cáp. 3, pp79-81.

su internacionalización y Argentina prácticamente ha desaparecido como inversionista externo debido a las múltiples crisis que ha sufrido en los últimos años. Las compañías de México y Chile se han transformado en las más dinámicas, incrementando la presencia en los mercados externos de nuevas actividades productivas y de servicios.

a) Argentina: En la década del 90 Argentina figuraba como uno de los países pioneros en la expansión hacia los países vecinos, esto se debía principalmente a que a comienzos de siglo XX era el país económicamente más avanzado de América Latina, pero las agudas crisis económicas por las que atravesó, a menudo acompañada de radicales transformaciones del modelo económico dominante, provocaron grandes periodos de lento crecimiento, con episodios de gran inestabilidad macroeconómica, a pesar de su excepcional riqueza de recursos naturales. La mayoría de las empresas locales tuvieron que operar en entornos muy cambiantes y de enorme incertidumbre.

Datos relevantes

- Actualmente el comercio exterior de Argentina especialmente de manufacturas, presenta un superávit comercial de US\$ 11.000 millones en 2005 y US\$ 8.600 millones en 2006⁸.
- Argentina es el país de la región que más inversión recibió de Brasil en estos últimos años.
- La inversión en Argentina se concentra en un número pequeño de empresas.
- Muchas de las empresas Multilatinas existentes están perdiendo su condición de tal, ya que están siendo adquiridas por empresas extranjeras, estando en presencia de desnacionalización de las Multilatinas principales.
- *El porcentaje de participación de la Inversión extranjera directa en el exterior en el PIB nacional es de 2.4%⁹.*

b) Brasil: En la década de 1960 y 1970 la estrategia brasileña de industrialización por sustitución¹⁰ estuvo acompañada de políticas de promoción de exportaciones. Ésta combinación definió características

⁸ El texto fue extraído de <http://www.gainspanol.com/articulos/perspectivas/index.cfm>, (2005), “*El surgimiento de una nueva generación obrera y la lucha contra el gobierno de Kirchner y la burocracia: Periodismo Social o Barbarie*”.

⁹ Los valores de Inversión directa en el extranjero corresponden a los datos disponibles hasta el 24 de abril de 2006. Los valores de PIB en Chile corresponden a los datos disponibles en el Diario El Mercurio, Sección Economía Y Negocios/ Proyecciones Económicas 2006.

¹⁰ **Industrialización por sustitución de importaciones, o ISI:** postula la intervención directa e indirecta del gobierno (incentivos fiscales, crediticios, y protección comercial) como mecanismo indispensable para lograr el desarrollo industrial se basa en la premisa de que un país en vías de desarrollo debe intentar sustituir productos que importa, normalmente manufacturas, por sustitutos fabricados localmente. La teoría es similar a la que propugnaba el mercantilismo, en la que se promueven maximizar las exportaciones y reducir al mínimo posible las importaciones, todo ello con el fin de incrementar la riqueza nacional. El modelo de sustitución permitió a los países latinoamericanos entrar en un proceso de industrialización que duró alrededor de tres décadas, y fue remplazado por el modelo de apertura comercial, el cual hoy se aplica de manera generalizada en toda América Latina.

de la primera ola de inversiones brasileñas al exterior entre los años setenta y comienzo de los ochenta, estas características fueron: iniciativa para la búsqueda de recursos naturales, especialmente empresas petroleras (Petrobrás) o sistemas de apoyo a las exportaciones (distribución, comercialización y embalaje)¹¹. Las inversiones en manufactura seguían siendo pequeñas y concentradas en productos alimenticios, acero y electrónica.

Datos relevantes

- De las 50 principales compañías latinoamericanas que cotizan en bolsa, 22 son de origen brasileño y las dos más grandes también, medidas en nivel de ganancias.
- Las compañías brasileñas han obtenido ganancias equivalentes para el año 2005, más de 10 veces la de las empresas Argentinas (US\$182.900 millones contra US\$17.700 millones)¹².
- Petrobrás (energía) ganó US\$3.250 millones en el tercer trimestre de 2006 y Compañía Vale do Río Doce (minería) obtuvo US\$1.800 millones¹³ de ganancia, ambas representan los altos ingresos a nivel de empresas Multilatinas.
- Las principales empresas del país se han concentrado en los últimos años en crecer por fuera del mercado brasileño.
- Luego de un superávit comercial récord de US\$ 33.700 millones que contó Brasil en el 2004, las exportaciones se han desacelerado. Sin embargo, el excedente aumentará a US\$ 34.200 Millones en 2005.¹⁴
- *El porcentaje de participación de la Inversión extranjera Directa en el exterior sobre el PIB es de 1.9*¹⁵%

c) Chile: Las inversiones de las Multilatinas de Chile se han centrado en una cantidad limitada de actividades relacionadas con las ventajas comparativas que ofrecen los recursos naturales (silvicultura), las manufacturas basadas en recursos naturales (metales) y los servicios (ventajas temporales en el caso de la energía eléctrica y los fondos de pensión y más permanentemente en los casos de comercio minorista, las bebidas y el transporte aéreo).

¹¹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2005), "Multilatinas un panorama general", pp82-82-86

¹² Burbridge, Martín: <http://www.infobaeprofesional.com/interior/index.php?p=nota&idx=39304¬a=1&cookie>.

¹³ Burbridge, Martín: <http://www.infobaeprofesional.com/interior/index.php?p=nota&idx=39304¬a=1&cookie>.

¹⁴ El texto fue extraído de <http://www.gainspanol.com/articulos/perspectivas/index.cfm>, (2005), "El surgimiento de una nueva generación obrera y la lucha contra el gobierno de Kirchner y la burocracia: Periodismo Social o Barbarie".

¹⁵ Los valores de Inversión Extranjera Directa corresponden a los datos disponibles hasta el 24 de abril de 2006. Los valores de PIB en Chile corresponden a los datos disponibles en el Diario El Mercurio, Sección Economía Y Negocios/ Proyecciones Económicas 2006.

Al principio de los años setenta, las autoridades de la época dieron un abrupto giro en el modelo económico, cuyos principales elementos (apertura económica a la competencia externa, liberalización comercial y financiera, desregulación, privatización, reducción del tamaño y protagonismo del Estado y predominio de las Economías de Mercado) sirvieron de inspiración para las reformas que años más tarde llevarían a cabo la mayoría de los países de la región. La experiencia lograda a partir del funcionamiento de una economía abierta y competitiva, y la proximidad geográfica y cultural constituyeron ventajas comparativas para las Multilatinas Chilenas, lo que permitió beneficiarse de las oportunidades que surgían de los países vecinos.

Datos relevantes

- Las empresas chilenas han iniciado un proceso de internacionalización focalizado principalmente en Latinoamérica, esto se debió a causas como la privatización de las empresas estatales y la experiencia acumulada al operar en economías abiertas y competitivas.
- Otro factor que ha influido directamente en la elección de América Latina como objetivo para su expansión es la cercanía cultural y geográfica que cuenta los países latinoamericanos.
- En los años noventa, las inversiones chilenas en el exterior crecieron a una tasa mayor que la de los otros países latinoamericanos¹⁶.
- A fines de los noventa y comienzos de la década actual, algunas de las mayores Multilatinas chilenas con presencia regional fueron adquiridas por empresas Multinacionales con un fuerte deterioro de la economía que acogían estas inversiones (Argentina, Brasil y Perú). En un ambiente de alta incertidumbre, las firmas chilenas intentaron cubrir su posición al mercado local y postergaron sus planes de inversión fuera del país.¹⁷
- *El porcentaje de participación de la Inversión Extranjera Directa en el exterior en el PIB nacional es de 6.3%¹⁸.*

d) México: En el siglo XX, el modelo económico de México, experimentó múltiples cambios, al igual que en otros países latinoamericanos. A fines de los ochenta y aún sufriendo los rigores de la crisis de la deuda externa, el país implementó una reforma radical, basada en la apertura de la economía al comercio exterior y la inversión extranjera, así como el reducir el papel y el tamaño del Estado¹⁹. De éste

¹⁶CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (1998), "La Inversión en América Latina y el Caribe", p142

¹⁷ Se estima que las empresas chilenas habrían perdido cerca de 100.000 millones de dólares por su alta exposición en Argentina y Perú (entrevista a Guillermo Tagle, de SANTANDER Inversiones en el programa "Hablemos en off" de Radio Duna de Santiago de Chile, 26 de Septiembre de 2005).

¹⁸ Los valores de Inversión directa en el extranjero corresponden a los datos disponibles hasta el 24 de abril de 2006. Los valores de PIB en Chile corresponden a los datos disponibles en el Diario El Mercurio, Sección Economía Y Negocios/ Proyecciones Económicas 2006.

¹⁹ Dos de las principales áreas de la economía mexicana – Petróleo y Electricidad- no se abrieron a la IED

modo se establecieron políticas para promover la liberación económica, la desregulación de muchos servicios, la privatización de los activos estatales y la drástica reducción de incentivos a las compañías locales²⁰.

Datos relevantes

- El comercio con México está en recuperación, aunque con un comportamiento diferenciado entre exportaciones e importaciones.
- Durante los noventa, la economía mexicana y su comercio exterior crecieron más que el promedio mundial.
- México presenta una mayor inversión y consumo que incentivarán las importaciones, mientras se reducirá la demanda de Estados Unidos. El déficit comercial aumentó a US\$ 10.900 millones en 2005.²¹
- La creciente competencia en el mercado internacional y el mayor acceso a otros mercados alentaron a los empresarios mexicanos a abandonar estrategias defensivas y pasivas para adoptar otras más activas y agresivas para buscar nuevas oportunidades en el exterior.
- *El porcentaje de la Inversión Extranjera Directa en el exterior como porcentaje del PIB corresponde a 2.24%²².*

1.3. Inversión Extranjera Directa (IED)

La inversión extranjera directa (IED), se ha convertido hoy en día en un tema relevante para los países, en especial para aquellos en vías de desarrollo, dentro de los cuales se encuentran los de América del Sur y México. Ante esto y debido a la escasez de datos sobre el tema en el cual se enfoca nuestro trabajo, es que la utilizaremos a nivel intrarregional como proxy de la magnitud de las empresas Multilatinas, para así entender la importancia del tema y plantear la inquietud sobre la necesidad de investigar más al respecto.

En el año 2005 la inversión extranjera directa (IED) que ingresó a América Latina y el Caribe ascendió a unos US\$ 68.000 millones, la cual comparada con el año anterior, registra un incremento cercano al 11%. Dentro de este aumento, debe resaltarse el hecho de que muchas empresas

²⁰ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2005), "*Multilatinas un panorama general*", pp82-82-86

²¹ Texto extraído de <http://www.gainspanol.com/articulos/prespectivas/index.cfm>

²² Los valores de Inversión directa en el extranjero corresponden a los datos disponibles hasta el 24 de abril de 2006. Los valores de PIB en Chile corresponden a los datos disponibles en el Diario El Mercurio, Sección Economía Y Negocios/ Proyecciones Económicas 2006. Las cifras obtenidas

multinacionales nuevas de la región, que aquí se han denominado “Multilatinas”, han seguido profundizando su proceso de internacionalización mediante la IED, aunque a partir de una base comparativamente pequeña. Además, gran parte de las inversiones en el exterior que realizan los países de América Latina permanecen en la región, constituyendo la inversión intrarregional, lo cual también aumenta el flujo de IED. En este sentido, la posición de la región con respecto a la inversión en el exterior ha ido mejorando, aunque aún muestra ciertas limitaciones en términos de atracción de flujos provenientes de países que no pertenecen a la región²³.

Con el propósito de analizar la presencia y operaciones de las empresas multinacionales en la región y el papel que juega la IED en ellas, se utilizará información sobre la balanza de pagos en relación a la entrada de IED y las ventas y exportaciones, desglosadas por empresas. Siguiendo de esta forma la metodología utilizada por la CEPAL en sus estudios.

Por otra parte, debido a la escasez de datos sobre la IED correspondientes al año 2006, se realizarán los análisis considerando datos correspondientes al 2005 o fecha más reciente.

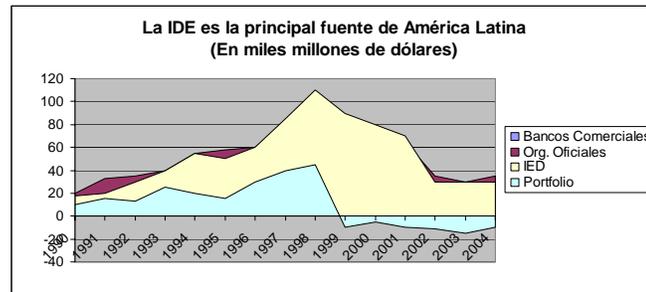
1.3.1. Las inversiones en los países de América Latina: una mirada a los datos.

1.3.1.1. IED: una visión de la balanza de pagos.

Una primera visión de la IED en relación a la balanza de pagos se centra en las principales tendencias encontradas, las cuales corresponden a la reactivación de las corrientes mundiales de IED, debido a la evolución de los países en desarrollo, el crecimiento sostenido de los ingresos de América Latina, la concentración que ha venido dándose por parte de la IED en los servicios y el rol principal que ha adquirirlo hoy en día como fuente de financiamiento de la región²⁴. Es en este último punto que nos detendremos, donde a través del siguiente gráfico veremos que la IED en los países de América Latina, representa un motor de desarrollo, estando varios puntos porcentuales sobre los bancos comerciales y portfolios, llegando a un pick en el año 1998, sobre los 110 miles de millones de dólares. Debido a que fue en este periodo en que la economía mundial registra una alta expansión.

²³ CEPAL(Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (1998), “*La Inversión en América Latina y el Caribe*”, p11

²⁴ Carvalho, Pablo, (2005), “*La inversión extranjera directa y las empresas transnacionales en América latina*”, CEPAL.

Gráfico N° 1: Porcentaje de participación de los países en la IED

Fuente: Elaboración propia, utilizando datos proporcionados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Para el año 2005, al igual que en el año anterior, la economía mundial sigue en expansión, aunque a tasas menores²⁵. Sin embargo, se prevé que “sigan existiendo buenas condiciones para el aumento de la IED global, en virtud del buen desempeño de los ámbitos financiero y empresarial.”²⁶

Es así, como dentro de este aumento, las fusiones y adquisiciones continúan siendo la principal modalidad bajo la cual se canaliza la IED²⁷. De hecho en el 2006 fueron la principal forma de inversión a nivel global, aunque en las regiones en desarrollo, caracterizadas por una menor capacidad productiva, se registraría una mayor proporción de nuevas inversiones²⁸.

Por otra parte, si consideramos los sectores industriales en los cuales está presente la IED mundial, apreciamos que la tendencia es que el 60% se dirija a los sectores de servicios, una tercera parte a las manufacturas y el resto a los recursos naturales. A su vez, se debe considerar que la IED orientada a las manufacturas es algo mayor en los países considerados en este trabajo²⁹.

En términos de los principales países receptores, hay varios aspectos dignos de destacar. En primer lugar, en 2005 México fue el destino predilecto de las empresas extranjeras, mientras Brasil continuó en el segundo puesto. En el caso de México, cabe destacar la estabilidad y el volumen de las corrientes, así como la alta participación del sector de las manufacturas en las inversiones. En segundo

²⁵ FMI (Fondo Monetario Internacional.) (2005), “*Perspectivas de la economía mundial*”, Washington. D.C., septiembre.

²⁶ Publicación de las Naciones Unidas, (2005), “*Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*”, (LC/G.2292-P), Santiago de Chile., N° de venta: S.05.II.G.188.

²⁷ CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (2005), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2004*, (LC/G.2269-P), Santiago de Chile, N° de venta: S.05.II.G.32, p. 27.

²⁸ UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo,) (2005), “*Prospects for Foreign Direct Investment and the Strategies of Transnational Corporations*”, (UNCTAD/ITE/IIT/2005/7), No de venta: E.05.II.D.32.

²⁹ UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), (2005), “*World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*”, Ginebra, Publicación de las Naciones Unidas No de venta: E.05.II.D.10.

término, Chile siguió siendo un destino privilegiado de la IED, que respondió favorablemente a la estabilidad y dinamismo de su economía. Por último cabe mencionar que, en general las economías pequeñas han tenido un desempeño relativamente estable y sin grandes variaciones³⁰.

En el 2005, las corrientes de IED hacia Argentina, Brasil, Chile y México fueron de 44.741.3 millones de dólares, lo que representa un decrecimiento del 6.47% con respecto al año anterior (ver tabla N° 1).

Tabla N°1: Inversión extranjera directa entre los años 1991-2005

	1991-1995 ^b	1996-2000 ^b	2001-2005 ^b	2004	2005 ^c
Argentina	3781.5	11561.1	2980.6	4273.9	4662.0
Brasil	2477.4	24823.6	16480.7	18145.9	15066.3
Chile	1666.2	5667.0	5087.7	7172.7	7208.5
México	6804.6	12608.8	18805.8	18244.4	17804.5
América del Sur	11797.0	53170.7	34671.9	37668.8	44525.4
Total: Argentina, Brasil, Chile	7925.1	42051.7	24549.0	29592.5	26936.8
Participación en América del Sur	67.2%	79.1%	70.8%	78.6%	60.5%
Total: Argentina, Brasil, Chile, México	14729.7	54660.5	43354.8	47836.9	44741.3

Fuente: Elaboración propia, utilizando datos proporcionados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos del Fondo Monetario Internacional y cifras oficiales.

a -No se incluyen los centros financieros. Las cifras de IED corresponden a las entradas de inversión extranjera directa, descontados los giros de capital realizados por los inversionistas extranjeros. Estas cifras difieren de las del *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*, por cuanto en este se presenta el saldo neto de inversión extranjera, es decir, la inversión directa de la economía declarante menos la inversión directa en el extranjero.

b- Promedio anual.

c - Datos disponibles hasta el 24 de abril de 2006.

En términos de países, el análisis de la IED es el siguiente³¹:

En 2005, la IED en Argentina se incrementó un 9,1%, con respecto al año anterior. Pasando de 4273.9 a 4.662 millones de dólares. La justificación es el periodo de estabilización que está viviendo el país, acompañado de crecimiento económico, mejorado las perspectivas para la inversión en el país. Por lo que algunas compañías han encontrado en Argentina una oportunidad para ampliar su presencia internacional.

³⁰ CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (2005), “*La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2004*”, (LC/G.2269-P), Santiago de Chile, Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.05.II.G.32. p. 27

³¹ CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (2005), “*La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2004*”, (LC/G.2269-P), Santiago de Chile, Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.05.II.G.32. pp.31-32

De la misma forma, Chile recibió ingresos de IED por 7.208,5 millones de dólares, que representa un alza del 0,5% respecto del año anterior. De hecho una gran parte de las entradas registradas corresponde a reinversiones. A su vez, no se debe dejar de mencionar las concesiones de proyectos de infraestructura (autopistas, puertos, etc.), que han generado ingresos de cerca de 1.000 millones de dólares³².

Brasil presenta una disminución de las corrientes de IED, manteniendo la tendencia. En el 2005, la IED en el país sumó 15.066.3 millones de dólares. Representando una disminución del 17% en relación al año anterior. En términos cualitativos, es necesario nombrar que no hubo adquisiciones de gran escala y una mayor proporción de los recursos correspondió sólo a nuevos proyectos productivos. Los flujos de IED siguen estando marcados por dos grandes actores: La Unión Europea y Estados Unidos.

México, a su vez, sigue una dirección opuesta. Su participación se ha elevado, básicamente por las operaciones en el sector de telecomunicaciones. Sin embargo, los otros sectores comparten el protagonismo, destacándose la IED en manufacturas, que prácticamente igualó a los servicios, actividades que habían concentrado la atención de los inversionistas extranjeros por casi una década.

1.3.1.2. Presencia de las Multinacionales entre las mayores empresas de Latino-América

El análisis de las 500 mayores empresas de Latinoamérica, publicado por la revista AméricaEconomía, y de las 200 mayores empresas exportadoras que operan en la región nos permiten, establecer parámetros para interpretar la situación empresarial de América Latina. Es así, como se extrae que las ventas de las primeras y las exportaciones de las segundas representaron, un 46% del PIB y alrededor del 58% de las exportaciones de la región en el 2004³³.

Sin embargo, si retrocedemos unos años, vemos que la presencia de las multinacionales crecía y junto con ellas, en forma sin precedentes la IED. A medida que nos acercamos más a la década actual vemos que se mantiene la tendencia, pese a disminuir su tasa de crecimiento. De hecho, las empresas privadas locales han mostrado una participación cada vez mayor en el grupo de las mayores empresas que operan en la región³⁴.

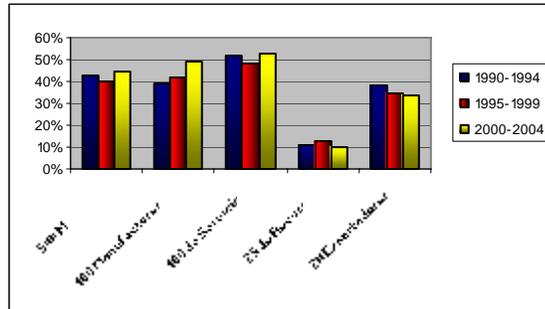
³² *Chile Investmen Review*, febrero de 2006, p. 8.

³³ CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (2005), “*La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2004*”, (LC/G.2269-P), Santiago de Chile, Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.05.II.G.32. p 35.

³⁴ CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (2005), “*La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2004*”, (LC/G.2269-P), Santiago de Chile, Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.05.II.G.32. p 32.

Siguiendo con la línea de tiempo, las empresas de capitales latinoamericanos privado, entre los años 2000 y 2004, elevaron sus ventas a una tasa anual media del 11% y las de las estatales a una del 9%. Las ventas de las empresas privadas extranjeras, en cambio, se redujeron, en promedio, un 2% anual (ver gráfico N° 2). A lo cual se agrega que alrededor de un 85% de las ventas de las empresas multinacionales en América Latina se registra en México, Brasil y Argentina³⁵.

Gráfico N° 2: Participación de las empresas privadas locales no financieras en las ventas y exportaciones de distintos grupos de empresas. 1990-2004. (En porcentajes de las ventas de cada grupo)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por el Departamento de Estudios y Proyectos especiales de la revista *América economía*, Santiago de Chile, 2005

1.3.2. Las inversiones en el exterior de los países de América Latina

Las estadísticas disponibles sobre la inversión directa en el exterior de los países en desarrollo son relativamente escasas y de calidad cuestionable. Esto se debe a la existencia de los paraísos fiscales, lo cual dificulta el relacionar las salidas de los países inversionistas con las entradas a los países receptores, así también, porque las estadísticas no distingue entre firmas locales y subsidiarias de empresas multinacionales, lo que dificulta la identificación de la casa matriz, o bien porque en muchos casos, los gobiernos no realizan el esfuerzo requerido para producir este tipo de estadísticas. Pese a esto, la información disponible permite determinar algunas de las tendencias mundiales y Regionales de la inversión extranjera directa en el exterior.

Es así como de acuerdo a la información disponible³⁶, se extrae que la inversión directa en el exterior de los países en desarrollo aumentó de un promedio anual de 106 millones de dólares en el período 1970-1974 a cerca de 9.500 millones de dólares entre 1985 y 1989, hasta alcanzar los 76.400

³⁵ CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (2005), "*La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2004*", (LC/G.2269-P), Santiago de Chile, Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.05.II.G.32. p 36.

³⁶ Proporcionada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

millones de dólares en el quinquenio 2000-2004³⁷. Lo cual nos muestra que la inversión realizada por los países en desarrollo, es un fenómeno en ascenso, que no espera detenerse.

Si hablamos de los países en desarrollo de América Latina que realizan estas inversiones, inicialmente entre las décadas de 1970 y 1980, destacan Argentina, Brasil, México e incorporado en años posteriores Chile. La mayoría de las inversiones se concentraban en los sectores de extracción de recursos naturales, servicios de ingeniería y construcción y operaciones manufactureras establecidas para evitar restricciones comerciales en los países receptores. Con frecuencia se formaban asociaciones con empresas locales y las inversiones apuntaban principalmente a los mercados del país receptor, cuando no buscaban recursos naturales para proveer a los mercados del país de origen³⁸. Además la mayoría de las inversiones de estos países tenía como destino otros países en desarrollo, sobre todo países vecinos, lo cual da origen a la inversión intrarregional.

1.3.2.1. Inversión intrarregional

La inversión intrarregional, a pesar de haber aumentado considerablemente en los últimos años, aún es un proceso incipiente. Su cuantificación es difícil, debido a la inexistencia de registros adecuados de estos movimientos de capital, tal como se mencionó en el apartado anterior. Sin embargo, es posible realizar una primera aproximación analizando los datos de los egresos de inversión directa registrados en las balanzas de pagos de los países latinoamericanos y sistematizados por el Fondo Monetario Internacional (FMI), tal como lo realizado por estudios previos de la CEPAL.

En primer lugar, es posible definir tres focos principales para este fenómeno de inversión intrarregional: el Cono Sur (MERCOSUR), especialmente la activa internacionalización de las firmas chilenas; las inversiones mexicanas, particularmente en América Central y en algunas economías de la ALADI³⁹ (Argentina, Colombia, Chile y Venezuela), y, aunque de dimensiones mucho menores, las inversiones entre Colombia y Venezuela⁴⁰. De ellos, nosotros nos enfocaremos en los dos primeros, debido a que son en éstos, en los que se hacen presente los cuatro países de estudio.

³⁷ CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (2005), “*La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2004*”, (LC/G.2269-P), Santiago de Chile, Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.05.II.G.32, p74.

³⁸ Chudnovsky, Daniel y Andrés López, (1999), “*Inversión extranjera directa y empresas multinacionales de países en desarrollo: tendencias y marco conceptual; Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

³⁹ ALADI: Acuerdo Interamericano de integración Económica. Este acuerdo se formó con el propósito de reducir y eliminar gradualmente las trabas al comercio recíproco de sus países miembros; impulsar el desarrollo de vínculos de solidaridad y cooperación entre los pueblos latinoamericanos; promover el desarrollo económico y social de la región en forma armónica y equilibrada a fin de asegurar un mejor nivel de vida para sus pueblos; renovar el proceso de integración latinoamericano, y establecer mecanismos aplicables a la realidad Regional.

⁴⁰ CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (1998); “*La inversión extranjera en América Latina y el Caribe. Informe 1998*” LC/G.2042-P/E p. 139

De esta forma, considerando estos dos focos, y orientándonos a los flujos, tenemos que en el período 1990-1996, las inversiones intrarregionales superaron los 7.500 millones de dólares⁴¹.

En esta situación Chile fue el país inversionista más activo, con unos 4.300 millones, seguido por Brasil (935 millones) y Argentina (con 900 millones). Los destinos principales fueron Argentina y Perú, receptores de unos 4.000 millones y 1.000 millones, respectivamente, desde Chile.

Por otro lado, desde un aspecto más cualitativo, en el caso de los inversionistas latinoamericanos, la práctica más común para acceder a nuevos mercados externos ha sido la compra de activos existentes en los sectores de su actividad principal. Las inversiones se concentran en la ejecución de grandes proyectos de integración energética, exploración y explotación de reservas de hidrocarburos y algunas actividades manufactureras, especialmente en el caso argentino⁴². (Ver tabla N° 2)

Tabla N° 2 América Latina y el Caribe: Inversión Extranjera Directa Intrarregional por modalidad, según el país de origen (En millones de dólares)

País	IED en compras de activos privados		IED en compras de activos estatales		IED total por compra de activos	
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
Argentina	794	22.8	1185	24.3	1979	23.7
Brasil	380	10.9	115	2.4	495	5.9
Chile	621	17.8	2535	51.9	3156	37.7
México	1532	44.0	690	14.1	2222	26.6

Fuente: Elaboración propia utilizando los datos proporcionados por la CEPAL, base de datos de la Unidad de Inversiones y

Estrategia Empresariales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial.

En relación a los recursos comprometidos por inversionistas latinoamericanos en los procesos de privatización y adquisición de empresas locales en diferentes países de la región, se detalla que la inversión total alcanzó la cifra de 8.365 millones de dólares. La cual se desglosa de la siguiente manera: compras de empresas existentes de propiedad privada, 42%, y un 58% a través de los programas de privatización. A su vez, los movimientos reflejan que los países más activos, es decir, aquellos que concentran los recursos de las operaciones identificadas son, Chile, quien ocupa un primer lugar con un 38%, seguido de México con un 27% y Argentina con un 24%, constituyendo un 88% del total⁴³.

⁴¹ Revista América economía, marzo de 1997, p. 15.

⁴² CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (1998) “La Inversión en América Latina y el Caribe”, LC/G.2042-P/E, pp139-140.

⁴³ CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (1998); “La inversión extranjera en América Latina y el Caribe. Informe 1998”, LC/G.2042-P/E, pp139-140.

Si nos enfocamos en los principales destinos de la inversión latinoamericana intrarregional, tenemos que para 1997, último año del cual hay cifras oficiales, Venezuela ocupa un primer lugar, con US\$3.293 MM, representando un 39% del total de IED intrarregional de América Latina, seguido de Brasil, con US\$1.947 MM, representando un 23% y Colombia con US\$1.586 MM y un 19%, principalmente vinculada a la expansión de las empresas eléctricas chilenas, en la mayoría de los casos asociadas con firmas españolas, en Brasil y Colombia y de las firmas siderúrgicas argentinas y mexicanas en Venezuela. El caso en que la presencia de inversionistas latinoamericanos es más diversificada, tanto en lo relativo a origen como a actividad económica, es Argentina⁴⁴.

Tabla N° 3: América Latina: Inversión Extranjera Directa Intrarregional: Por País de origen y destino. 1997 (En millones de dólares)

Origen/destino	Argentina	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	Perú	Venezuela	Total
Argentina	...	265	590	180	936	1979
Bolivia	6	6
Brasil	380	115	495
Chile	221	...	1337	...	1315	139	154	3166
Colombia	7	7
Costa Rica	2
México	232	...	20	1802	2222
Perú	100	100
Venezuela	118	9	271	398
A.Latina	941	265	1947	195	1586	139	3293	8375

FUENTE: CEPAL, base de datos de la Unidad de inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial, sobre la base de información obtenida en la prensa financiera internacional: América economía, Expansión, The Wall Street Journal, Estrategia, Diario Financiero y Latin Finance, entre otras publicaciones.

a) Inversión intrarregional entre Brasil, México, Chile y Argentina.

Tal como se mencionó anteriormente, la inversión extranjera de los países Latinoamericanos suma una tendencia a la inversión extranjera intrarregional. De hecho, un reporte sobre la inversión mundial⁴⁵, confirma el incremento sustancial de las inversiones intrarregionales en América Latina, identificando como principales países inversionistas a Chile, Brasil y Argentina; y como principales países receptores a Argentina, Perú y Venezuela. Adicionalmente, con una mirada más macro, considerando a todos los países en desarrollo del mundo, identifica como principales países captadores de inversión extranjera directa a Brasil, México, Argentina, Perú y Chile ocupan los lugares 2°, 5°, 7°, 8° y 9°, respectivamente.

⁴⁴CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (1998); "La inversión extranjera en América Latina y el Caribe. Informe 1998", LC/G.2042-P/E, p140.

⁴⁵UNCTAD, (1997), "World Investment Report 1997. Transnational Corporations, Market Structure and Competition Policy", Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, United Nations.

Más interesante aún resulta constatar que, entre los diez países en desarrollo que más invierten en el exterior figuran sólo dos latinoamericanos, Brasil y Chile, en los lugares 8º y 9º, respectivamente⁴⁶.

En efecto, si hacemos una cronología con las inversiones de los países en estudio en relación a la inversión intrarregional y repasando algunas fechas ya citadas, tenemos lo siguiente⁴⁷:

- Para el período 1992-1995, la inversión directa chilena en Argentina fue equivalente al 54,1% de la aportada por América Latina y el Caribe, y al 10,4% de la inversión total que ingresó a ese país en el período, lo que ubica a Chile en el 2º lugar, con montos que superaron a los de países desarrollados, con la sola excepción de los EE.UU.
- En 1995, propiamente tal, de los US\$ 380 millones de dólares de inversión extranjera en Bolivia, US\$ 220 millones, casi un 58%, fueron aportados por inversionistas chilenos. Por otra parte, Chile es el sexto mayor inversionista en el Perú⁴⁸, acumulando, desde 1990 y hasta febrero de 1998, US\$ 7.008 millones⁴⁹.
- En 1997 la inversión externa directa de empresas chilenas llega a más de 50 países y suma US\$ 18.938 millones. La IED chilena presenta, sin embargo, una fuerte determinante geográfica: más del 60% se concentra en los tres países limítrofes. Y si bien el MERCOSUR capta un porcentaje similar de la IED chilena en América Latina, tres cuartas partes de ella se localizan en Argentina y sólo un 20% en Brasil, remarcando la concentración geográfica. Este sesgo se registra también al constatar que, de las 28 empresas privatizadas con participación chilena, 18 son argentinas y 7 peruanas⁵⁰.

En general, puede afirmarse que la IED intrarregional de países en desarrollo, particularmente de los cuatro en estudio, adquieren cada vez mayor relevancia en el marco Latinoamericano, siendo un pilar en el desarrollo de la región.

⁴⁶ Daher, Antonio, (2000), "*Regiones metropolitanas binacionales en el MERCOSUR*", EURE, Santiago, set 2000, Vol.26, Nº 78, ISSN 0250-7161, pp.103-122.

⁴⁷ Daher, Antonio, (2000), "*Regiones metropolitanas binacionales en el MERCOSUR*", EURE, Santiago, set 2000, Vol.26, Nº 78, ISSN 0250-7161, pp.103-122.

⁴⁸ Antecedentes proporcionados por la Comisión Nacional de Inversiones y Tecnología del Perú (Conite),

⁴⁹ Diario *El Mercurio*, viernes 13 de marzo de 1998: B5

⁵⁰ Comité de inversiones extranjeras, (1997), "*Chile Investment Review. Foreign Investment Indicators*", Special Edition, Diciembre, Santiago, Chile.

1.3.2.1.1. Consideraciones generales sobre la inversión intrarregional

En materia de inversiones intrarregionales, se recogen las siguientes consideraciones:

La inversión extranjera directa (IED) intrarregional se estima que significa entre 3% y 5% del total de la IED captada por los países de la región, con grandes variaciones en la proporción que representa la inversión de origen Regional en la masa global de IED en el ámbito de cada país.

Según cifras parciales éstas fluctúan desde 1% en Brasil a 12% en el caso de Argentina. La proporción correspondiente a Chile sería de 3.8%; en Bolivia, 11.5%; Colombia, 6.8%; Ecuador, 5.1%; Perú, 5.9%; y Venezuela, 0.9%⁵¹.

La tendencia de las inversiones intrarregionales, pese a tener dirección positiva para los países en desarrollo, aun está muy lejos de alcanzar los volúmenes de la IED global que recibe la región, sin embargo, espera llegar a niveles similares, apoyado por la fuerte tendencia de construcción de esquemas integrados regionales, tales como acuerdos comerciales entre países. Asimismo, cuando se consideran algunos pares de países de América Latina y el Caribe, como Argentina-Chile; Argentina-Brasil; México y los países del Istmo Centroamericano; Colombia-Venezuela; Chile-Perú, etc., se puede apreciar que la inversión intrarregional comienza a situarse en esas naciones a niveles relevantes frente a la procedente de los países desarrollados.

Considerando la vinculación que se plantea existe entre la IED y el comercio exterior, un creciente proceso de inversión intrarregional podría facilitar el desarrollo de nuevos y más amplios nexos comerciales entre los países de la región. Esto principalmente, a través del comercio intrarregional⁵², el cual ha seguido la misma tendencia de la IED intrarregional hasta ahora. En efecto, para el 2005, el comercio siguió compensando la tendencia decreciente que marcó la crisis asiática y que continuó en los años 2001 y 2002, aunque no recuperó todavía el máximo alcanzado en 1997. Esta evolución se observó en todas las subregiones, con un crecimiento más vigoroso en los países de la Comunidad Andina y el MERCOSUR (23% y 23,6%, respectivamente), lo que nos reafirma el particular interés de promover los acuerdos intrarregionales.

⁵¹ Gana, Eduardo, (1997), "*Promoción de los vínculos económicos entre los esquemas de integración de América Latina y El Caribe*", CEPAL, LC/R. 1728.

⁵² Se definió como la proporción del total de la suma de las exportaciones intrarregionales en las exportaciones totales de la región

La experiencia indica que son los grandes grupos económicos de América Latina, como por ejemplo: Angelini y Luksic, en el caso de Chile; Paolo Rocca (Techint) y grupo Clarín, en Argentina; Carlos Slim y Grupo Mabe, para México y grupo Ambev y Odebrecht, para Brasil, los que manejan a las empresas multinacionales, particularmente, las Multilatinas, lo que significa que éstos son en gran parte los actores que protagonizan la IED intrarregional Latina.

Por otra parte, es preciso enfatizar en la necesidad de realizar un seguimiento de las inversiones intrarregionales, bajo metodologías comunes, para así evaluar los resultados y determinar falencias y mejoras.

Finalmente, es necesario recordar, que esta medida de inmersión directa intrarregional, será utilizada como Proxy de los movimientos de capitales realizados por empresas multinacionales de origen latinoamericano, debido a la carencia de antecedentes factuales sobre el tema. Lo cual nos permite confirmar la importancia de éste y la relevancia que tienen este tipo de empresas en las economías latinoamericanas. Más aún, el hecho de que los flujos de capital de origen Regional eran hasta hace poco irrelevante, hace aún más relevante la necesidad de abordar el tema, del cual queda mucho por avanzar, tanto en el área de investigación como de acción.

1.4. Relevancia de las Multilatinas en las economías Latinoamericanas

La Inversión Extranjera Directa (IED) intrarregional, y por ello, los capitales de empresas Multilatinas, se han transformado en el tipo de capital más deseado, fundamentalmente por una serie de externalidades positivas que se asocian a ellos. Adicionalmente, un aspecto relevante es el papel que se le asigna como vehículo de acceso a mercados internos y como un agente activo en la transmisión de tecnología, conocimientos y capacidad de gestión. Es así como los expertos indican que la presencia de Multilatinas puede tener efectos beneficiosos en las economías, tanto donde se encuentran ubicadas como en los países en los cuales se encuentran sus filiales, beneficios que se analizarán en este apartado.

1.4.1. Impacto de las Multilatinas en la economía

Múltiples son los impactos que las empresas Multilatinas tienen sobre la economía. Los beneficios que se aprecian en distintas dimensiones, se detallarán a continuación:

a) Impacto de las Multilatinas en el crecimiento económico.

Es posible observar que la IED intrarregional, y por ello la movilidad de capitales de empresas Multilatinas en América del Sur y México, promueve el crecimiento económico, tanto en el sector primario, como en el manufacturero y en el de servicios.

Por otra parte, la combinación de la IED intrarregional y el stock de capital doméstico garantizan la existencia de tasas de crecimiento positivas y endógenas en el país receptor.

b) Impacto de las Multilatinas en el PIB.

Tal como se mencionó anteriormente la IED intrarregional genera un fuerte impacto en el PIB de las economías en las cuales se encuentran las empresas presente, a continuación se resumen los impactos en los cuatro países de estudio correspondientes al 2005:

Tabla N°4: Impacto de las Multilatinas en el PIB

PAÍS	IED/PIB
Argentina	2,4%
Brasil	1,9%
Chile	6,3%
México	2,24%

A su vez, no puede dejar de mencionarse que las ventas de las Multilatinas representan una importante proporción del PIB.

c) Impacto de las Multilatinas en la contribución al desarrollo exportador.

En lo que se refiere al desarrollo exportador, en primer lugar y en forma directa se señalan efectos positivos a través del impacto en los capitales externos en el desarrollo de sectores orientados a los mercados extranjeros y, en segundo lugar, un efecto indirecto sobre el mercado cambiario, el cual puede ser favorable o desfavorable.

d) Impacto de las Multilatinas en la generación de ventas y exportaciones.

Las ventas anuales, y dentro de ellas las exportaciones reportadas por las empresas de América Latina, aumentan considerablemente al entrar a mercados extranjeros. Es así como la magnitud de las ventas y exportaciones crecen al transformarse las empresas de locales a Multilatinas o bien al reportar crecimientos en las Multilatinas ya existentes. Estos aumentos inciden fuertemente en el PIB del país origen de la empresa, inyectando capital al país y la región.

e) Impacto de las Multilatinas en la generación de capacidad productiva.

En relación al efecto que tienen las Multilatinas en la capacidad productiva, es posible ver un aumento de ésta cuando se trata de inversiones frescas. Sin embargo, esto es en cuantías muy pequeñas cuando se trata de compras o fusiones, que es una de las tendencias más actuales.

f) Impacto de las Multilatinas en la contribución a la innovación tecnológica⁵³.

En cuanto a la innovación tecnológica, los flujos provenientes de Multilatinas representan uno de los canales tradicionales a través de los cuales un país puede acceder a ganancias en conocimiento, tecnología y productividad. Las medianas y grandes Multilatinas se presentan como potenciales portadoras de conocimiento y técnicas de producción avanzadas, asociadas al uso de nuevos bienes de capital y/o modelos de organización que podrán ser difundidas hacia la economía local mediante la capacitación de la mano de obra y su eventual rotación, la adaptación de maquinarias y las interrelaciones con el tejido productivo local.

Sin embargo, pareciera necesario para lograr los beneficios en innovación tecnológica producto de las Multilatinas, que el país receptor tenga la capacidad de asimilar los impulsos innovadores. Para ello, es clave contar con una fuerza de trabajo que pueda responder a las demandas de las empresas extranjeras.

Por otra parte, se identifican casos de desarrollo productivo local donde los inversionistas extranjeros parecen haber jugado un papel importante en la difusión de conocimientos. Un ejemplo de ello, “es la producción de vinos en Chile que ha experimentado un desarrollo notable en los últimos años a partir de la instalación de la empresa Miguel Torres a fines de los ´70. En los años ´90 han llegado más firmas de origen francés y estadounidense que han terminado por posicionar al vino chileno en un lugar de

⁵³ Campero, Guillermo y María ester Feres, (2006), “Multinacionales operando en Chile”, Departamento de Estudio Dirección del Trabajo, Cuaderno de Investigación N°27, Gobierno de Chile, p35

privilegio en los mercados internacionales, transformándolo en uno de los principales productos de exportación del país”⁵⁴.

g) Impacto de las Multilatinas en la contribución al equilibrio macroeconómico.

En cuanto a la contribución a los equilibrios macroeconómicos, esto es posible dado que la IED intrarregional, la cual es proxy de los movimientos de capitales de las Multilatinas en América del Sur y México, mejora las defensas del país receptor contra los ciclos económicos. Un ejemplo claro de ello es Chile, el cual posee una propensión a los ciclos económicos inducidos por shocks externos⁵⁵.

h) Impacto de las Multilatinas en la generación de empleo.

1. Incidencia de las multilatinas en la generación de empleo directo.

La incidencia de las multinacionales en esta variable es de singular importancia. De hecho, si nos centramos en Chile por ejemplo, y hacemos una proyección del empleo promedio, hacia la totalidad de las multinacionales que están registradas en la base de datos de la Dirección del Trabajo se puede estimar que las principales Multilatinas chilenas y aquellas que están operando en Chile podrían estar generando alrededor de 400.000 empleos directos.

En relación con el tamaño de empresa, la mayor proporción del empleo está en las grandes Multilatinas. Desde el punto de vista de las ramas, las que más generan empleo son Comercio y Finanzas (con un 63,9% y un 17,6%) respectivamente, variable que al menos en el caso del Comercio, sigue la tendencia de las empresas de cada país⁵⁶.

2. Incidencia de las multilatinas en la generación de empleo indirecto.

Una gran proporción de las Multilatinas trabaja con un contratista/subcontratista o más. El total del empleo indirecto generado a través de contratistas, alcanza cifras sobre 5 dígitos. De hecho según estimaciones para Chile, realizadas a través de encuestas realizadas por El departamento de estudios de la Dirección del Trabajo en Chile, la proporción del empleo indirecto en relación con el total de empleo es de 21%. Es decir, uno de cada cinco empleos generados por las Multilatinas chilenas y operando en Chile

⁵⁴ Citando a CEPAL 2001: Campero, Guillermo y María ester Feres, (2006), “Multinacionales operando en Chile”, Departamento de Estudio Dirección del Trabajo, Cuaderno de Investigación N°27, Gobierno de Chile, p31.

⁵⁵ Campero, Guillermo y María ester Feres, (2006), “Multinacionales operando en Chile”, Departamento de Estudio Dirección del Trabajo, Cuaderno de Investigación N°27, Gobierno de Chile, p32

⁵⁶ Campero, Guillermo y María ester Feres, (2006), “*Multinacionales operando en Chile*”, Departamento de Estudio Dirección del Trabajo, Cuaderno de Investigación N°27, Gobierno de Chile, p49-51.

es explicado por relaciones de subcontratación. Siendo ésta una práctica generalizada que radica en los servicios y actividades complementarias de los encadenamientos productivos.

i) Impacto de las Multilatinas en la generación de capacitación.

En lo que se refiere a la generación de capacitación laboral, las Multilatinas juegan un rol fundamental en la economía latinoamericana, esto dado que esta función es un atributo en este tipo de empresas. En efecto, una investigación realizada por El departamento de estudios de la Dirección del Trabajo en Chile, demostró que en este país, prácticamente la totalidad de las Multinacionales le otorgan gran importancia. De hecho dentro de los resultados de su trabajo se concluye que el 56% de las empresas habían capacitado a más del 50% del personal, incluso en el 18% de ellas se había llegado al 100% de los empleados. Aunque moderadas, también se presentan diferencias según tamaño de empresa, siendo la proporción de capacitados algo mayor a medida que aumenta el tamaño⁵⁷.

De esta forma, se plantean sólo algunos de los principales factores en los cuales las Multilatinas tienen incidencia positiva en las economías en las cuales están presentes. La lista es larga, dado que de una u otra forma las actividades que este tipo de empresa realiza implicarán movimientos de capitales, que ya sea en forma directa o indirecta afectan a la economía.

1.5. Propiedad de las Multilatinas

En muchos de los países en desarrollo, una parte importante del sector industrial privado y nacional y, en especial, las actividades que utilizan técnicas relativamente modernas e intensivas en capital, están organizadas según un patrón de estructura familiar. Es este grupo familiar, organizado en distintos directorios que dan lugar a los grupos económicos, llamado por algunos como "constructores de imperios", otra de las características de las Multilatinas.

Estos grupos económicos propietarios de casi la totalidad de las Multilatinas, invierten y producen en diversos mercados de productos y no en una sola línea de productos. Los cuales pueden ser completamente diferentes, extendiéndose, por ejemplo, desde bienes de consumo duraderos hasta productos químicos y acero laminado. Es así que debido a la diversificación de los grupos en distintas

⁵⁷ Campero, Guillermo y María ester Feres, (2006), "*Multinacionales operando en Chile*", Departamento de Estudio Dirección del Trabajo, Cuaderno de Investigación N°27, Gobierno de Chile, p55

actividades, las empresas Multilatinas son generalmente las empresas más grandes de capitales originales del país, dentro de una industria específica⁵⁸.

Argentina, Chile, Brasil y México son los mejores ejemplos en que los grupos se internacionalizan y crean valor para las economías de sus países. De hecho, México es el país que más invierte dentro de la región, con 44% de la inversión en otros países latinos, seguido de Brasil (24%), Argentina (15%) y Chile (10%)⁵⁹.

1.5.1. Grupos Argentinos

Argentina, sumergida en la crisis de 2001 y 2002, también fue destino de buena parte de la internacionalización brasileña a comienzos de esta década. En ese período, después del mayor default de la historia, el país vio desaparecer el capital extranjero para inversiones y sus principales grupos fueron adquiridos a precios muy bajos por los extranjeros. Desde entonces, buena parte de su competitividad viene de las exportaciones, basadas básicamente en la ventaja cambiaria, resultado de la desvalorización del 200% del peso⁶⁰.

Sin embargo, los grupos que supieron llevar con éxito el periodo de crisis, destacan hoy por el nivel de sus ventas, entre ellos nos encontramos con: Grupo Techint, Pescarmona, Clarín, The Exxel, Macri, Perez Companc y Arcor, entre otros.

1.5.2. Grupos Brasileños

En los grupos brasileños, buenos son los ejemplos en gobernabilidad: Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), y los grupos Gerdau, Votorantim y Odebrecht, todos con capital abierto y con buenos niveles de gobernabilidad corporativa, su nivel no es un detalle, de hecho, los grupos con mejor desempeño en este aspecto tienen acceso a capital a costos más bajos, lo que los hace más competitivos. Por otro lado, los grupos que crean valor para sus accionistas son aquellos que siempre están buscando una actuación global con inversiones fuera del país. Adicionalmente, los cuatro grupos mencionados tienen un alto crecimiento en ventas, según el ranking de las 500 Mayores Empresas de América Latina de AméricaEconomía. CVRD creció 40% entre 2004 y 2005; Gerdau, 22,9%; Votorantim, 40,7% y

⁵⁸ Traducido por Leff, Nathaniel H., (1978), "*Economic Development and Cultural Change*", vol. 26, N° 4.

⁵⁹ Rioseco, María Jesús, (2006), "*De Latino a latino*", AméricaEconomía, N°328.

⁶⁰ Gama, Julio, (2006), "*Vuelco al exterior*", AméricaEconomía, N°326.

Odebrecht, 21,9%. El problema es que el número de empresas brasileñas globales aún es ínfimo para el tamaño de la economía del país⁶¹.

A los ya cuatro grupos mencionados, se agregan: Bradesco, Camargo Correa, Ipiranga, Nemoffer (Suzano) y Ambev, entre otros.

1.5.3. Grupos Chilenos

Los grupos económicos en Chile controlan el 70% de las empresas no financieras listadas en la bolsa, el 85% del patrimonio bursátil total y el 90% de los activos totales de empresas no financieras listadas⁶².

Si se analiza un poco de historia de los grupos económicos chilenos, se observa que de los grupos presentes en 1958 (13 grupos), sobreviven sólo el 23% en 1993. En 1978 el número de grupos había crecido a 40, de éstos sobreviven sólo el 18% en 1993. De otra forma, de 1958 a 1970, de los 13 grupos originales permanecen 6, salen 7 y entran 11 para un total de 17. Entre 1970 y 1978 permanecen los 17 y se le agregan 23 nuevos, para un total de 40. Entre 1978 y 1984 salen 29 y entra uno, llevando el total a 12. Entre 1984 y 1993 salen 4 y entran 10, para un total de 18. En 35 años ha habido un total de 58 grupos diferentes, 40 de los cuales han desaparecido. De los 18 grupos sobrevivientes hoy, 10 se crean en los últimos 9 años. De los 8 restantes sólo 3 vienen de 1958 (Said, Edwards y Matte); Angelini, Luksic, Cruzat, Larrain vienen de 1970; Claro de 1978⁶³.

1.5.4. Grupos Mexicanos

En los grupos mexicanos su internacionalización se dio en forma mucho más prematura que la de sus pares de otros países y llevan la delantera en negocios de mayor valor agregado, como la telefonía. Curiosamente, una de las claves de su éxito que han tenido más allá de sus fronteras ha sido saber jugar bien de locales. Arruda dice que es importante la presencia de grupos nacionales fuertes, “incluso para influenciar al gobierno donde es más favorable el crecimiento”⁶⁴

Conglomerados mexicanos como el Grupo Carso, de Carlos Slim, que facturó US\$ 7.300 millones en 2005, un 17,4% más que en 2004, y que ocupa el lugar 29 en el ranking de las 500 de América

⁶¹ Gama, Julio, (2006), “Vuelco al exterior”, *AmericaEconomia*, N°326.

⁶² Lefort, Fernando, (2006), “La estructura de gobierno corporativo de las empresas chilenas”, Escuela de Administración Pontificia Universidad Católica de Chile.

⁶³ Sapelli, Claudio, (2001), “Concentración y grupos económicos en Chile”, Serie Informe económico N°21, ISSN 0717-1536.

⁶⁴ Gama, Julio, (2006), “Vuelco al exterior”, *AmericaEconomia*, N°326.

Economía, es conocido por su fuerte actuación e influencia política en su país. Sin embargo, este grupo no es el único, la lista es larga, entre ellos nos encontramos con: Cemex, FEMSA, Corporación Interamericana de entretenimiento, grupo Salinas Pliego, Grupo Industrial Bimbo, Mabe, Savia, Corporación Durango, Maseca, Grupo México y Alfa, entre otros.

1.6. Relevancia de las Multilatinas en el área académica

El tema de las empresas Multilatinas adquiere cada vez más protagonismo en las tradicionales Escuelas de Negocios. Un ejemplo de ellos, es lo ocurrido en la Escuela de Negocios Harvard, cuya participación en los trabajos realizados y casos de estudio aumenta a una rapidez no pensada hace algunos años atrás. Hoy, sus trabajos abordan empresas Multinacionales Latinoamericanas, o en vías de multinacionalizarse de igual modo como lo hacen con las grandes Multinacionales americanas y/o europeas. Un ejemplo de esto es el caso de Cemex, empresa Multilatina Mexicana desarrollada en el rubro de los cementos.

Sin embargo, aún falta para encontrarnos a los mismos niveles, en cuanto a número de publicaciones, de las Multinacionales de países desarrollados. Pese a ello, la apertura de camino en estas escuelas, marca una tendencia, debido a que el mundo ya se está dando cuenta de lo importante en que se han transformado estas empresas para las economías, tanto desarrolladas como en vías de desarrollo.

1.7. Resumen

Las nuevas empresas Multinacionales surgidas en los países en desarrollo, conocidas como Multilatinas, son un fenómeno que ha ido cobrando cada vez más importancia para la economía mundial, convirtiéndose en un importante factor del ingreso de inversiones, y actualmente se esfuerzan por posicionarse mejor en los mercados locales, regionales e internacionales.

Es por ello y debido a la carencia de datos es que en este estudio se considera a la IED intrarregional como Proxy de la magnitud de estas empresas, las cuales han traído beneficios para los países Latinos, no sólo a través del pago de impuestos, sino también a través de las transferencias de tecnologías, creación de empleo, capacitación, crecimiento económico, entre otros.

Las Multilatinas provienen fundamentalmente de cuatro países latinoamericanos: Argentina, Brasil, Chile y México. Donde en cada uno de ellos en los últimos años se ha venido dando el fenómeno con más fuerza, dejando ver la relevancia del tema a investigar sobre estas nuevas empresas.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: EMPRESAS MULTINACIONALES Y MULTILATINAS.

2.1. Empresas Multinacionales

Hoy en día la mayoría de las empresas buscan constantemente ampliarse a otros mercados, en especial cuando han saturado el territorio nacional. La forma como realizan esta expansión, las induce a transformarse en compañías multinacionales. Los efectos provocados por dicha transformación, implican la aparición de un sistema de producción global.⁶⁵

La definición de empresas multinacionales hace referencia a “aquellas que se constituyen y funcionan con capital de dos o más estados dentro de un régimen de derecho privado, así se trate de prestación de servicios públicos, la construcción de obras de infraestructura o de empresas comerciales”.⁶⁶

Desde el punto de vista de la inversión, se le llamará multinacional a una empresa que tenga al menos una filial extranjera, con más del 10% de acciones poseídas por la casa matriz.

Para Robinson (2005), las empresas multinacionales (firmas, conglomerados, corporaciones, transnacionales, etc.) son “un sistema de producción o prestación de servicios, integrado por unidades localizadas en distintos países, que responden a estrategias centralmente planificadas en una casa matriz cuyo control se basa principalmente, aunque no exclusivamente, en la propiedad de todo o parte del capital de las subsidiarias, y que a su vez es poseída por ciudadanos del país donde la matriz tiene su domicilio”⁶⁷.

Una definición más global de empresa multinacional es aquella utilizada por Durán (2004), la cual la define como “una organización que posee al menos una filial en el exterior, que le permita encontrar un colectivo distribuido asimétricamente según su tamaño y con un alto grado de concentración geográfica de su actividad”, es decir, las empresas multinacionales serían actores que explican, en gran medida, las actividades propias de la economía internacional: comercio exterior, transferencia de tecnología, movimientos de capitales y producción mundial, entre otros⁶⁸.

⁶⁵ Greffi, G. y Korzeniewicz, M. (1994), “*Commodity Chain Capitalism Westport*”, Prager, p25

⁶⁶ López Arias, César A., (1977), “*Empresas Multinacionales*”, Ediciones Tercer Mundo, Bogotá, p19.

⁶⁷ Robinson, William y Duque Bohórquez, K. E., (2005), definición extraída de: “*Empresas multinacionales: de impactos reales y ficticios*”; Oddone, N. y L. Granato, en Contribuciones a la Economía. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

⁶⁸ Durán Herrera, J.J., (2004), “*El Ámbito Institucional De La Inversión Directa En El Exterior Y La Gobernanza De La Empresa Multinacional*”; En A. Calvo (Coord.), “*Economía Mundial Y Globalización*”, Madrid, Minerva Ediciones, pp111-144

Es importante considerar que una empresa multinacional asume una perspectiva global sobre los Mercados y la producción extranjera; es por esto que tiende a considerar como posibles mercados y lugares adecuados para la producción de sus productos cualquier parte del mundo.

Sin embargo, para que cierta firma sea considerada como empresa multinacional debería también contar con plantas de producción en un determinado número de países o poseer determinadas dimensiones.

En conclusión, considerando las definiciones anteriores, vemos que la empresa multinacional reúne al menos dos elementos: el *grupo de empresas* y la *actividad internacional* (en uno o más países), es decir, un conjunto económico distribuido internacionalmente.

2.1.1. Origen de las Empresas Multinacionales

Las empresas multinacionales modernas surgieron en la segunda mitad del siglo XIX, específicamente, después de 1870. La expansión de la actividad constituyó una parte esencial del notable aumento de la actividad económica internacional entre ese año y la Primera Guerra Mundial.

En efecto, las investigaciones modernas señalan que la escala y el alcance de las inversiones extranjeras directas en aquel periodo fueron muy superiores a lo que se había pensado, especialmente entre las empresas de Inglaterra, Estados Unidos, Alemania, Francia y Holanda.

Durante este periodo, se hace evidente las dos principales motivaciones para que las empresas ampliaran sus operaciones más allá de sus fronteras nacionales: buscar nuevos mercados y adquirir recursos productivos en nuevos mercados. Actualmente, las operaciones de las empresas multinacionales son infinitamente más complejas que en el siglo XIX y comienzos del siglo XX, pese a ello, estas dos motivaciones básicas siguen vigentes. Sin embargo, hoy se manifiestan a través de redes organizacionales cada vez más complejas, tanto en términos internos como externos a las empresas.

En la actualidad las empresas multinacionales se refieren a un fenómeno que caracteriza a la economía internacional. El cual se ha producido por el juego combinado de factores diversos, a partir de la última posguerra, en los países industrializados, y en particular en Estados Unidos, y consiste en una fuerte tendencia a la internacionalización del ámbito de operaciones de las grandes corporaciones.

2.1.2. Características de las Multinacionales

Las Empresas Multinacionales varían enormemente en su tamaño, sus estructuras y sus estrategias. Si bien es muy posible identificar algunas tendencias empíricas generales en sus modos de funcionamiento, también hay que señalar que el rasgo primordial es la diversidad, más que la uniformidad. Parte de esa diversidad surge de la particular relación entre empresas multinacionales y su país de origen. Dado que éstas son organizaciones producidas social y culturalmente, no debería sorprendernos descubrir que, al menos en ciertos sentidos, las empresas multinacionales de un país pueden ser diferentes a las de otro país.⁶⁹

Las Empresas Multinacionales tradicionales se caracterizan por tener el poder de coordinar y controlar operaciones en más de un país, incluso sin tener su propiedad,⁷⁰ es decir, las relaciones de las Empresas Multinacionales están condicionadas por la capacidad que tiene la casa matriz para ejercer su control sobre sus respectivas filiales⁷¹.

Debido a que la empresa multinacional se encuentra instalada en varios países, y poseen la capacidad de organizar la producción en muchas naciones, de centralizar la administración de diferentes instalaciones, de fusionar tecnología muy variada, y a pesar de todo desarrollar actividades eficientes, se presta bien para alcanzar los distintos objetivos de proyectos de cooperación. Otras características incluyen, la movilización de capital en todo el mundo, la distribución de talento gerencial escaso y la producción y transferencia de tecnologías avanzadas, todo ello, bajo una política centralizada e integrada, orientada hacia el servicio de los mercados mundiales⁷².

Desde el punto de vista económico, la empresa multinacional durante el proceso de expansión en el extranjero con frecuencia, es el resultado de la dinámica del ciclo vital de los productos. Las empresas tienden a desarrollar ideas sobre nuevos productos y servicios a partir de estímulos en los mercados de sus países de origen. No buscan mercados en el exterior hasta que el mercado en su propio país no se haya saturado. Un aspecto importante de esta forma de expansión en el extranjero es que la empresa se introduzca de manera paulatina.

Las multinacionales darán muestras de raciocinio si se introducen lentamente en los mercados extranjeros, empezando quizás por la exportación, considerando dar licencias antes de instalar una fábrica,

⁶⁹ Dicken, Peter, (2000); “*Las Empresas Multinacionales Y Los Estados Nación*”, Revista Internacional de Ciencias Sociales, pp. 1-8

⁷⁰ Dicken, P., (1998), “*Global Shift, Transforming The World Economy*”, Chapman Publishing, London.

⁷¹ Andreff, Wladimir, (2003), “*Multinacionales Globales*”, París Lo Decouverte.

⁷² Behrman, Jack N., (1975), “*Empresas Multinacionales conflictos y soluciones*”, Ed. Prolam, Buenos Aires, Argentina

y fortaleciendo su conocimiento y su presencia en los mercados exteriores con el transcurso del tiempo. Es importante señalar que un proceso lento y prudente de expansión en el extranjero derivado de la teoría ciclo-vital, tal vez, no sea propicio cuando la empresa compite en un oligopolio, o cuando debido a las peculiaridades tecnológicas o mercantiles, una industria se caracteriza por conceder ventajas considerables a quien realiza el primer movimiento. Ante estas circunstancias, actuar con rapidez puede ser la respuesta más apropiada.

Otro aspecto económico distintivo de las empresas multinacionales es que éstas *se* pueden beneficiar de su “*multinacionalismo*”, ya que sólo las empresas que operan en diversos países pueden utilizar su red de subsidiarias para arbitrar las diferencias de precios o los acontecimientos adversos, como una fluctuación repentina de las tasas de cambio. Desde este punto de vista, las empresas multinacionales pueden considerar la expansión en el exterior como un proceso en el que la empresa adquiere opciones “reales”.

Desde el punto de vista financiero internacional, tal es el caso de las opciones, que conceden a la empresa el derecho, pero no la obligación, de utilizar un activo en el futuro, hace que la opción del valor de una fábrica en el extranjero o de una empresa de servicios sea más alta mientras mayor sea el riesgo asociado al lugar extranjero donde se opere. Sin embargo, esta lógica es contraria a la prescripción tradicional que señala que la empresa multinacional debería evaluar con cuidado los riesgos de un país, e incluso evitar lugares peligrosos y protegerse contra una posible materialización del riesgo.

Por otra parte vemos que la firma multinacional es en términos organizativos, superior para explotar internacionalmente el conocimiento táctico y factores que añaden valor. Se especializan en la transmisión de conocimientos que es difícil de entender y codificar y, consecuentemente, de transferir.

Finalmente y a modo de síntesis vemos que las Empresas Multinacionales, planifican su actividad en función de las ventajas que obtienen en cada país, de forma que, entre otras posibilidades, pueden abrir o cerrar plantas, ubicar o eliminar centros de investigación, contando siempre con un amplio margen de actuación y decisión, sea cual sea su localización. Ante esto las firmas multinacionales al realizar inversiones directas para crear filiales comerciales o de ventas, están internacionalizando ventajas específicas. Estas ventajas pueden concretarse en servicios de pre y postventa, en la organización de una red de puntos de venta y almacenamientos de productos, en la contextualización necesaria de la marca, en la garantía de la calidad de productos y servicio.

2.1.3. Proceso de internacionalización de las Multinacionales⁷³

Una vez que la empresa decide expandirse a mercados foráneos debe determinar la forma como ésta se llevará a cabo, Para ello se consideran dos aspectos, el primero radica en la IED, la cual es definida por Durán Herrera (1995) como “el vehículo a través del cual la empresa se multinacionaliza, transnacionalizando el comercio y la producción”. Y a través de la cual los residentes de un país (fundamentalmente empresas) participan efectivamente en la coordinación de actividades empresariales generadoras de valor agregado localizada en el exterior. Y en segundo lugar, la estrategia de internacionalización que utilizará. Una de las clasificaciones de estrategias de internacionalización más aceptadas es la de John Dunning⁷⁴. De acuerdo a él, las empresas multinacionales se internacionalizan a través de cuatro estrategias: 1) Búsqueda de mercados (Market Seeking), 2) Búsqueda de recursos (Resource Seeking), 3) Búsqueda de eficiencia (Efficiency Seeking) y 4) estrategia para la Búsqueda de activos (Strategic Asset Seeking). Las dos primeras estrategias se dirigen en general, a los objetivos de la inversión inicial de una empresa multinacional, en tanto que, las dos restantes corresponden básicamente a modos de expansión de una firma ya establecida. Sin embargo, se debe hacer notar, que existe cierta coincidencia con la clasificación del Centro de Información de la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL (2001), que clasifica las estrategias de internacionalización para América Latina y el Caribe en: Búsqueda de eficiencia global, Búsqueda de materia prima y Búsqueda de acceso al mercado nacional y regional.

Las cuatro estrategias de internacionalización desarrolladas por Dunning, se detallan a continuación.

- **Búsqueda de mercados (Market seeking)**

Las inversiones en busca de mercados se dirigen a explotar el mercado doméstico del país anfitrión y el de los países cercanos. El tamaño y la tasa de crecimiento del mercado, la existencia de barreras físicas y/o de altos costos de transporte, así como la proximidad a los nuevos clientes y la estrategia de industrialización del país receptor - incluidas las decisiones sobre el grado de protección establecido para la producción global -, son factores que inciden decisivamente.

⁷³ Durán Herrera, J.J., (1995), “*Estrategia de Localización de la empresa Multinacional Española*”, Centro Internacional Carlos V, Universidad Autónoma de Madrid, Economía Industrial N°306.

⁷⁴ Dunning, J., (1992), “*Multinational enterprises and the global economy*”, Wokingham: Addison-Wesley.

- **Búsqueda de recursos (Resource Seeking)**

Inversiones orientadas a explotar recursos naturales, o mano de obra no calificada, cuya disponibilidad es la principal ventaja de localización que ofrece el país receptor, seguido por los bajos costos que estos recursos pudieran presentar. Estas inversiones se orientan primeramente a la exportación⁷⁵.

- **Búsqueda de eficiencia (Efficiency seeking).**

Sigue normalmente a la búsqueda de mercados con la intención de racionalizar la producción para explotar economías de especialización y de ámbito y así incrementar la eficiencia (reducción de costes). Los procesos de integración favorecen esta estrategia, también le son favorables los avances tecnológicos.

- **Estrategia para la Búsqueda de activos (Strategic asset seeking).**

Este tipo de estrategia busca adquirir recursos y capacidades que contribuyan al crecimiento de las capacidades competitivas en los mercados regionales o globales. Los activos a buscar van desde capacidades de innovación y estructuras organizacionales hasta el acceso a canales de distribución o el logro de un mejor conocimiento de las necesidades de los consumidores en los mercados con los cuales no están familiarizados⁷⁶.

2.1.4. Enfoques de una Multinacional

Una vez ya iniciado el proceso de internacionalización de una empresa es posible ver la existencia de diversos enfoques que envuelven a la organización multinacional, los cuales se desarrollan en varias etapas (etnocéntrica, policéntrica, geocéntrica y regiocéntrica). Durante este proceso las empresas deben adquirir habilidades y prácticas administrativas además de personal adecuado que le permitan competir eficientemente en el mercado internacional. Como muchos autores han explicado, las empresas deben adecuarse para competir en el ámbito internacional.

⁷⁵ Chudnovsky, D. y A. López, (2002), “Estrategias de las empresas transnacionales en la Argentina de los años 1990”, Revista CEPAL, N°76.

⁷⁶ Chudnovsky, D, B. Kosacoff y A. López, (1999), “Las Multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado”, Fondo de cultura económica de Argentina S.A.

- **Perlmutter, Howard V. (1969)⁷⁷**

Uno de los enfoques más utilizados para explicar esta evolución es a través de Howard Perlmutter (1969) quien describe el modelo evolutivo de la empresa multinacional en tres etapas denominadas etnocéntrica, policéntrica y una tercera propuesta por Perlmutter junto a otros autores (Rugman y Hodgetts, 1996; Chakravarthy y Perlmutter, 1985; Ohmae, 1999) llamada “geocéntrica”.

El análisis que hace Perlmutter en su estudio, consiste en una visión “macro” de diferenciación de firmas internacionales. Para esto, él observa la forma en que las compañías con sus subsidiarias enfrentan el medio externo, ya sea a través de una mirada más local o una más global. Él mismo lo define como una manera de diferenciación más filosófica que las que tradicionalmente se utilizan.

a) Etapa Etnocéntrica: Orientación al país de origen

En la etapa *Etnocéntrica* las firmas ven los mercados foráneos idénticamente igual que los mercados domésticos, por lo que no hay necesidad de cambiar el diseño del producto o cualquier actividad asociada a ello.

Este tipo de compañías no percibe las diferencias de los distintos mercados, por lo que su forma de estrategia va a ser global estandarizada, para todos los mercados en la que se encuentra.

Sus operaciones internacionales son manejadas por un equipo gerencial del país origen de la empresa y por lo general las utilidades de la empresa van hacia la casa matriz.

Este tipo de orientación tiene el problema que en ciertas culturas generan rechazos hacia la gerencia y le restan legitimidad a las decisiones tomadas por los mismos. Igualmente los gerentes del país de origen generalmente pretenden adaptar la cultura a su estilo gerencial, sin embargo, esta política es muy efectiva en países donde no hay personal calificado para llenar las posiciones gerenciales.

b) Etapa Policéntrica: Orientación al país Anfitrión

En la etapa *Policéntrica*, cada mercado individual se verá como distinto y por esto, los productos y las actividades relacionadas con el marketing (distribución, promoción y precio) serán moldeados para cada mercado en particular.

⁷⁷ Perlmutter, Howard V., (1969); “*The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*”, Columbia Journal of World Business, pp9-18. y Perlmutter, Howard V. y Chakravarthy, Balaji S., (1985), “*Strategic Planning for A Global Business*”, Columbia Journal of World Business, Vol. 20, p2.

En esta etapa toma gran importancia las preferencias del país anfitrión, por lo que su principal consecuencia es la descentralización del control directivo. Las subsidiarias de la compañía son más autosuficientes y son los propios locales los que las dirigen, contando con el apoyo de la casa matriz durante algún tiempo.

Tiene la ventaja de una mayor motivación de la fuerza de trabajo y una mayor legitimidad de las decisiones gerenciales, pero no siempre es fácil ni barato encontrar personas adecuadas para estos puestos, otra ventaja es que el personal de la gerencia ya está familiarizado con la cultura en la que desarrollarán las operaciones de la empresa, minimizando así los costos de introducirse en una nueva cultura.⁷⁸

c) Etapa Geocéntrica: Orientación mundial

A finales de los noventa, la creciente presión competitiva da paso a la etapa *Geocéntrica* en la que la integración Regional o global de la compañía hace que se desarrollen cuadros directivos internacionales, responsables de implantar la estrategia global de la empresa en las diferentes subsidiarias. Sus decisiones, en general, van estar basadas en información tanto del país de origen como del país anfitrión. Esta política lleva a la empresa a llenar las posiciones gerenciales de cada país con el personal mejor capacitado, sin importar su nacionalidad. Es básicamente la máxima expresión de la “meritocracia”, los altos ejecutivos son rotados por todo el mundo.

Una cuarta etapa es incluida por los autores Wind, Douglas y Perlmutter (1973)⁷⁹, la cual es conocida como Regiocéntrica

d) Etapa Regiocéntrica

En esta etapa se prioriza al personal que pertenezca a la misma región. Por ejemplo una vacante en Chile, que podría ser llenada bajo este enfoque por un ejecutivo de Argentina, Uruguay, Paraguay, Brasil, Colombia, etc.

⁷⁸ Serna, Humberto, y Cesar H. Bernal, (2005), “*La Gestión Del Talento Humano En Un Entorno Global*”, Editorial: Valle Cali Del Cauca.

⁷⁹ Wind, Y., S. Douglas, y H. Perlmutter, (1973), “*Guidelines for Developing International Marketing Strategies*”, Journal of Marketing, pp14–23.

Tabla N° 5: Formas organizacionales al interior de las firmas multinacionales en las diferentes etapas evolutivas según Wind, Douglas Y Perlmutter (1973)

Aspectos de la Empresa	Orientación			
	Etnocéntrica	Policéntrica	Geocéntrica	Regiocéntrica
Complejidad de la organización	Compleja en la casa matriz, sencilla en sus subsidiarias	Variada e independiente	Crecientemente compleja y altamente independiente fundamentada en conceptos globales	Altamente independiente fundamentada en conceptos Regionales
Autoridad y toma de decisiones	Alta en la oficina central	Relativamente baja en la oficina central	Colaboración entre la oficina principal y las subsidiarias alrededor del mundo	Alta en las oficinas Regionales y/o alta colaboración entre subsidiarias
Evaluación y control	Lineamientos establecidos por la casa matriz	Establecida localmente	Recompensas con carácter local y universal	Determinada Regionalmente
Recompensas, castigos e incentivos	Altos en la oficina central, bajos en las subsidiarias	Amplia variedad, puede tener altos o bajos incentivos para el desempeño Regional	Recompensa a los ejecutivos por el cumplimiento de metas Regionales y globales	Incentivos a la contribución hacia los objetivos Regionales
Identidad geográfica	Nacionalidad del país de origen.	Nacionalidad del país anfitrión	Compañía global	Compañía Regional
Reclutamiento de personal, aprovisionamiento y desarrollo	Nacionales del país de origen ocupando las posiciones claves alrededor del mundo	Nacionales del país anfitrión ocupando las posiciones claves en su país	Individuos de todo el mundo.	Individuos de la región ocupando los altos cargos dentro de la región

Fuentes: D.A. Hernan and H.V. Perlmutter. "Multinational Organization Development." Adaptado de: La Gestión Del Talento Humano En Un Entorno Global; Humberto Serna, Cesar H. Bernal Cali, Valle Del Cauca, Mayo 26, 27, y 28 de 2005 Colombia.

Bartlett y Ghoshal (1989)

e) Etapa Transnacional

En un estudio realizado por Bartlett y Ghoshal (1989), al igual que la clasificación anterior, se propone una cuarta y final etapa más evolucionada, *la transnacional*⁸⁰, donde la organización se desarrolla hasta llegar a ser una red interdependiente de lugares dispersos especializados en competencias centrales, las cuales están todas implicadas en la consolidación del aprendizaje organizativo. Para ello, se utiliza de nuevo a un conjunto de directivos, esta vez procedentes de muchos países. El resultado es que las personas que trabajan a distancia, o incluso algunas veces compitiendo internamente, ahora son interdependientes.

⁸⁰ Bartlett, Christopher A. y Ghoshal Sumatra, (1989), "Managing Across Border And Empirical Test Of Barlett And Ghoshal".

Ante esto, se da lugar a formas diferentes de equipos internacionales, y así, alcanzar principalmente eficiencia global, respuesta local y/o aprendizaje organizativo (Snow 1996)⁸¹.

Una vez claro el concepto de empresas Multinacionales, sus características y el proceso de internacionalización que ellas llevan a cabo, nos introduciremos en el ámbito regional, a través de las empresas Multilatinas.

2.2. Empresas Multilatinas⁸²

Desde hace ya veinte años se ha venido estudiando el surgimiento y evolución de lo que ha dado en la literatura en llamarse como “Empresas Multilatinas”⁸³. La definición que se utilizará es la misma de Chudnovsky, Kosakoff y López, la cual se resume en decir que multinacional/multilatina es toda empresa que controla establecimientos en al menos dos países⁸⁴. Sin embargo, a esta definición de Multinacional de países Latinoamericanos se debe hacer presente las características especiales que presentan estas empresas en comparación con las corporaciones Multinacionales.

En la literatura sobre el tema se pueden encontrar dos grandes líneas de investigación. La primera apunta a explicar los determinantes y características específicas que asumen las operaciones de IED por empresas de países Latinoamericanos. Dentro de esta línea se pueden encontrar tres aportes: el de Wells⁸⁵ (1983; 1986), que se basa en la teoría del ciclo de producto desarrollada originalmente por Vernon⁸⁶ (1966); la de Lall (1983), basada en el concepto de "cambio técnico localizado"⁸⁷, y la de Cantwell y Tolentino (1990), que se apoya sobre la idea de "acumulación tecnológica"⁸⁸. En tanto, la segunda gran línea de investigación apunta más bien a ligar las etapas del desarrollo económico de cada país con su condición de emisor y/o receptor de IED (teoría del "sendero de desarrollo de las inversiones" planteada por Dunning). Esta teoría intenta explicar como, a medida que un país se desarrolla, se producen cambios en las ventajas de propiedad de sus firmas, así como en los sectores y países de destino en donde aquéllas invierten.

⁸¹ Snow, C.C., S.A. Snell, Davison Canney y D.C. Hambrick, (1996), “Use transnational teams to globalize your company”, *Organizational Dynamics*, Vol. 24, N° 4, pp50-67.

⁸² Extraído de Chudnovsky, Daniel y Andrés López, (1999), “Las empresas Multinacionales de América Latina. Características, evolución y perspectivas”, Boletín Techint, Buenos Aires.

⁸³ Wells, L. (1983), “*Third World Multinationals*”, MIT Press, Cambridge, Massachussets.

⁸⁴ Chudnovsky, Daniel, Bernardo Kosakoff y Andrés López, (1999), “*Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*”, FCE, Buenos Aires.

⁸⁵ Wells, L. (1983), “*Third World Multinationals*”, MIT Press, Cambridge, Massachussets; Wells, L. (1986), “*New and Old Multinationals: Competitors or Partners*”, en K. Khan (ed.), *Multinationals of the South*, St Martin's Press, Nueva York.

⁸⁶ Vernon, R. (1966), “*International Investment and International Trade in the Product cycle*”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80.

⁸⁷ Lall, S., (1983), “*The New Multinationals. The Spread of Third World Enterprises*”, Wiley/IRM, Londres.

⁸⁸ Cantwell, J. y E. Tolentino (1990), “*Technological accumulation and third world multinationals*”, Discussion Papers in International Investment and Managements, N° 139, University of Reading.

Considerando la primera línea de investigación, Wells sugiere que las empresas latinas pueden desarrollar ventajas en mercados maduros y donde las tecnologías están ampliamente difundidas. La competitividad de las Multilatinas descansaría en el uso de tecnologías de pequeña escala y trabajo intensivas para producir bienes indiferenciados en mercados donde la competencia se da fundamentalmente vía precios, así como en la disponibilidad de mano de obra barata y de un management de bajo costo con capacidades para manejar firmas en otros países en desarrollo. Si bien el mantenerse en segmentos maduros hace que reciban poca competencia de las Multinacionales, la visión de Wells es pesimista respecto de las Multilatinas, ya que la debilidad de sus ventajas haría que estén propensas a sufrir rápidamente la competencia de las firmas locales de los países en los cuales invierten (Jenkins, 1986)⁸⁹.

En cambio, Lall⁹⁰ (1983), plantea que las empresas de países latinos pueden desarrollar ventajas a partir de un proceso de aprendizaje y construcción de capacidades tecnológicas tal que les permita incluso, cosa que no puede ocurrir en el marco teórico de Wells, competir con las Multinacionales desarrolladas. Desatacando que no todas las Multilatinas se ajustan al modelo de Wells, ya que algunas de ellas operan en sectores de capital intensivo y mercados de consumo sofisticados.

Mientras que las Multinacionales generalmente se apoyan en ventajas derivadas de operar en la frontera tecnológica, Lall reconoce que las firmas de los países Latinoamericanos no pueden poseer ventajas competitivas en el mismo campo, por lo cual sus ventajas deberían estar en ciertas habilidades o activos especiales construidos ya sea sobre tecnologías, conocimientos de marketing o habilidades gerenciales. De esta manera, los tipos de ventajas que pueden desarrollar las firmas de los países Latinoamericanos vis a vis con sus pares de los países desarrollados pueden deberse a que su conocimiento técnico está localizado alrededor de un conjunto de técnicas completamente distintas y más relevantes a las condiciones de precios y calidad de otros países Latinoamericanos, a que sus productos pueden ser específicos a las condiciones de ellos o adaptados, pero manteniendo sus funciones esenciales, a que pueden desarrollar tecnologías más eficientes a escalas pequeñas, a que estas empresas poseen una mayor capacidad para operar en el ambiente de otros países Latinoamericanos (en lo que hace a cultura, clima, relaciones con el gobierno, etc.), por razones étnicas o de lenguaje, o por la experiencia en contratar y operar con mano de obra no calificada, etc. Estas ventajas pueden potenciarse por dos factores. Por un

⁸⁹ Jenkins, R., (1986), "Review Article: Third World Multinationals: Rethoric or Reality?", The Journal of Development Studies, Vol. 22, N° 2.

⁹⁰ Lall, S., (1983), "The Rise of Multinationals from the Third World", Third World Quarterly, Vol. 5, N° 3; Lall, S. (1983), "The New Multinationals. The Spread of Third World Enterprises", Wiley/IRM, Londres.

lado, estas firmas pueden tener acceso a recursos humanos calificados a bajo costo en su país de origen. Por otro, suelen pertenecer a conglomerados diversificados de propiedad familiar, lo cual les da ciertas ventajas en términos de recursos financieros, gerenciales y técnicos.

Otro punto que resalta Lall (1983), es que al no operar en las fronteras de la actividad innovativas, y tener una base doméstica de operaciones relativamente pobre, disponen de menos ventajas propietarias que sus contrapartes de los países desarrollados. Ello explica tanto porque son más proclives a entrar en joint ventures con otras firmas, y en particular porque intentan asociarse con firmas de países desarrollados, para acceder a tecnologías y capacidades competitivas de mayor alcance.

Por otra parte, Cantwell y Tolentino (1990), destacan como las inversiones de las Multilatinas progresivamente se realizan en sectores más modernos, y se dirigen hacia países más avanzados, al tiempo que advierten que algunas de dichas empresas ya son "genuinamente" innovadoras. En este sentido, van un paso más allá de Lall al introducir la idea de que es posible que las Multilatinas desarrollen ventajas propietarias en el plano tecnológico que no provengan meramente del uso de técnicas "olvidadas" en los países desarrollados, o que se ajusten a condiciones específicas de los países Latinoamericanos, y, por ende, desarrollen un sendero innovativo en cierta medida independiente, aunque menos basado en la ciencia y la I&D y más en las diferentes clases de aprendizaje, en aspectos organizacionales y en ingeniería de producción vis a vis las firmas de los países desarrollados.

Desde otro punto de vista, el aspecto evolutivo de los procesos de internacionalización es enfatizado por Goulart (1994), quien señala que este proceso comienza con exportaciones experimentales, que lo hacen en una primera etapa por vía de agentes o representantes, para recién después iniciar las ventas directas, siendo el paso final la instalación de una subsidiaria con capacidades productivas⁹¹. Sin embargo, muchas veces estas empresas no recorren todas las etapas de este proceso. Este aspecto de "prueba y error" de los procesos de internacionalización contribuyen a explicar porqué podemos encontrar casos exitosos, así como también fracasos de empresas Multilatinas.

2.21. Origen de las Empresas Multilatinas

El origen de las Multilatinas se ubica alrededor de los años 60, pero ha tomado renombre en las décadas actuales, producto de los éxitos que han conseguido sus principales exponentes en la mayoría de los países donde existen.

⁹¹ Goulart, L., H. Brasil y C. Arruda, (1994), "A evolucao na dinamica de internacionalizacao", Revista Brasileira de Comercio Exterior, N° 41.

Tal como se mencionó anteriormente la influencia de la Inversión Extranjera Directa en las Multilatinas ha contribuido a su origen y evolución, donde los países en desarrollo no sólo han recibido crecientes flujos de IED en lo que va de esta década, sino que siguiendo la tendencia iniciada en 1960, han venido incrementando su papel como emisores de IED, principalmente a nivel interregional.

Dentro de lo anterior se afirman que las inversiones de los países en desarrollo han pasado por tres etapas:

Primera etapa conocida como “primera ola”, la cual surge en países en desarrollo de América Latina durante la década de 1960 y 1970, economías receptoras y exploradoras de capitales. Se puede mencionar países participantes como, Argentina y Brasil, con proyectos que iban desde operaciones en sectores extractivos, hasta iniciativas destinadas a sustituir importaciones en el país receptor.

La principal forma con la cual buscan conquistar nuevos mercados era mediante joint ventures con algún país vecino, para aumentar las probabilidades de éxito, debido a la falta de experiencia inversora internacional. Muchas de estas operaciones tenían como objetivo eludir barreras comerciales.

Algunos de estos países no tuvieron el mismo dinamismo en la década de 1980, principalmente debido a los riesgos de insostenibilidad de la deuda externa. Ante esto vino una nueva etapa.

La segunda etapa es conocida como la “segunda ola” en la cual los países incrementaron su participación como inversores y receptores de capitales. Los principales motivos de esta etapa son el conservar y mantener los mercados locales y externos, y las inversiones comenzaron a estar orientadas a la exportación, puesto que había que aprovechar las ventajas de los mercados en los que se quería incursionar, por ejemplo, la posición geográfica, incentivos tributarios y ventajas de localización. Otros motivos que explican las crecientes operaciones de inversión en el exterior, son los factores propios del desarrollo de dichos países, como la apreciación cambiaria o el aumento de los costos laborales, u otros de tipo estructural (carencia de materias primas), y elementos del entorno competitivo global (necesidad de acceso a marcas, capacidades tecnológicas, entre otros).

Por último se encuentra la tercera etapa conocida como la “tercera ola, en la cual, debido a la crisis vivida por el continente americano en la década de 1980, los países desde México hasta Argentina transformaron sus sistemas proteccionistas en modelos de apertura con reducción de tarifas arancelarias y

obstáculos al comercio, basados en el Informe sobre el desarrollo mundial de 1990 sobre la necesidad de abrir las economías como una de las mejores salidas al problema de la pobreza.

Surge por lo tanto un nuevo proceso natural de expansión y crecimiento conocido como internacionalización, en que las empresas latinoamericanas tuvieron que modernizarse adquiriendo destrezas y ventajas. Es así como podemos observar la competitividad y el dinamismo actual de las empresas de la región, aunque la mayor parte de las inversiones las siguen realizando los países desarrollados y los del este del Asia.

A continuación se establece un cuadro comparativo con las principales semejanzas y diferencias de cada una de las etapas descritas:

Tabla N° 6: Evolución de las Multilatinas

Primera ola	Segunda ola	Tercera ola
Principalmente con países vecinos.	A mayor escala en relación a la primera ola	Principalmente con países vecinos y mayor representación los países como México y Brasil
Destinada principalmente a la industria extractiva, obras de ingeniería civil, y sustitución de exportaciones.	Destinada a segmentos de mayor sofisticación tecnológica.	Destinada a todo tipo de rubro y de segmento.
Orientada al mercado interno del país receptor	Orientada a exportar (export-oriented)	Orientada a licencias, exportaciones y alianzas.

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Multinacionales versus Multilatinas

Las empresas Multinacionales y Multilatinas son aquellas que han empezado su proceso de expansión a diferentes destinos y en diferentes magnitudes. Sin embargo, las Multilatinas son la primera fase de las Multinacionales y sirven de antesala para expandirse posteriormente al mercado de manera internacional. En el siguiente cuadro comparativo se presentan características que difieren entre ellas:

Tabla N° 7: Cuadro comparativo Multinacionales versus Multilatinas

VARIABLE	MULTINACIONAL	MULTILATINA
Alcance	Global	Regional
Tamaño	Grandes Empresas	Pequeñas firmas
Propiedad	Grandes Capitales privados	Familiar
Grado de Internacionalización	Alto grado	Reducido, con preponderancia de sus mercados locales y circunscritos fundamentalmente a mercados vecinos
Estrategia Internacionalización	- Exportaciones - Franquiciamiento - Alianzas Estratégicas - Inversión Extranjera Directa (IED)	- Exportaciones - Inversión Extranjera Directa (IED)
Cobertura sectorial	Gran cobertura	Mediana-pequeña cobertura
Tamaño corporativo (medido en ventas y activos)	Gran tamaño corporativo	Mediano-pequeño tamaño corporativo
Alcance competitivo	Gran alcance	Bajo alcance
Capacidad de respuesta a mercados externos	Alto	Mediano-Bajo
Control y Coordinación	- Reportes frecuentes - Mayor coordinación - Alta integración	- Reportes poco frecuentes - Baja coordinación - Baja integración
Planeación y Presupuesto	- Proceso sofisticado - Frecuente	- Proceso simple - Poco frecuente
Relación Corporativa	Muy Formal	Poco Formal
Gestión	Desarrollada	Simple
Inversión en I&D	Medio-Alto	Medio-Bajo
Capacidad de transferir recursos a través de filiales	Alta capacidad	Baja capacidad
N° empleados promedios en el mundo	55.114	11.290
Ventas totales globales (millones de dólares)	13956	1238
Ventas de la región de origen	58	76
% de ventas fuera del país de origen	42%	24%
Tiempo de introducción nuevos productos	Medio-Alto	Medio-Bajo
Importancia factor cultural	Bajo	Alto

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Resumen

Las empresas Multinacionales son aquellas empresas que reúnen dos elementos: el ser un conjunto de empresas y tener una actividad internacional. Ante ello, Multinacional se define como la empresa que posee al menos una filial en el exterior.

Dentro de estas empresas, se encuentran las Multilatinas, empresas multinacionales de países Latinoamericanos, las cuales típicamente empezarían este proceso al exportar a países vecinos, después establecerían alianzas para accionar a los canales de distribución. Posteriormente, una empresa podría establecer operaciones o hacer pequeñas adquisiciones.

En consecuencia con lo anterior, estas empresas tal como lo señalan Martínez, Espernaca y De la Torre (2003), presentan características especiales, comparadas con las multinacionales de otros países desarrollados; 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 productos⁹².

⁹² Martínez, J.I., J.P. Esperanca y J. De la Torre, (2003), *"The Evolving multinacional: Management Processes in Latin American Operations"*, Documentos de Trabajo (DT-04-01), Escuela de Negocios de la Universidad de Los Andes, Diciembre, pp3-11.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

3.1 Estrategia

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos* que significa “jefe del ejército”. Es así como la palabra se desarrolló en un principio para fines de combates y militares. Tal como lo plantea Sun Tzu, en su libro "El Arte de la Guerra", en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, explicando la influencia de la geografía y la política en la guerra.

Sin embargo, definiciones orientadas a estas áreas comenzaron a utilizarse cada vez menos, dando paso a una nueva concepción del término, dirigida a una nueva visión económica, orientada a la organización⁹³.

Pero según estas nuevas concepciones ¿Qué significa estrategia? Una definición global de estrategia no es simple, debido a que el concepto en sí, incluye elementos que tienen validez universal y pueden aplicarse a cualquier institución, no importa cuál sea su naturaleza; mientras que otros parecen depender no sólo de la naturaleza de la firma, sino también de sus clientes, estructura y cultura⁹⁴.

No obstante, en forma genérica, estrategia es definida como “el arte o traza para dirigir un asunto”⁹⁵, o bien como “una regla de toma de decisiones, representando un eje de orientación para la solución de problemas”⁹⁶. Dado lo anterior, en que la organización es considerado un ente interactivo que se interrelaciona directamente con el medio y cuya base estratégica está determinada en gran medida por las variables que conforman el entorno en el que se desenvuelve la firma. Las diversas alternativas a las que nos enfrentamos nos inducen y a la vez obligan a tomar decisiones. Estas decisiones requieren de análisis y será a través de la estrategia que este análisis podrá estructurarse.

Por otro lado, Henry Mintzberg (1978), define estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones y acciones”. Planteando con ella que las estrategias surgen a menudo del interior de la organización sin ningún plan formal. Pudiendo ser la respuesta a circunstancias imprevistas, no planeadas, (estrategia emergente) o planeadas⁹⁷.

⁹³ Wauty, Jacques e Isi Halberthal, (1975), “*La estrategia Empresarial*”, Editorial Liberia El Ateneo.

⁹⁴ Majluf, Nicolás y Arnoldo Hax, (1993), “*Gestión de Empresa con una visión estratégica*”, Ediciones Dolmen, p19.

⁹⁵ Salvat, “*Enciclopedia Salvat Diccionario*” definición de estrategia, Salvat Editores S.A, p1315.

⁹⁶ Wauty, Jacques e Isi Halberthal, (1975), “*La estrategia Empresarial*”, Editorial Liberia El Ateneo.

⁹⁷ Mintzberg, Henry, (1978), “*Patterns in Strategy Formulation*”, Management Science, p24.

Para Hax y Majluf (1993), la estrategia es considerada como un “*concepto multidimensional* que abarca la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce.” Donde a su vez, constituye “un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo. Determinando y revelando el propósito organizacional en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Seleccionando los negocios de la organización o aquéllos en que va a estar, buscando lograr una ventaja sostenible en el largo plazo en cada uno de ellos”⁹⁸.

Sin embargo, independiente de la definición asignada a estrategia, es posible apreciar 3 aspectos claves⁹⁹:

- ◆ La estrategia debe estar ligada al medio ambiente.
- ◆ La estrategia debe tener visión de largo plazo
- ◆ La estrategia debe considerar que no siempre es posible tener toda la información necesaria o que ésta puede encontrarse alterada en relación a la realidad.

Una vez entendido el concepto de estrategia en sí, es necesario entender el proceso de administración o planificación estratégica.

La planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución.

Su proceso puede ser dividido en cinco pasos fundamentales¹⁰⁰:

- ◆ Definición de la misión y las principales metas corporativas.
- ◆ Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
- ◆ Análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades.
- ◆ Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- ◆ Implementación de la estrategia.

⁹⁸ Majluf, Nicolás y Arnoldo Hax, (1993), “*Gestión de Empresa con una visión estratégica*”, Ediciones Dolmen, pp20-24.

⁹⁹ Wauty, Jacques e Isi Halberthal, (1975), “*La estrategia Empresarial*”, Editorial Liberia El Ateneo.

¹⁰⁰ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), “*Administración estratégica: un enfoque integrado*”, tercera edición, Mc Graw Hill, p8

Es en el cuarto paso en el cual nos enfocaremos a lo largo de este documento, debido a que es aquel en el cual se requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo internacional.

No obstante, para poder determinar lo anterior, es necesario tener presente la existencia de un abanico muy amplio de posibilidades para adquirir aquella posición en el mercado, es decir, existen diferentes tipos de estrategias, debido fundamentalmente, a la gran cantidad de clasificaciones o tipologías de estrategias propuestas en la literatura. Ante esto, se hace necesario, hacer una revisión de las principales clasificaciones de estrategia recogidas, su denominación, definición, características, para así compararlas, examinando las posibles similitudes entre ellas para, finalmente, determinar una clasificación de estrategia, que integre las anteriores y que sirva de referencia para el presente trabajo.

3.1.1. Revisión de la literatura

Las estrategias que el proceso de administración o planificación estratégica genera pueden verse reflejadas en tres niveles: nivel corporativo, nivel de negocio y nivel Funcional. Sin embargo, es posible agregar un cuarto nivel correspondiente al nivel internacional.

Las estrategias a nivel Funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de las operaciones Funcionales dentro de una organización, tales como, fabricación, marketing, investigación y desarrollo, manejo de materiales y recursos humanos. Es así, como la ventaja competitiva proviene de la capacidad de una organización para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción del cliente.¹⁰¹

Las estrategias a nivel de negocio, por otro lado, están orientadas a buscar la forma en que una organización logre explotar y asegurar su ventaja competitiva en el largo plazo y cómo competir en una industria en forma efectiva, es decir, las diferentes estrategias de posicionamiento que puede utilizar en los distintos ambientes industriales¹⁰².

Las estrategias a nivel corporativo están orientadas a resolver dos preguntas: ¿En qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad a largo plazo de la organización? y ¿Qué estrategias debería utilizar para ingresar y salir de las áreas de negocios?¹⁰³

¹⁰¹ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), *“Administración estratégica: un enfoque integrado”*, tercera edición, Mc Graw Hill, p12.

¹⁰² Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), *“Administración estratégica: un enfoque integrado”*, tercera edición, Mc Graw Hill, p170.

¹⁰³ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), *“Administración estratégica: un enfoque integrado”*, tercera edición, Mc Graw Hill, p260.

Las estrategias a nivel internacional corresponden a la forma en que la organización se internacionaliza en los mercados foráneos.

Cada uno de estos niveles, tal como se mencionó anteriormente, consideran una amplia variedad de estrategias, sin embargo, se ha considerado dos direcciones para el desarrollo de clasificaciones globales, la primera orientada a los niveles Funcionales e internacionales, en los cuales se utilizará la definición establecida por Hill y Jones (1996), y una segunda dirección, orientada a los niveles de negocio y corporativo, la cual se determinará a través del estudio de diversas clasificaciones planteadas por variados autores.

3.1.2 Tipos de estrategia en relación al nivel de negocio y corporativo en que se define cada estrategia

El desarrollo de este apartado se basará en la metodología utilizada en la investigación sobre clasificación de estrategias desarrollada por la Universidad de Murcia, Madrid. Es así que con el propósito de encontrar una clasificación global, se han recogido 14 clasificaciones estratégicas, seleccionadas en función de la repercusión de las mismas en trabajos de investigación. Estas clasificaciones corresponden a: Ansoff (1965), Rumelt (1974), Buzell, Gale y Sultan (1975), Hofer y Schendel (1978), Miles y Snow (1978), Abell (1980), Porter (1982), Galbraith y Schendel (1983), Herbert y Deresky (1987), Chrisman, Hofer y Boulton (1988), Mintzberg (1988), Hill y Jones (1996), Wright, Kroll y Parnell (1998) y Beal (2000).

Una vez identificadas estas clasificaciones el paso siguiente será establecer una relación entre cada una de las denominaciones y tipos de estrategias definidas.

3.1.2.1. Estrategias a nivel de negocio

Para este primer análisis, se han considerado autores que plantean estrategias a nivel de negocio, tales como: Miles y Snow (1978), Abell (1980), Porter (1982), Galbraith y Schendel (1983), Chrisman, Hofer y Boulton (1988), Mintzberg (1988), Wright, Kroll y Parnell (1998) y Beal (2000), cuyas definiciones es posible apreciar en la siguiente tabla.

Tabla N° 8: Tipos de estrategias postuladas a nivel de negocio.

Año	Autor(es)	Tipo de Estrategias Planteadas
1978	Miles y Snow ¹⁰⁴	Defensora Analizadora Prospectiva
1980	Abell ¹⁰⁵	Diferenciación Enfoque No-diferenciación
1982	Porter ¹⁰⁶	Liderazgo en costo Diferenciación Concentración o Nicho
1983	Galbraith Schendel ¹⁰⁷	Mantenimiento Nicho Escaladora
1988	Mintzberg ¹⁰⁸	Diferenciación Alcance
1988	Chrisman, Hofer y Boulton ¹⁰⁹	16 tipos en función de: Alcance Segmentos Fuerza competitiva
1998	Wright, Kroll y Parnell ¹¹⁰	Empresas pequeñas Diferenciación Costos Ambas
		Empresas grandes Diferenciación Costos Ambas Múltiple
2000	Beal ¹¹¹	Liderazgo en costos Diferenciación en: Innovación Marketing Calidad Servicio

¹⁰⁴ Miles, R. E. y C.C. Snow, (1978), "Organizational Strategy, Structure, and process", Ed. McGraw-Hill Book Company.

¹⁰⁵ Abell, D. E., (1980), "Defining the business: Starting point of strategic planning", Ed. Prentice-Hall Englewood Cliffs, N.J.

¹⁰⁶ PORTER, M.E. (1982): *Estrategia Competitiva*, CECSA, México.

¹⁰⁷ Galbraith, C. y D. Schendel, (1983), "An empirical analysis of strategy types", *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp153-173.

¹⁰⁸ Mintzberg, H., (1988), "Generic Strategies: Toward a comprehensive framework". *Advances in Strategic Management*, vol. 5, pp1-67.

¹⁰⁹ Chrisman, J., CH. Hofer y W. Boulton, (1988), "Toward a system for classifying business strategies", *Academy of Management Review*, vol. 13, n°3, pp413-428.

¹¹⁰ Wright, P, M. Kroll y J. Parnell, (1998), "Strategic Management: Concepts", Ed. Prentice Hall.

¹¹¹ Beal, R.M., (2000), "Competing effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of small Business Management*, Vol. 38, n°1, pp27-47

Una vez conocido los diferentes tipos de estrategias, y posteriormente estudiado su contenido, es posible darse cuenta de las características que delimitan cada uno de ellos. Es así, como se ha efectuado una clasificación global de acuerdo a los tipos de estrategia que más se utilizan. Clasificación que se analizará a continuación.

Tres son las estrategias que poseen mayor frecuencia en la muestra: Liderazgo de costos, Diferenciación y Enfoque o Nicho.

La primera estrategia definida, es la estrategia de “*Costos*”, la cual requiere la construcción de instalaciones capaces de producir minimizándolos, se requieren grandes inversiones en I&D, lo que implica un fuerte control administrativo.

Porter (1982), define una estrategia de liderazgo en costos, caracterizada por el control en costo, idéntica es la planteada por Wright , Kroll y Parnell (1998), en la cual la empresa pone énfasis en los costes, con un producto básico, de demanda elástica y bajo precio. Similar es lo planteado por Beal (2000), a través de su estrategia denominada Liderazgo en costos, a su vez Galbraith y Schendel (1983), definen la estrategia "Mantenimiento", cuya finalidad consiste en la reducción de costes.

Chrisman (1988), dentro de sus 16 tipologías descritas, existen dos estrategias que siguen esta orientación. La estrategia de "costos" y "segmento en costos", ambas con amplio alcance.

En la clasificación de Abell (1980) y Miles y Snow (1978) no se encontraron estrategias que se asemejen a la de liderazgo en costes.

La segunda estrategia definida, es la estrategia de “**Diferenciación**” la cual se centra en diferenciar el producto o servicio que ofrece la empresa respecto a la competencia.

Las formas de diferenciar pueden estar basadas en la innovación, ventas, calidad o servicio, (tal y como apunta Beal (2000)). O bien como lo plantea Miles y Snow (1978), quienes definen la estrategia Prospectiva, que se orienta a buscar continuamente nuevas oportunidades, nuevos productos o mercados, características acorde con la estrategia de diferenciación.

Abell (1980), Porter (1982), Wright, Kroll y Parnell (1998), y Mintzberg (1988) identifican la estrategia de diferenciación, utilizando su nombre genérico. Sin embargo, éste último la considera con

matices más amplios, al definir una única estrategia, pero especificando en qué consiste la diferenciación: imagen, servicio, calidad o diseño.

Chrisman (1988) plantea una estrategia orientada en esta dirección, pero bajo el nombre de "Estrategia de Beneficio", distinguiendo cuando existe diferenciación de segmentos y cuando no existe esa diferenciación.

La tercera estrategia definida, es la estrategia de **“Nicho”, o “Enfoque”** que se centra en un grupo de compradores en particular, o en un mercado geográfico determinado.

Miles y Snow (1978), con su estrategia denominada "Defensora", se dirige en esta dirección, en la cual plantea la producción de un número limitado de productos dirigidos a un segmento estrecho del mercado potencial. Así también lo hace Abell (1980), a través de la estrategia de "Enfoque", o Porter (1982) a través de la estrategia denominada enfoque, especificando que la ventaja competitiva que resalta la empresa, una vez segmentado el mercado es: costes o diferenciación y Wright (1998) donde también en su clasificación resalta dos estrategias de enfoque distintas: la de "Enfoque en Bajos Costes" y la de "Enfoque por Diferenciación".

Chrisman (1988), divide su estrategia de enfoque en varios tipos, estableciendo la estrategia de "Enfoque en Costes" o "Beneficios", tanto para la existencia de una diferenciación por segmentos, como sin esa segmentación.

Galbraith y Schendel (1983), en su clasificación de "Nicho", se establece la especialización en calidad, o el enfoque por diferenciación y Mintzberg (1988) utiliza una definición más detallada de esta categoría de estrategia, bajo el nombre de "Alcance".

En conclusión, la propuesta para los tipos de estrategia a nivel de unidad de negocio que serán utilizadas en este trabajo, serían **la estrategia de liderazgo en costes, diferenciación y de enfoque o Nicho.**

3.1.2.2. Estrategias a nivel corporativo

Para este segundo análisis, se han considerado autores que plantean estrategias a nivel corporativo, tales como: Ansoff (1965), Rumelt (1974), Buzzell, Gale y Sultan (1975), Hofer y Schendel (1978),

Galbraith y Schendel (1983), Herbert y Deresky (1987) y Mintzberg (1988), Hill y Jones (1996), cuyas definiciones es posible apreciar en la siguiente tabla.

Tabla N° 9: Tipos de estrategias postuladas a nivel corporativo

Año	Autor(es)	Tipo de Estrategias Planteadas
1965	Ansoff ¹¹²	Penetración de mercados Desarrollo de productos Desarrollo de mercados Diversificación
1974	Rumelt ¹¹³	Negocio Simple Dominante Diversificación Relacionada Diversificación no Relacionada
1975	Buzzell, Gale y Sultan ¹¹⁴	Constructora Mantenimiento Cosecha
1978	Hofer y Schendel ¹¹⁵	Incremento de cuota Crecimiento Beneficio Concentración y reducción Vuelta Liquidación
1983	Galbraith y Schendel ¹¹⁶	Consumo Cosecha Constructora Continuadora Escaladora Nicho Abandono
1987	Herbert y Deresky ¹¹⁷	Desarrollo Estabilidad Saneamiento Cosecha

¹¹² Ansoff, H. I., (1976), "La estrategia de la empresa", Ed. Universidad de Navarra, Pamplona.

¹¹³ Rumelt, R.P., (1974), "Strategy, Structure and Economic Performance", Harvard University Press, Boston.

¹¹⁴ Buzzell, R. D., B.T. Gale y R.M. Sultan, (1975), "Market share: a key to profitability", Harvard Business Review, vol. 53, n° 1, pp97-106

¹¹⁵ Hofer, C.W. y D. Schendel, (1978), "Strategy Formulation: Analytical Concepts", Ed. West Publishing Co., St. Paul

¹¹⁶ Galbraith, C. y D. Schendel, (1983), "An empirical analysis of strategy types", Strategic Management Journal, vol. 4, pp153-173.

¹¹⁷ Herbert, T y H. Deresky, (1987), "Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content", Strategic Management Journal, vol. 8, pp135-147

1988	Mintzberg ¹¹⁸	Ubicación Diferenciación Elaboración Ampliación Reconsideración
1996	Hill y Jones ¹¹⁹	Integración Vertical Diversificación Relacionada Diversificación no Relacionada Alianzas estratégicas

Fuente: Elaboración propia

A fin de establecer las relaciones de este segundo nivel hemos seguido los mismos pasos que se han realizado para el nivel de negocio. Es así, como los tipos de estrategia más comúnmente definidos son: **Mantención y Diversificación**. Las cuales se analizan a continuación:

La primera estrategia definida, es la estrategia de **Mantenimiento**, que se caracteriza por mantener la cuota de mercado conseguida hasta ese momento, realizando lo mismo que hace hasta ahora.

Buzzell, Gale y Sultan (1975), dentro de su clasificación plantean la estrategia de mantenimiento. Para Rumelt (1974) existe una estrategia de "Negocio Simple", la cual se dirige hacia esta clasificación, donde la empresa está centrada principalmente en un único negocio, su ratio de especialización, (porcentaje total del negocio dedicado a la actividad principal), es superior al 95%.

Galbraith y Schendel (1983) determinan la estrategia "Continuadora", la cual pretende seguir con la posición actual de la empresa. Similar es lo planteado por Herbert y Deresky (1987), a través de su estrategia de Estabilidad, donde se busca una buena relación entre costos y precios, intentando mantener una posición en el mercado.

La segunda estrategia definida, es la estrategia de **Diversificación**, considerando crecimiento, orientada a alcanzar presencia y compromiso en varios países.

Ansoff (1965) y Hofer y Schendel (1978), con sus estrategias denominadas Diversificación y Beneficio, respectivamente, caracterizada por la adquisición de otros activos, y el desarrollo de mercados, apuntan a esta dirección.

¹¹⁸ Mintzberg, H., (1988), *"Generic Strategies: Toward a comprehensive framework"*. Advances in Strategic Management, vol. 5, pp1-67.

¹¹⁹ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), *"Administración estratégica: un enfoque integrado"*, tercera edición, Mc Graw Hill.

Rumelt (1974) utiliza dos tipos de estrategias para definir la diversificación. La estrategia de "Diversificación relacionada" y la estrategia de "Diversificación no- relacionada". La diferencia entre una y otra depende de la homogeneidad de las actividades que se realicen en los distintos negocios. Similar, es lo que ocurre con Mintzberg (1988), a través de su estrategia de ampliación, consistente en realizar acciones de integración, diversificación o control de empresas.

A su vez, existen otras clasificaciones, tales como, Saneamiento y Liquidación, orientada a frenar, parar y reconstruir las actividades realizadas por la empresa y a obtener altos beneficios en poco tiempo, a través de la venta total de la empresa, respectivamente. Sin embargo no se profundizará en ellas, debido a que el presente trabajo, se orienta a empresas cuyas actividades se encuentran actualmente en operación y no esperan cesar en un futuro próximo, junto con un estado económico-financiero saludable.

Por otro lado, pese a lo anterior, se considerará una tercera clasificación de estrategia, consistente en la estrategia corporativa de **Integración Vertical**, cuyo análisis se basará en la propuesta desarrollada por Hill y Jones (1996), detallada a continuación.

La estrategia de integración vertical, ya sea a través de integración hacia atrás o ascendente, lo que involucra al proceso productivo, tal como, el abastecimiento de insumos, así como hacia adelante o descendente, involucrando el proceso de distribución de los productos de la operación, o bien, a través de una integración completa o combinada, en la cual una compañía compra a proveedores independientes además de contar con organizaciones propias o cuando sale de su producción a través de agencias independientes además de contar con distribuidores propios; ocurren cuando una organización produce todos los insumos particulares necesarios para sus procesos o cuando sale toda su producción a través de operaciones propias¹²⁰.

Por otra parte dentro de los medios para lograr una Integración Vertical nos encontramos con: la Adquisición y Nuevas Operaciones.

En conclusión, la propuesta para los tipos de estrategia a nivel de unidad corporativa que serán utilizadas en este trabajo, serán las estrategias de Mantenimiento, Diversificación (Relacionada-No Relacionada) e Integración Vertical.

¹²⁰ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), "Administración estratégica: un enfoque integrado", tercera edición, Mc Graw Hill, pp261-262.

3.1.3. Tipos de estrategia en relación al nivel Funcional e internacional en que se define cada estrategia

La clasificación que se empleará para estos dos tipos de niveles estratégicos, Funcional e internacional, es aquel desarrollado por Hill y Jones (1996) y P. Mateos-Aparicio (1998), respectivamente. Clasificaciones estratégicas que se detallan a continuación.

3.1.3.1. Estrategias a nivel Funcional

Cuatro factores constituyen la ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, superiores. Éstos son los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva. Son genéricos en el sentido que representan cuatro formas básicas de reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier compañía puede adoptar, independientemente de su industria o de los productos o servicios que ofrezca¹²¹.

a) Eficiencia Superior.

Una compañía es un instrumento para la transformación de insumo en productos. La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar determinados bienes y servicios. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos requeridos de crear cualquier producto. Por consiguiente, la eficiencia superior ayuda a que una empresa logre una ventaja competitiva de bajo costo. En otras palabras una firma eficiente posee mayor productividad que sus rivales, y por lo tanto, menores costos¹²².

b) Calidad Superior

Lograr calidad superior proporciona dos ventajas a la compañía, por un lado, incrementa la reputación en calidad que permite que una empresa cobre un precio superior por su(s) producto(s), y la eliminación de imperfecciones del proceso de fabricación aumenta la eficiencia y por lo tanto, disminuyen los costos¹²³.

¹²¹ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), *“Administración estratégica: un enfoque integrado”*, tercera edición, Mc Graw Hill, p108.

¹²² Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), *“Administración estratégica: un enfoque integrado”*, tercera edición, Mc Graw Hill, p135

¹²³ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), *“Administración estratégica: un enfoque integrado”*, tercera edición, Mc Graw Hill, p149

Lograr calidad superior exige que toda la organización se comprometa con la calidad y con una clara concentración con el cliente. Esto también requiere mediciones para determinar las metas de calidad e incentivos que hagan énfasis en ésta; el input de los trabajadores relacionado con las formas como se puede generar la calidad; una metodología para investigar el origen de los defectos y corregir los problemas que los ocasionan; la racionalización de la base de suministro de la compañía; la cooperación con los proveedores que implementan programas de calidad total¹²⁴. (ACT¹²⁵)

c) Innovación Superior

La innovación superior de productos o procesos proporciona a la compañía algo exclusivo que sus competidores carecen. Esta exclusividad puede permitir que una organización cobre un precio superior o disminuya su estructura de costos por debajo de sus rivales. Sin embargo, los competidores tratarán de imitar las innovaciones exitosas. A la postre y con frecuencia tendrán éxito, aunque las altas barreras para la imitación pueden dilatarlo. Por lo tanto, mantener una ventaja competitiva requiere un continuo compromiso con la innovación¹²⁶.

d) Satisfacción Superior al cliente.

Para lograr una capacidad de satisfacer las necesidades del cliente una compañía debe proporcionar lo que ellos desean en el momento que lo necesiten, siempre y cuando la rentabilidad a largo plazo de la empresa no se comprometa en el proceso.

Lograr una capacidad superior de corresponder al cliente involucra proporcionarles el valor que ellos pagan, y los pasos emprendidos para mejorar la eficiencia del proceso de producción en una compañía y la calidad de su producto deben ser consecuentes con este objetivo. Además, proporcionar lo que desean los clientes puede requerir el desarrollo de nuevos productos que posean características no incorporadas en los existentes.

¹²⁴ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), *“Administración estratégica: un enfoque integrado”*, tercera edición, Mc Graw Hill, p166.

¹²⁵ Deming, W.E., (1982), *“Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management”*, National Productivity Review, pp12-22.

En este artículo plantea que esta filosofía se fundamenta en una reacción de cadena, dada por los siguientes 5 pasos:

1. Calidad mejorada significa disminución de costo debido a que hay menor reelaboración, pocos errores, menores retrasos y mejor uso del tiempo y materiales.
2. Como resultado, mejora la productividad.
3. La calidad mejorada lleva a una mayor participación en el mercado y permite que la compañía aumente los precios.
4. Esto incrementa la rentabilidad de la firma y le permite permanecer en el negocio.
5. Por lo tanto la compañía genera más empleos.

¹²⁶ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), *“Administración estratégica: un enfoque integrado”*, Tercera edición, Mc Graw p156.

3.1.3.2. Estrategias a nivel internacional

Este tipo de estrategia se desarrolla en el sector industrial global, en el cual las posiciones estratégicas de los competidores en las principales áreas geográficas o mercados internacionales están afectadas fundamentalmente por sus posiciones globales generales.¹²⁷

Estrategia internacional.

Las firmas con una estrategia internacional ven el país de origen como su mercado principal¹²⁸. Por lo tanto, tales firmas hacen solamente ajustes de menor importancia a los productos que se colocan en mercados extranjeros. Estas firmas tratan de crear valor al transferir productos y habilidades valiosas a mercados extranjeros donde los competidores carecen de aquellas habilidades y productos. La mayoría de las firmas internacionales han creado valor al transferir ofertas de productos diferenciados, desarrollados a nivel domésticos para nuevos mercados en el exterior¹²⁹.

Esta estrategia requiere gran coordinación y control por parte de la casa matriz, buscando lograr un equilibrio entre la delegación de responsabilidades que se produce hacia la subsidiarias. Ante esto, es necesaria una buena tecnología que permita la transferencia de conocimiento e información a las subsidiarias, dada las responsabilidades a las que se ven sometidas¹³⁰.

Estrategia Multinacional.

Las firmas con una estrategia Multinacional, están compuestas por unidades nacionales y Regionales relativamente independientes, a las que la gestión corporativa únicamente impone determinados requisitos para la comunidad mundial en procesos y operaciones claves¹³¹.

Esta estrategia, busca adaptarse a las necesidades locales de los países en los que ofrecen sus productos, existiendo por lo tanto una baja estandarización. Precisa de un fuerte grado de descentralización y delegación en la toma de decisiones de manera que se consiga la mejor adaptación posible al mercado local. Ante esto, se plantea que estas firmas más que poseer un negocio internacional,

¹²⁷ Porter, M., (1947) "*Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño Superior*", p287.

¹²⁸ Bartlett, Christopher A y Ghoshal, Sumantra, (1989), "*Managing Across Borders – The Transnational Solution*".

¹²⁹ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), "*Administración estratégica: un enfoque integrado*", tercera edición, Mc Graw Hill, p238.

¹³⁰ Aparicio, P. Mateos, (1998), "*Dirección y objetivos de la empresa actual*", Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, p46.

¹³¹ Aparicio, P. Mateos, (1998), "*Dirección y objetivos de la empresa actual*", Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, p45.

disponen de una cartera de inversiones en el extranjero, dada la fuerte delegación de autoridad existente debido a la necesidad de aproximación al cliente final.

Estrategia Global.

Las firmas con una estrategia global crean productos para resolver las necesidades homogéneas del mercado mundial. Persiguen obtener una ventaja en costos mediante la estandarización de los productos que permite una reducción de los costos de producción y, por lo tanto, la posibilidad de ofrecer productos a precios más bajos que la competencia. Se basa en un control más centralizado en lo que respecta a actividades de diseño, marketing, producción e I&D, existiendo un flujo unidireccional desde la casa matriz a las subsidiarias de recursos, bienes e información. Esta centralización, a su vez, permite a la firma ser eficiente gestionando innovaciones. Sin embargo, los grupos responsables de las innovaciones a menudo carecen de la comprensión de las necesidades de los mercados y las realidades de la producción fuera del país donde se ubica la casa matriz¹³².

Estrategia Transnacional.

Las firmas con una estrategia transnacional tienen sentido cuando una compañía enfrenta grandes presiones tanto para lograr reducciones en costos como para alcanzar un nivel de capacidad de aceptación local¹³³.

En este tipo de organizaciones, a pesar de que la casa matriz desarrolla funciones de control y de coordinación de las decisiones estratégicas, existen flujos entre las subsidiarias y entre éstas y la matriz, tanto de materias primas, como de personal, información y tecnología.

En una firma transnacional la alta dirección no es de la casa matriz, debido a que cada unidad incluida la matriz, tiene su propio “management” local¹³⁴.

¹³² Aparicio, P. Mateos, (1998), *“Dirección y objetivos de la empresa actual”*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, p45.

¹³³ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), *“Administración estratégica: un enfoque integrado”*, tercera edición, Mc Graw Hill, pp240-242.

¹³⁴ Aparicio, P. Mateos, (1998), *“Dirección y objetivos de la empresa actual”*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, p46.

3.2. Estructura Organizacional

El concepto de estructura proviene del verbo latín "*Struere*" que significa construir. Refiriéndose a la construcción como soporte de sistemas en el que se interrelacionan partes, elementos o ideas. Sin embargo, sus definiciones hoy en día son múltiples, no existiendo un consenso respecto a ellas. Ante esto, a continuación se identificarán algunas definiciones que ha adquirido el concepto, de acuerdo a la visión de cada autor.

Para Beau (1974) estructura es "la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente"¹³⁵. Consecuencias de esta definición, es la división del trabajo y la existencia de rangos o jerarquía, las posiciones que ocupa la gente y cómo éstas deben comportarse.

Otras definiciones enfatizan la importancia de las interacciones humanas en la formación de estructura, tal es el caso de Sewell (1992), quien define estructura como la herramienta que "configura las prácticas de la gente".

Ranson, Hinnings y Greenwood (1980) la definen a su vez, como "un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes".

Por otro lado, para Mintzberg (1984), es "el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de las mismas"¹³⁶.

Para Strategor (1988) estructura "es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad"¹³⁷.

Por otra parte, Cuervo (1994) define estructura organizativa de la empresa como "las vías jerárquicas y de comunicación entre los diversos niveles y puestos de la organización"¹³⁸

¹³⁵ Esta definición corresponde a Blau (1974), y se encuentra citada en Hall, R. (1990), "*Organizaciones, estructura, procesos y resultados*", Prentice-Hall Hispanoamericana.

¹³⁶ Mintzberg, Henry, (1984), "*Diseño de organizaciones Eficientes*", Editorial. Buenos Aires: Ariel.

¹³⁷ Strategor, (1988), "*Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de la empresa*", Editorial. Biblio Empresa, Barcelona.

¹³⁸ Cuervo, A., (2001), "*Introducción a la administración de empresas*", Civitas, Madrid.

Y así como Cuervo, Sewell, etc., numerosos autores han establecido su propia definición de estructura. Siendo posible ver que en todas ellas, está implícita o explícitamente la idea de que la estructura organizacional se encuentra fuertemente ligada a la organización. Ante lo cual, se hace imprescindible definir el concepto de organización.

Organización se define como: “Un grupo de personas que busca alcanzar determinados objetivos de manera eficiente utilizando para ello mecanismos racionales”. Seguidamente, “la tarea de organizar consiste en agrupar u ordenar los esfuerzos de las personas que componen la organización de manera que sus conductas individuales y colectivas permitan satisfacer la condición esencial de alcanzar los objetivos eficientemente”. Ante esto, es posible establecer una definición de estructura que abarque lo anterior, identificando que “estructura es la conceptualización de los mecanismos que la organización utiliza para definir, oficializar, institucionalizar y legitimar las conductas de sus miembros. En otras palabras, es la fórmula que permite a las personas saber qué deben hacer, qué no deben hacer, y por qué las cosas se hacen de una determinada forma en la organización”.¹³⁹

De lo anterior se extrae que, el propósito de la estructura en una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Se trata entonces, de una herramienta administrativa y no de un fin en sí mismo. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar.

La estructura organizacional asigna los empleados a tareas y a papeles específicos para crear valor y especifica la manera en que éstos se deben relacionar para aumentar la eficiencia, la calidad, la innovación y la respuesta a los clientes, es decir, los bloques constructivos de la ventaja competitiva. Es así, como el objetivo de la estructura organizacional es coordinar e integrar esfuerzos de los empleados a todos los niveles (corporativo, de negocio y funcional) y a través de las unidades de negocios y funciones de la empresa para que trabajen juntos en forma tal, que puedan lograr el conjunto específico de estrategias de su modelo de negocio.¹⁴⁰

Toda organización tiene una estructura de tareas. De hecho la existencia de estructura distingue a las organizaciones. Mientras la evidencia más visible de la estructura es el familiar organigrama, los diagramas no son siempre necesarios para describir la estructura. Es más, pequeñas organizaciones pueden

¹³⁹ Fernández M., Francisco, (1982), “*Un esquema multivariable para el análisis estructural*”, Ed IBERTO, Universidad de Chile

¹⁴⁰ Hill W., Charles y Gaerth R. Jones, (2001), “*Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado*”, Editorial Mc Graw Hill, Sexta Edición, p432

funcionar muy bien sin ellos, siempre que éstos entiendan las unidades y los niveles que existen en las empresas.¹⁴¹

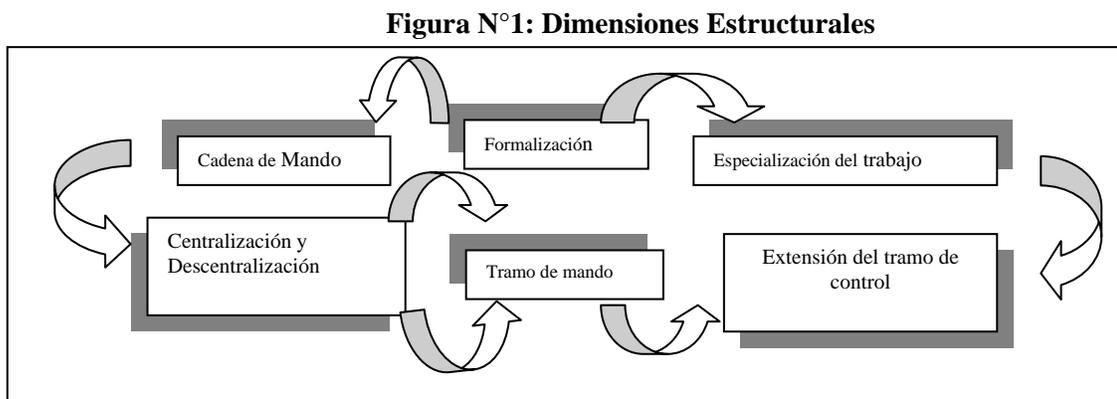
3.2.1. Diseño Organizacional

El diseño de la estructura de una organización es decisión de los gerentes, para ello deben elegir entre un millar de marcos alternativos de tareas y departamentos. El proceso por el cual ellos hacen estas elecciones es denominado *Diseño Organizacional*, donde las decisiones y acciones gerenciales resultan en una estructura organizacional.¹⁴² Este proceso puede ser explícito o implícito; puede ser un experimento único y evolutivo; puede ser llevado a cabo por un sólo gerente o por un equipo de ellos.¹⁴³

El diseño organizacional, es un proceso que involucrará decisiones sobre segmentos estructurales, que permiten planear el cómo disponer de los recursos humanos y materiales dentro de la Estructura Organizacional. Estos segmentos o partes de la estructura se definirán en el siguiente apartado.

3.2.1.1. Dimensiones Estructurales

Debido a lo complejo del concepto de estructura y ante el propósito de estudiarla, tal como se mencionó anteriormente, es necesario segmentar o dividirla en partes, las cuales llamaremos dimensiones estructurales, con el fin de reducir la complejidad en su entendimiento.



Fuente: Robins y Coulter, 2005, "Administración", Octava Edición, Editorial Pearson.

¹⁴¹ Gibson, James y John Ivancevich, "Donnelly James; Las organizaciones; comportamiento estructura procesos", décima edición, Ed McGraw-Hill, pp370

¹⁴² David A., Margaret R. y A. Weckler, (1997), "Practical Guide to Organization Design", Menlo Park, CA: Crisp Publications.

¹⁴³ Heiner, Ronald A., (1988), "Imperfect Decisions in Organizations: Toward a Theory of Internal Structure" Journal of Economic Behaviour and Organization, pp25-44

a) División de la mano de obra (especialización del trabajo):

El término especialización fue acuñado por Adam Smith (1776) el cual argumentaba las ventajas que generaba para las organizaciones la división del trabajo, así como, la descomposición de ellos en tareas especializadas y repetidas¹⁴⁴. Smith usó el ejemplo de los alfileres¹⁴⁵, en el que concluyó que la división de trabajo aumenta la productividad debido a que se perfecciona la habilidad y la destreza de los trabajadores, se ahorra tiempo perdido al cambiar de una tarea a otra, y con la inversión de técnicas y máquinas se ahorra mano de obra.

En la actualidad se utiliza el término **Especialización del Trabajo** para describir el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia recae en que cada etapa dividida del trabajo se especializa en llevar a cabo parte de una actividad más que toda la actividad.¹⁴⁶

b) Cadena de mando

Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder la pregunta como: “¿A quién recorro si tengo problemas? o ¿Ante quién soy responsable?”¹⁴⁷

No es posible analizar la cadena de mando sin examinar conceptos como. *Autoridad*, referente a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decidir al personal qué hacer y esperar que lo haga¹⁴⁸. Responsabilidad consistente en la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada y *Unidad de mando*, que afirma que cada persona debe informar sólo a un gerente.¹⁴⁹

¹⁴⁴ Wonnacott Paul, Ronald Wonnacott(1992),”*Economía*”Cuarta edición, Editorial McGraw Hill. Pág. 3 p.51.

¹⁴⁵ El ejemplo de la industria de alfileres utilizado por Smith se sintetiza a continuación: «Un obrero que no haya sido adiestrado en esa clase de tarea, por más que trabaje, apenas podría hacer un alfiler al día, y desde luego no podría confeccionar más de 20. Pero dada la manera como se practica hoy día la fabricación de alfileres, no sólo la misma constituye un oficio aparte, sino que esta dividida en varios ramos. Un obrero estira el alambre, otro lo endereza, un tercero lo va cortando en trozos iguales, un cuarto hace la punta, en fin, el importante trabajo de hacer un alfiler queda dividido de esta manera en unas 18 operaciones distintas».

¹⁴⁶ Stephen P., Robins y Mary Coulter, (2005), “*Administración*”, Octava edición, Editorial Pearson, p235.

¹⁴⁷ Stephen P., Robins y Mary Coulter, (2005), “*Administración*”, Octava edición, Editorial Pearson, p337.

¹⁴⁸ Kahn, W.A. y K.E. Kram, (1994), “*Authority at Work: Internal Models and Their Organizational Consequences*”, Academy of management Review, pp17-50.

¹⁴⁹ Stephen P., Robins y Mary Coulter, (2005), “*Administración*”, Octava edición, Editorial Pearson.p237.

c) Amplitud de control

La amplitud de control se refiere a la decisión de cuántas personas puede supervisar un gerente, determinando de esta forma el número de niveles y gerentes que tienen una organización. Su determinación recae en la siguiente pregunta: ¿la organización será más efectiva si la amplitud de control es relativamente amplia o limitada?, pues su respuesta tendrá que ver con el volumen de las relaciones interpersonales en el departamento que el gerente pueda manejar.

d) Manejo del control: centralización y descentralización

La centralización describe el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. La descentralización, por su parte, es el grado en que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones¹⁵⁰. Al delegar autoridad, los gerentes pueden economizar en costos burocráticos y evitar problemas de coordinación y comunicación, debido a que la información no tiene que enviarse constantemente a la cima de la organización para que se tomen las decisiones.

e) Formalización

Es el grado en el que los trabajos de una organización son estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones con un alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Por otro lado, cuando la formalización es baja, los comportamientos de trabajo son relativamente poco estructurados y los empleados tienen mucha libertad para realizar su trabajo¹⁵¹.

f) Departamentalización

La Departamentalización es el fundamento mediante el cual se agrupan las tareas¹⁵². La razón para agrupar tareas reposa en la necesidad de coordinarlas. Los trabajos especializados son partes de la tarea total que se encuentran separadas e interrelacionadas, cuyo objetivo es el logro de cada uno de los trabajos. A medida que aumenta el número de trabajos especializados en una organización, llegará un punto donde ya no pueden ser coordinados eficazmente por un solo gerente. Por lo tanto, se combinan en grupos más pequeños, definiendo un nuevo grupo de trabajo. Es por ello que surge la necesidad de crear

¹⁵⁰ Stephen P., Robins y Mary Coulter, (2005), “*Administración*”, Octava edición, Editorial Pearson, p239.

¹⁵¹ Stephen P., Robins y Mary Coulter, (2005), “*Administración*”, Octava edición, Editorial Pearson, p240.

¹⁵² Stephen P., Robins y Mary Coulter, (2005), “*Administración*”, Octava edición, Editorial Pearson, p235.

Bases Departamentales en donde los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo y deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar.

Es en este punto, donde nos detendremos, debido a que la departamentalización será la base de clasificación de los diversos tipos de estructuras que se abordarán en este trabajo,

3.2.2. Modelos organizativos

Para Hrebiniak y Joyce (1984) los diferentes tipos de estructuras organizativas que utilizan las empresas son producto de dividir el trabajo (estructura primaria) y después coordinarlo de diversas formas (estructura operativa)¹⁵³. Será en el primer punto que nos centraremos en este trabajo, aquel correspondientes a las estructuras primarias.

De lo anterior, Navas y Guerras (1996) plantean que para dividir el trabajo se aplican distintos criterios, sin embargo, todos ellos pueden clasificarse en dos categorías: por *propósito*, que permite agrupar las áreas relacionadas con cada producto, área geográfica o mercado¹⁵⁴ (Koontz y Wehrich (2002), es decir, de acuerdo con una meta determinada y; por *procedimiento*, que agrupa las tareas por funciones —producción, comercialización, etcétera—, centrándose en la especialización de actividades. Combinando estos dos criterios de división del trabajo pueden crearse hasta cuatro tipos de estructuras primarias diferentes, las cuales se analizarán y utilizarán en el presente trabajo: Funcional, por Productos, Regional y Multidivisional¹⁵⁵.

3.2.2.1. Tipos de estructuras primarias

Ante la capacidad limitada de los directivos para procesar información, aparece la estructura primaria, que desagrega la actividad de la empresa en unidades organizativas más sencillas y homogéneas (departamentos y divisiones). Esta estructura constituye el armazón básico o esqueleto de la organización de la empresa y, tal y como se ha señalado en el punto anterior, puede ser de cuatro tipos.

¹⁵³ Hrebiniak, L.G. y W.F., Joyce, (1984), “*Implementig Strategy*”, McMillan Press, Nueva York.

¹⁵⁴ Koontz, H. y H. Wehrich, (2002), “*Elementos de administración*”, Sexta Edición, McGraw-Hill, México.

¹⁵⁵ Navas, J.E. y L.A., Guerras, (1996), “*La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*”, Civitas, Madrid.

Para Strategor (1988), la elección del tipo de estructura más adecuado estará condicionada por el tamaño de la empresa, la tecnología que posee y el entorno que la rodea¹⁵⁶. Aunque, en la práctica, aparecerán con frecuencia combinados, dando lugar a la aparición de formas híbridas.

a) Estructura Funcional.

Es un diseño Organizacional que agrupa a las personas con base a sus habilidades y experiencias comunes, o porque utilizan los mismos recursos¹⁵⁷.

Para Cuervo (1989), esta estructura se construye alrededor de los inputs o criterio Funcional de división del trabajo y se emplea cuando la empresa comercializa un único producto o varios muy relacionados entre sí¹⁵⁸. Por otro lado, Williamson (1975, 1981) la denomina «estructura U» (U-form) porque sólo puede existir como unidad, ninguna parte de la empresa podría sobrevivir de forma autónoma y sólo el nivel superior tiene la visión general que se necesita para tomar decisiones¹⁵⁹.

La base Funcional se encuentra frecuentemente en organizaciones relativamente pequeñas que ofrecen un rango limitado de productos y servicios. La departamentalización Funcional es más indicada para circunstancias estables y de poco cambio, que requieran un desempeño continuo de tareas rutinarias. Adicionalmente, es aconsejada para empresas que tengan pocas líneas de productos o servicios, particularmente si los métodos de producción y marketing no están diferenciados entre sí¹⁶⁰.

b) Estructura por Productos-Servicios

Las empresas aplican este tipo de estructura para resolver los problemas de control que resultan de producir varios tipos diferentes de productos para muchos segmentos distintos de mercado. La utilización de este enfoque consiste en descomponer la línea creciente de productos de una compañía en diversas subunidades más pequeñas y manejables dentro de una organización para reducir los costos burocráticos que se deben a problemas de comunicación y medición.

¹⁵⁶ Strategor, (1988), *“Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de la empresa”*, Ed.Biblio Empresa, Barcelona.

¹⁵⁷ Galbraith, Child, (1979), *“Strategy Implementation”*; Kazanjian, (1979), *“Organization”* y R Duncan, (1979), *“What Ins The Right Organization Structure?”*, Organizacional Dynamis, pp59-80.

¹⁵⁸ Cuervo, A., (1989), *“Bases para el diseño organizativo de la empresa”*, Papeles de Economía Española, nº 39, pp88-115.

¹⁵⁹ Williamson, O.E., (1975), *“Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications”*, Free Press, New York; y Williamson, O.E., (1981), *“The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes”*, Journal of Economic Literature, vol. XIX, nº 4, pp1537-1568.

¹⁶⁰ Daniels, John D., Lee H. Radebaugh y Daniel P.Sullivan, (2004), *“Negocios Internacionales: Ambientes y operaciones”*, Décima edición, ed Pearson, p449

Esta forma de organización es empleada en grandes compañías, donde cada unidad que maneja un producto se le denomina “división”. Las divisiones basadas en productos son con frecuencias unidades independientes que pueden diseñar, producir y comercializar sus propios productos, incluso en competencia con otras divisiones de la misma empresa¹⁶¹. Como estas divisiones pueden tener poco en común, pueden ser muy independientes unas de otras, lo cual lleva a identificar funciones y actividades duplicadas entre las divisiones de productos¹⁶².

Esta forma de estructura, es adecuada para una estrategia global porque tanto las operaciones extranjeras como las domésticas para un producto dado reportan a un mismo gerente, el cual puede encontrar sinergias entre ambas operaciones (por ejemplo, compartiendo información sobre los éxitos y fracasos de cada una)¹⁶³.

c) Estructura Regional

Este tipo de estructura se utiliza cuando las regiones geográficas se convierten en la base para agrupar sus actividades la organización, requiere de la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización en donde se ejecutará el trabajo o del área de mercado que servirá la empresa.¹⁶⁴

Una estructura Regional tiende a ser favorecida por empresas multinacionales 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. Cada área tiende a ser una 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 conjunto¹⁶⁵.

¹⁶¹ Mahoney, Joseph T., (1992), “*The Adoption of Multidivisional Form of Organization: A Contingency Approach*”, Journal of Management, pp49-72.

¹⁶² Daniels, John D., Lee H. Radebaugh y Daniel P.Sullivan, (2004), “*Negocios Internacionales: Ambientes y operaciones*”, Décima edición, ed Pearson.

¹⁶³ Taggart, James H., (1998), “*Strategy Shifts in MNC Subsidiaries*”, Strategic Management Journal, N°19, pp663-681

¹⁶⁴ Hill W., Charles y Gaerth R. Jones, (2001), “*Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado*”, Ed. Mc Graw Hill, Sexta Edición, p463.

¹⁶⁵ Hill, Charles W. L., (2000), “*Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global*”, Ed. Mc Graw Hill, Tercera edición, p454.

Adicionalmente, la estructura Regional facilita un campo de capacitación para el personal gerencial, dado que la compañía puede posicionar gerentes en territorios para evaluar su progreso en esa región geográfica. La experiencia que adquieren los gerentes en un territorio lejos de la casa central entrega perspectivas valiosas respecto a como los productos y/o servicios son aceptados en un campo.¹⁶⁶

Por otra parte, 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 locales¹⁶⁷.

d) Estructura Multidivisional

La estructura Multidivisional surge a medida que una empresa comienza a incorporarse a nuevas industrias y a producir tipos totalmente distintos de productos para mercados diferentes, en este escenario las estructuras por función y por productos ya no bastan, debido a que no se puede suministrar coordinación suficiente entre las funciones, ni la motivación que le hace falta a los empleados. Por lo que aumentan los problemas de control (medición, clientes, ubicación, estratégico) que dan lugar a los costos burocráticos. Cuando surgen estos problemas es que la compañía ha superado su estructura y es necesario implantar una estructura Multidivisional.

La estructura Multidivisional, facilita la coordinación de la empresa, pero fomenta la duplicación de esfuerzos y el despilfarro de recursos. Williamson (1975, 1981) la denomina «estructura M» (M-form) o múltiple, porque es útil para aplicar estrategias de diversificación alrededor de los outputs generados por la empresa¹⁶⁸. Está formada por una serie de divisiones o unidades semi-autónomas y una dirección central que se ocupa de los problemas estratégicos, la asignación de recursos y el control. Las divisiones, según las prioridades de la empresa, serán sus diferentes productos, los grupos de clientes que pretender atender o los mercados en que opera (nacionales y/o internacionales).

Estas unidades o divisiones, sean del tipo que sean, se organizarán internamente según el principio de especialización funcional, es decir, en base a las funciones que realizan.

¹⁶⁶ Stephen P., Robins y Mary Coulter, (2005), “*Administración*”, Octava edición, Editorial Pearson, p237

¹⁶⁷ Hill, Charles W. L., (2000), “*Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global*”, Ed. Mc Graw Hill, tercera edición, p454.

¹⁶⁸ Williamson, O.E., (1975), “Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications”, Free Press, New York; y Williamson, O.E., (1981), “*The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes*”, Journal of Economic Literature, vol. XIX, nº 4, pp1537-1568.

3.3 Resumen

El propósito de este capítulo fue crear una base conceptual sobre estrategia y estructura, en donde se apoyará la posterior investigación que pretende responde la pregunta, tal como en 1983, Louis T. Wells, en su artículo *Third World multinationals: the rise of foreign investment from developing countries*, se hiciese: “¿Pueden los mismos conceptos que han sido útiles en estudios sobre Multinacionales tradicionales ayudar a entender este nuevo fenómeno de Multinacionales Latinas?”.

Para ello se identifica a la estrategia como un modelo en una corriente de decisiones y acciones, representando un eje de orientación para la solución de problemas. Es así como podemos encontrar que las estrategias se ubican en cuatro niveles: funcional, de negocio, corporativo e internacional. Donde en cada uno de ellos tiene un subconjunto de estrategias; particularmente tenemos que a nivel funcional se encuentran eficiencia, calidad, innovación y satisfacción al cliente superiores, a nivel de negocio; estrategia de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o nicho; a nivel corporativo, estrategia de integración vertical, diversificación relacionada y diversificación no relacionada, y a nivel internacional, la estrategia internacional, multinacional, global y transnacional.

Por otro lado, la estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas diferentes y la posterior coordinación dentro de ellas.

La estructura presenta varias dimensiones, siendo la Departamentalización en la cual nos detendremos. Dentro de ella encontramos cuatro organizaciones primarias: Funcional, Regional, por Producto o Servicio y Multidivisional. Todas estas estructuras nos reportan información de ciertas características de la empresa que nos permite determinar los roles y tareas que se desempeñan al interior de ella de manera de poder definir el escenario en que trabajan los empleados.

CAPÍTULO IV

RELACIÓN ESTRATEGIA ESTRUCTURA

En un mundo en constante evolución como el nuestro, el proceso de globalización y los cambios tecnológicos han motivado que las empresas rediseñen sus estrategias y renueven sus estructuras organizativas, de modo que les sea factible responder a las amenazas y/o aprovechar o adaptarse a las múltiples oportunidades que brinda el nuevo marco institucional y sectorial. En este sentido, existe una gran cantidad de estudios empíricos centrados en el análisis de varios aspectos relevantes sobre los procesos de cambio estratégico y organizativo experimentados por las firmas para lograr adaptarse a lo largo del tiempo.

Estos estudios sobre empresas multinacionales, han utilizado a la corporación entera como unidad de análisis, marcando la importancia del procesamiento de información entre las subunidades de la organización.

Sin embargo, estos análisis sobre estrategia y estructura se dividen en dos literaturas. Un primer grupo de estudio – que se **ocupa de los elementos generales de la estrategia**, como son el tamaño y la diversidad del producto junto con la macroestructura de las firmas – dentro del cual encontramos autores como Chandler (1962), Channon (1973), Rumelt (1974), Fligstein (1985), Wittington, Mayer y Curto (1997, 1998). Un segundo grupo de estudio – que evalúa la **relación entre estrategia y estructura en las operaciones internacionales de una firma**–. Este enfoque es realizado por autores tales como Stopford/Wells (1972), Franko (1976), Daniels/Pitts/Tretter (1984, 1985) y Egelhoff (1982,1988) – entre otros¹⁶⁹.

Valorando estos diferentes enfoques, se decidió reunir en esta investigación una combinación de ellos, esto debido a que tenemos presente que las operaciones internacionales se han convertido hoy en día en una parte importante en la estrategia de muchas firmas¹⁷⁰, y que a su vez, es necesario la realización de una estrecha lista de elementos de las estrategias utilizadas en algunos tipos de macro estructura.

Considerando lo anterior, es que nuestro trabajo procura extender la relación entre estrategia y estructura, tal como lo plantea Joachim Wolf y William G. Egelhoff (2000), a través de la introducción de seis elementos de análisis en la estrategia: grado de internacionalización, estrategia de

¹⁶⁹ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), “*Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on National and International Firms*”, Schmalenbach Business Review, vol. 53, p 117.

¹⁷⁰ Wolf Joachim, (2000), “*Strategie und Struktur 1955-1995*”, Kapitel der geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen.

internacionalización, estrategia funcional, estrategia de negocio, estrategia corporativa y estrategia internacional, a los dos elementos tradicionales ya existente de la estrategia: tamaño y diversidad del producto.

Con el propósito de entender la base conceptual en la que se sostiene nuestra investigación, es que realizaremos una revisión de la literatura clásica, con los resultados entregados por estos estudios en cuanto a la relación entre estrategia y estructura, siguiendo con los planteamientos actuales sobre el tema.

4.1. Revisión de la literatura clásica

La estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es lógico suponer que la estrategia y estructura deben estar muy relacionadas, planteando una reciprocidad entre ellas. Ante esto, desde el primer momento se da a entender que la estructura debe ser diseñada para apoyar la estrategia de la empresa, por lo que la interrogante que se intenta resolver es si: ¿es importante el papel que juega la estructura organizativa en el éxito de una estrategia empresarial?. Los estudios que han resuelto esta interrogante han marcado un hito para el comportamiento estratégico de la época e incluso en la actualidad¹⁷¹.

Es por ello, que hoy en día, existe una vasta literatura respecto al tema, en las que se ha intentado identificar la forma en la cual se correlacionan estos dos elementos. Estableciendo que esta relación se expresa, en particular, bajo la máxima de que *“la estructura debe adaptarse a la estrategia”*. En otras palabras, que *“la estructura depende de la estrategia a desarrollar”*, en el sentido de que la estrategia de una empresa no podrá tener éxito si no se cuenta con la estructura adecuada¹⁷². La importancia de esta afirmación, es tal, que resulta ser el fundamento teórico básico que soporta esta investigación.

Esta relación fue descubierta y desarrollada por autores especialistas en organización de empresas, tales como Alfred Chandler (1962), Lawrence-Lorsh (1967), Stopford y Well (1972) y Whittington y Mayer (2000), entre otros, y corroborada por otros autores que han profundizado en el tema, cuyas teorías se exponen a continuación.

¹⁷¹ García-Tenorio Ronda, Jesús y María José Pérez Rodríguez, (2001), *“Más allá de la estrategia empresarial: El pensamiento estratégico coherente”*, Revista Economía Industrial N°338, Madrid. p 134.

¹⁷² Saavedra González, Juan, (2005), *“Administración Estratégica: Evolución y Tendencias”*, Revista Economía y Administración N°64, p 66.

4.1. 1. Tipología según Racionalización de Recursos (Multidivisionalidad)

*Alfred Chandler*¹⁷³

Alfred Chandler (1962), es uno de los exponentes principales de la relación entre estrategia y estructura. Su obra busca la generalización en empresas de estas dos variables, clasificando sus posibles combinaciones en todas las situaciones utilizando para ello el método inductivo.

Sus resultados se sustentan en el desarrollo de una larga investigación, en la cual se tomó como base diferentes empresas de Estados Unidos, concentrándose en cuatro compañías principalmente: Sears Roebuck, Standard Oil, Du Pont y General Motors, para observar de qué manera habían evolucionado y cómo era esa dinámica entre las estrategias que formulaban en cada etapa y sus estructuras organizacionales. Este estudio lo llevó a plantear un modelo que describía el patrón general de evolución estratégica de las empresas hasta llegar a la forma divisional obedeciendo a la concatenación de diferentes estrategias en la vida de la empresa. El contexto histórico que tuvo en cuenta para su análisis estaba enmarcado desde finales del siglo XIX hasta la mitad del siglo XX.

La conclusión fundamental a la que llegó Chandler con estos estudios fue que había una relación intrínseca entre las estrategias que formulan las empresas y sus estructuras organizacionales.

Cada estrategia que se planteaba en las empresas de su estudio ocasionaba problemas administrativos para llevarlas a cabo derivados de querer administrar nuevos recursos con una estructura no adecuada para ello. Estos problemas, que se manifestaban por una crisis en la compañía, eran resueltos cuando se modificaba la estructura organizacional, de tal manera que se podía manejar mejor la implementación de la estrategia. A su vez, Chandler observó que cuando las empresas cambian su estrategia de crecimiento para utilizar los recursos de una manera más rentable aparecen problemas administrativos que acaban generando un deterioro en el rendimiento económico de la empresa. Para solucionar estos problemas se modifica la estructura. De esta forma, la secuencia de crecimiento y desarrollo a lo largo del tiempo viene determinada por una acumulación de recursos, una expansión en nuevas áreas de mercado para tomar ventaja de los recursos y un desarrollo de nuevas estructuras para gestionar la mayor diversidad de productos y mercados y los problemas administrativos que se crean¹⁷⁴.

¹⁷³ Chandler, Alfred, (1962), “*Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*”, The MIT Press.

¹⁷⁴ García-Tenorio Ronda, Jesús y María José Pérez Rodríguez, (2001), “*Más allá de la estrategia empresarial: El pensamiento estratégico coherente*”, Revista Economía Industrial N°338, Madrid, p 134

La experiencia de adaptación observada en las compañías estudiadas por este autor, seguían la siguiente secuencia: 1º creación de una nueva estrategia, 2º resurgimiento de problemas administrativos, 3º reducción de la productividad y de los beneficios, 4º cambio a una nueva estructura, y 5º recuperación de la rentabilidad y mejora en la ejecución de la estrategia.

Chandler apunta la idea de un modelo de desarrollo corporativo de convergencia hacia estrategias y estructuras organizativas similares en las economías desarrolladas occidentales. Todo esto en el sentido de que las grandes empresas industriales siguen una lógica universal de desarrollo corporativo.

Este modelo, formado por cuatro etapas de desarrollo¹⁷⁵, transmite la idea de que las empresas crecen por medio del despliegue de sus recursos en áreas relacionadas, de modo que esta diversificación se organiza por medio de una estructura Multidivisional¹⁷⁶.

De esta forma, establece el rumbo del cambio estratégico y organizativo desde el S.XIX hasta el año 1960.¹⁷⁷

En síntesis, Alfred Chandler demuestra en sus estudios que cambios en el entorno de la empresa resultan en nuevas oportunidades estratégicas que, a su vez requieren cambios en la estructura organizativa para su correcta y exitosa implantación. Revelando también que si bien lo planteado anteriormente (que la estructura sigue a la estrategia), esto no ocurría hasta que problemas serios internos de desajustes, entre la nueva estrategia y la vieja estructura, lo provocaban. De ahí que Chandler puntualiza en su tesis la frase de *company's strategy in time determined its structure*, es decir, que la estructura de la empresa se ajusta a su estrategia una vez se le haya concedido el debido tiempo. A lo cual se acota que el denominador común de la estrategia y estructura era la aplicación de los recursos de la empresa a la demanda del mercado.

¹⁷⁵ Las cuatro etapas del modelo Chandleriano son: (1) expansión inicial y acumulación de recursos, (2) racionalización del uso de los recursos, (3) expansión dentro de nuevos mercados y líneas de productos para mantener segura la continuidad del uso máximo de los recursos (crecimiento continuo por medio de la diversificación relacionada), y (4) desarrollo de una nueva estructura para hacer posible una continuada movilización efectiva de los recursos con el fin de satisfacer cambios a corto plazo en la demanda del mercado y cambios a largo plazo en la tendencias del mercado.

¹⁷⁶ Galán Zazo, José Ignacio y María José Sánchez Bueno, (2004), "*Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: nuevas formas de organización*", Cuaderno de Economía y Dirección de la Empresa, N°19, España, p146.

¹⁷⁷ Whittington, Richard y Michael Mayer, (2000), "*Scope for Generalization of the Chandlerian Corporate Model*".,Oxford Press Inc, New York, p 2

4.1.2. Tipología según las influencias del entorno (Teoría de la Contingencia)

*Lawrence y Lorsch*¹⁷⁸

En una línea similar, Lawrence y Lorsch (1967), teóricos de la contingencia, estudian las influencias del entorno en la estructura a través de la necesidad de implantación de nuevas estrategias que se adapten al nuevo escenario competitivo que, a su vez, requerirán de cambios estructurales. Argumentando que existe una relación causa-efecto entre cuán bien la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias ambientales y cuán bien actúa la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos.

Los conceptos primordiales de la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch son diferenciación (división en subsistemas) e integración (unificación y coordinación de esfuerzos), que representan la paradoja de cualquier diseño de organización, donde el trabajo ha de quedar a un mismo tiempo dividido, y coordinado o integrado. Por tanto, dentro de la estructura de Lawrence y Lorsch se examina una organización en cinco dimensiones; demandas ambientales, diferenciación, integración, manejo de conflictos y contrato empleado-gerencia¹⁷⁹.

Su investigación, plantea que el diagnosticador organizacional buscará el grado de concordancia entre las demandas y complejidades ambientales y la estructura organizacional interna. De esta forma, cuando mayor se la complejidad ambiental, tanto más compleja habrá de ser la complejidad interna. Es así como, si los mercados de la organización cambian rápidamente y son difíciles de predecir y el ambiente fluctúa bastante, la estructura interna de la organización deberá estar relativamente descentralizada, de modo que sean muchos los empleados que estén en contacto con el ambiente y puedan actuar con rapidez en cuanto se produzcan los cambios. En estas condiciones, puede seguir siendo alta la diferenciación, pero se asigna un premio a la integración.

Tiene que haber suficiente mecanismo de integración, de modo que la comunicación fluya de manera adecuada a través de las muchas subunidades y entre ellas, y para que la esfera superior de la jerarquía se mantenga bien informada. Por otra parte, cuando el medio ambiente es relativamente estable y no es muy complejo, una estructura interna sencilla y directa puede ser la mejor, con divisiones Funcionales del trabajo y una autoridad centralizada.

¹⁷⁸ Lawrence P.R, y J.W. Lorsch, (1967), "*Organization and environment*", Iwin Homewood, Illinois

¹⁷⁹ Lawrence P.R, y J.W. Lorsch, (1967), "*Organization and environment*", Iwin Homewood, Illinois

Sin embargo, la cuestión no radica en el hecho de que una organización esté altamente diferenciada y otra altamente integrada, sino en que las dos tengan ambos atributos. La alta integración al parecer es importante sin considerar el medio ambiente, y la diferenciación puede ser menor en organizaciones cuyo medio ambiente sea estable¹⁸⁰.

4.1.3. Tipología según las operaciones internacionales de una firma (Diversidad del producto versus nivel de ventas)

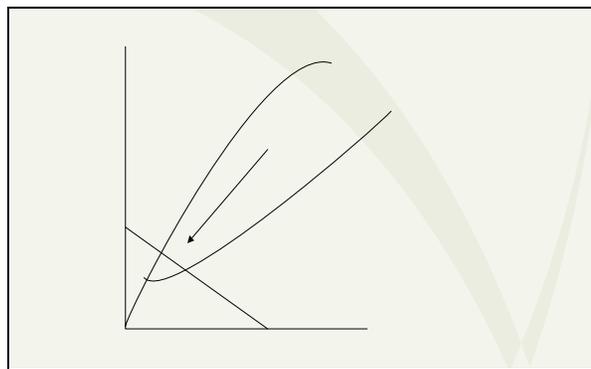
*Stopford y Wells.*¹⁸¹

Stopford y Wells (1972), en su estudio desarrollan un modelo que relaciona un cierto tipo de estrategia internacional o un cierto tipo de estructura.

Este modelo empírico fue derivado de los datos recogidos a partir de 187 corporaciones multinacionales de los EE.UU. En él se liga tres diferentes tipos de estructuras a dos elementos de la estrategia internacional de la firma.

Si una firma multinacional posee una división internacional, una división por producto, o una estructura de división de área, se observa que gran parte está en función de la diversidad del producto extranjero de la firma y del tamaño relativo de sus ventas al extranjero.

Figura N°2: Relación modelo estrategia – estructura



Fuente: Stopford J.M t Wells L.T. *Managing the Multinacional Enterprise* New Cork: Basic Books 1972

¹⁸⁰ Lawrence P.R, y J.W. Lorsch, (1967), *“Organization and environment”*, Iwin Homewood, Illinois

¹⁸¹ Stopford J.M y L.T. Wells, (1972), *“Managing the Multinacional Enterprise”*, New Cork: Basic Books

Es así como se aprecia en la figura N°2 que debajo del límite, la diversidad del producto extranjero y las ventas extranjeras son relativamente bajas. Corporaciones multinacionales que emplean esta estrategia tienden a apoyarse con una estructura de división internacional. A medida que la diversidad del producto extranjero aumentaba, las compañías de la muestra tendían a utilizar estructuras de división por producto, según lo reflejado por la trayectoria AD. Del mismo modo, compañías que persiguen estrategias orientadas a un porcentaje relativamente alto de ventas extranjeras tendieron a utilizar estructuras de división por área, según lo representado por la trayectoria AD. Como ambas trayectorias convergen y la estrategia de la compañía contiene alta diversidad del producto extranjero y un alto porcentaje de las ventas extranjeras, Stopford y Wells, indican que las compañías multinacionales tenderán a emplear una estructura multidivisional¹⁸².

Dentro de las teorías planteadas por el modelo de Stopford y Wells (1972), se encuentran:

- Teoría 1: Compañías con una división internacional y estructuras por área de división tenderán a tener bajos niveles de diversidad del producto, mientras que compañías con estructuras mundiales de división por producto tenderán a tener niveles relativamente altos de diversidad del producto.
- Teoría 2: Las compañías con estructuras de división por área tendrán un mayor porcentaje de ventas extranjeras que las compañías con división internacional o estructuras de división por producto.

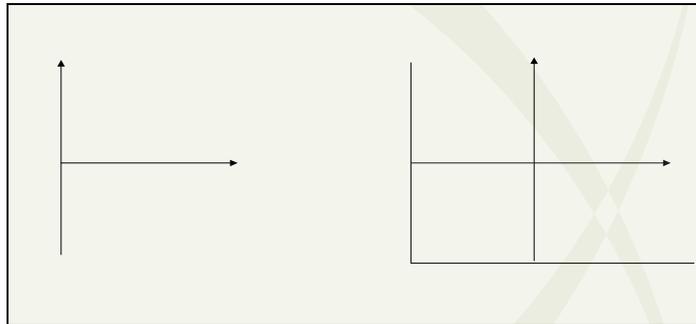
El estudio a su vez, muestra que cuando la estrategia internacional implica altos niveles de diversidad del producto y de fabricación foránea, las subsidiarias extranjeras tenderán a ser altamente dependientes de la casa matriz en relación al producto y al conocimiento técnico y altamente interdependiente con sus subsidiarias vecinas, por sinergias y economías de escala.

Por otro lado, establece que las estrategias internacionales que implican un porcentaje relativamente bajo de ventas extranjeras y baja diversidad del producto tienden a utilizar una estructura de división internacional, la cual corresponde a una estructura de bajo costo. Centraliza capacidades internacionales en un sector de la compañía, evita la duplicación, y operaciones domésticas de los intermediarios que tratan las operaciones extranjeras. La relativa baja capacidad de tratar la información,

¹⁸² Egelhoff, William G.(1982), “*Structure and Strategy in Multinational Corporations: A Reexamination of the Stopford and Wells Model*”, New York University, p232,

proporciona entre la casa matriz y las subsidiarias extranjeras una serie de estrategias de menor tamaño y complejidad¹⁸³. (Ver figura N°3)

Figura N° 3: Modelo de relación de estrategia y estructura de corporaciones multinacionales



Fuente: Stopford J.M t Wells L.T. Managing the Multinational Enterprise New Cork: Basic Books 1972

4.1.4. Tipología según Modelo de Ajuste

*Galbraith*¹⁸⁴

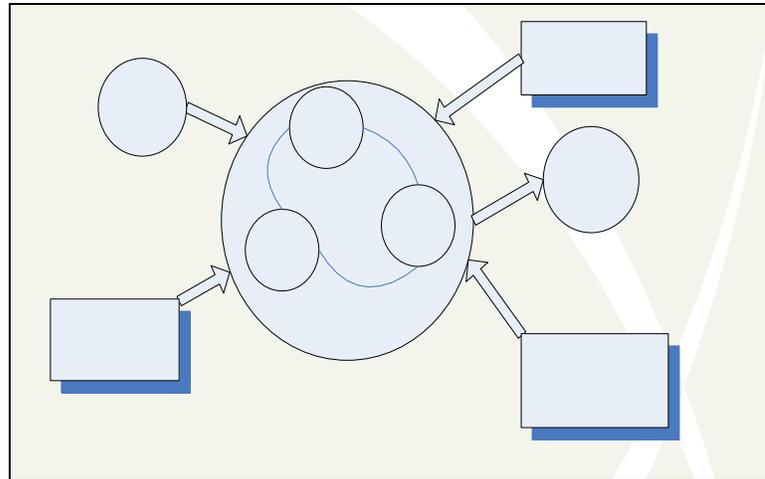
Galbraith (1973), analiza como las estructuras organizativas han evolucionado adaptándose para responder a la dificultad de procesar, cada vez mayores, cantidades de información provenientes de su entorno. Es así como en 1986 junto a Kazanjian, formulan un modelo en el cual desarrollan, a partir de la similitud de hallazgos efectuados anteriormente, una serie de secuencia entre estrategia y estructura¹⁸⁵.

Ambos modelos aportan un esquema conceptual en el que se identifican las principales variables de diseño a disposición de la dirección, poniendo en relación el diseño de la estructura y los procesos con la estrategia elegida, a su vez, integra a los individuos en la organización formal e informal, de manera que se consigan los objetivos pretendidos y asume como elemento lógico central la idea de ajuste tanto entre la estrategia y la organización formal —a través de la tarea— como entre los distintos elementos o variables del diseño organizativo. (ver figura N°4).

¹⁸³ Egelhoff, William G.(1982), “Structure and Strategy in Multinational Corporations: A Reexamination of the Stopford and Wells Model”, New York University, p235

¹⁸⁴ Galbraith J., (1973), “Designing Complex Organizations”, Ed. Addison-Wesley Publishing Company, Reading Massachusetts

¹⁸⁵ Galbraith, J. R. y R. K., Kazanjian, (1986), “Strategy Implementation. Structure, Systems and Process”, West, St. Paul, segunda edición.

Figura N° 4 : Modelo de ajuste

Fuente: Adaptado de Galbraith y Kazanjian (1986).

En este modelo, todas las elecciones que haga la dirección deben contribuir a crear una configuración internamente consistente. Si una de las prácticas se cambia, las otras dimensiones deben ser alteradas para mantener el ajuste; y, por su supuesto, si se cambia la estrategia, todas las demás dimensiones pueden necesitar de cambio para que la organización permanezca consistente con la estrategia elegida¹⁸⁶.

Por otro lado, Galbraith y Nathanson (1978), de acuerdo con su modelo de relación entre estrategia y estructura, establecen que una de las estructuras organizativas dominantes en las empresas diversificadas es la **Multidivisional o forma M**¹⁸⁷. Esta forma organizativa se caracteriza por la creación de unidades organizativas semiautónomas, llamadas divisiones, que asumen la responsabilidad sobre las operaciones que tienen encomendadas¹⁸⁸. La independencia operativa constituye, por tanto, una característica fundamental de la división como unidad organizativa.

4.1.5. Tipología según cambios estratégicos y organizativos

Whittington y Mayer¹⁸⁹

Whittington y Mayer (2000) analizan el alcance del modelo de Chandler para tres países europeos: Reino Unido, Francia y Alemania, y concluyen que las tres economías caminan en esa dirección

¹⁸⁶ García-Tenorio Ronda Jesús y María José Pérez Rodríguez, (2001), "Más allá de la estrategia empresarial: El pensamiento estratégico coherente", Revista Economía Industrial N°338, Madrid, p 138

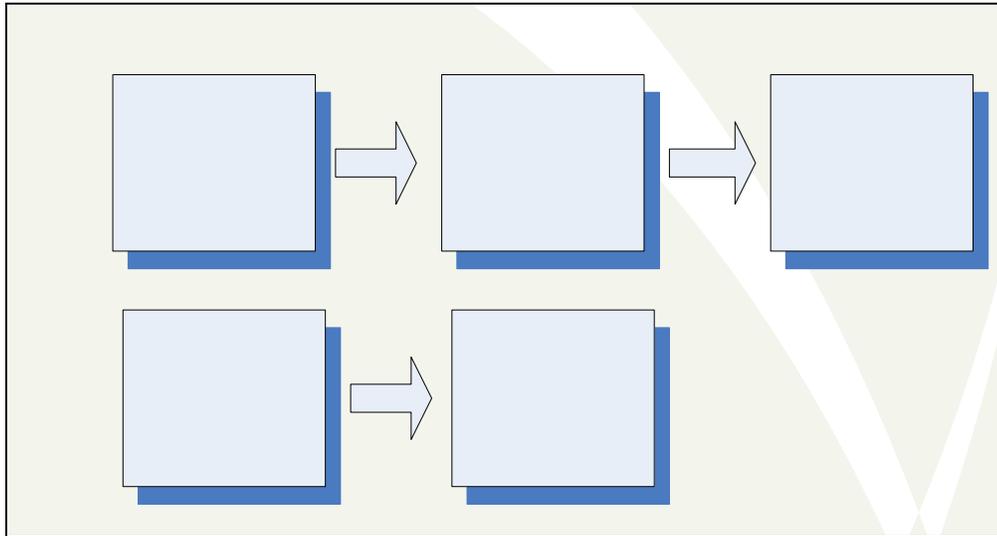
¹⁸⁷ Galbraith, J.R., D.A. Nathanson, (1978), "Strategy Implementation: The Role of Structure and Process", San Francisco

¹⁸⁸ Mintzberg, H. T., (1983), "Structure in Fives: Dredesigning Effective Organizations", Nueva York, Free Press. Y Williamsom, O. E. (1975), "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", The Free Press, Nueva York.

¹⁸⁹ Whittington, Richard y Michael Mayer, (2000), "Scope for Generalization of the Chandlerian Corporate Model", Oxford Press Inc, New York. p2

Estrategias y Organización de Empresas Multinacionales de Origen Latinoamericano preestablecida desde 1960. Sus resultados confirman la idea de que existe un cierto patrón universalista en el comportamiento corporativo: el abandono de la estrategia de negocio único y de la forma Funcional en favor de la estrategia de diversificación y de la estructura Multidivisional, cuyo esquema en la figura N°5

Figura N°5: Cambios estratégicos y organizativos (1962)

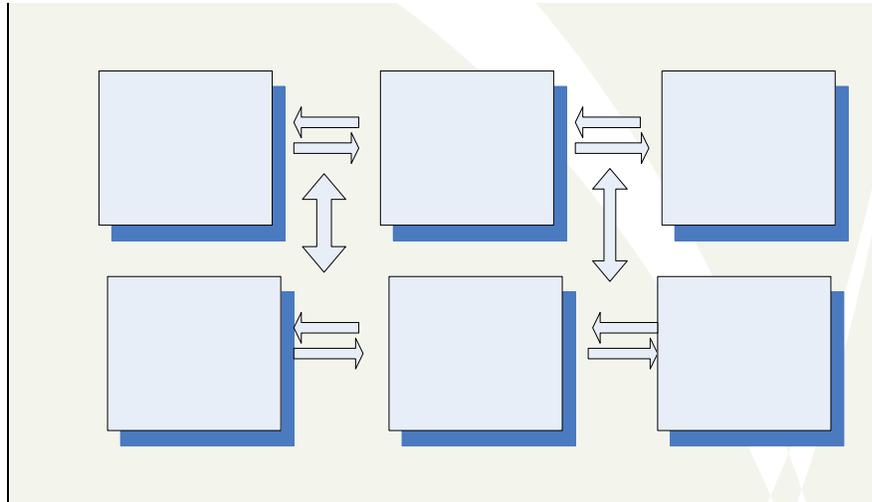


Fuente: Whittington y Mayer (2000)

No obstante, Whittington y Mayer (2000,2002), plantean a su vez, que el escenario empresarial actual se caracterizan por una creciente innovación tecnológica y globalización de la economía, lo que conduce a plantear que, probablemente, esté surgiendo un nuevo cambio estratégico y organizativo: la estrategia de diversificación geográfica y la adopción de la forma de red tanto interna como externa¹⁹⁰, cuyo esquema se aprecia en la figura N°6.

¹⁹⁰ Whittington, R. y M.Mayer, (2002), "Response to Kay: Chandlerism in post-war Europe: Strategic and structural change in France, Germany and the United Kingdom, 1950-1993: A comment ", Industrial and Corporate Change, vol. 11, n°1, pp 199-205.

Transfo
aca
En la
ferm
(184

Figura N°6: Coherencia entre el cambio estratégico y el cambio Organizativo

Fuente: José Ignacio Galán Zazo y María José Sánchez Bueno, *Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: nuevas formas de organización*. 2004, España, Cuaderno de Economía y Dirección de la Empresa, N°19 p148

Hasta el momento se han detallado los principales autores que abordaron el tema, sin embargo, existe un amplio número de estudios que plantean esta relación. Ante esto, a continuación se incluye un breve resumen de alguna de estas investigaciones ordenadas por autor y fecha, con el propósito de tener una visión más amplia respecto al tema.

4.1.6. Tipología según grado de diversificación y resultados empresariales

*Rumelt*¹⁹¹

Una de las relaciones más estudiada se refiere a la vinculación entre el tipo o grado de diversificación con los resultados obtenidos de su utilización. Esta relación es estudiada inicialmente por Rumelt (1974), quien sienta las bases metodológicas para estudios posteriores.

En su trabajo se constata una cierta vinculación entre la diversificación relacionada y los mejores resultados empresariales, junto con mostrar que la estrategia de diversificación se asocia a la implantación de la estructura Multidivisional para alcanzar resultados.¹⁹²

¹⁹¹ Rumelt, Robert P., (1974), *“Strategy, Structure, and Economic Performance. Boston”*, MA: Harvard Business School Press.

¹⁹² Galan, José Ignacio y María José Sánchez Bueno, (2002), *“Coherencia entre el cambio estratégico organizativo: Nuevas formas de organización”*, Universidad de Salamanca, p2.

Rumelt considera en cada empresa los negocios que incluye, y no los distintos productos que ofrece y mercados en los que lo hace, siendo ésta la principal ventaja de la clasificación alternativa propuesta por el autor.

Así, su estudio distingue cuatro posibles estrategias de diversificación: (a) negocio único, cuando las empresas están compuestas por un único negocio, (b) negocio dominante, en el caso de que las empresas incluyen más de un negocio pero uno de ellos tiene una importancia mayor que el resto, (c) diversificación relacionada, cuando las empresas incluyen varios negocios (ninguno de ellos dominante) pero éstos guardan relación entre sí y (d) diversificación no relacionada, en el caso de que las empresas incluyan varios negocios sin relación alguna. A su vez, algunas de estas categorías se encuentran desagregadas en nuevas subcategorías.

Para Rumelt, la diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, en definitiva, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción. Si las anteriores relaciones no existen o son insignificantes, la estrategia de diversificación es no relacionada o conglomerada. Por lo tanto, si la empresa sigue una estrategia de diversificación relacionada, tratará de que los nuevos negocios incorporados mantengan una cierta relación con la situación actual de forma que se aprovechen conocimientos, habilidades o recursos disponibles en la empresa para generar sinergias

4.1.7. Tipología según Factores Claves de Éxito

Thompson y Strickland¹⁹³

Si bien el principio de que la estructura ha de seguir a la estrategia resulta simple de formular así como fácil de entender, no lo es en absoluto a la hora de desarrollar la estructura organizativa adecuada. A este respecto, los autores Thompson y Strickland (1992), apuntan que hay pocas reglas que sirvan para un rápido y sólido desarrollo de la nueva estructura organizativa.

La regla genérica es diseñar la estructura organizativa sobre la base de los Factores Clave de Exito (FCE) y actividades esenciales en las que se supone está basada la estrategia. Es decir, para ajustar la estructura a la estrategia se requiere generar a partir de las estrategias clave y en torno a las unidades organizativas, los principales bloques estructurales de la empresa.

¹⁹³Thompson A.A y A.J Strickland, (1992), "*Strategic Formulation and implementation: Task of the General Manager*", Quinta Edición, Ed. Richard D. Irwin.

4.1.8. Tipología según el Ciclo de Vida Organizativo

Rowe¹⁹⁴

Finalmente, en esta misma línea de adaptación estructural a la estrategia hay otros autores como es Rowe (1994), que apunta que son necesarias distintas estrategias, y, por tanto, también estructuras para adaptarse a los cambios estratégicos que tienen lugar a lo largo del “ciclo de vida organizativo de la empresa”. Más aún, estos autores resaltan que es el “diseño jerárquico organizativo” (u organigrama) quien ocupa el primer lugar como soporte de la estrategia, siguiendo aquí, la teoría de Galbraith al respecto.

4.1.9. Tipología según elementos generales de la estrategia

Channon¹⁹⁵

Channon (1973), en su estudio muestra, aunque con un retraso de dos décadas, que las mayores compañías del continente europeo seguían una pauta similar a la adoptada por las empresas estadounidenses en 1950. Todo esto con respecto al incremento de la estrategia de diversificación y de la estructura Multidivisional.

Autores más recientes, sin embargo, ya incorporan los planteamientos realizados por estos autores clásicos, mencionados anteriormente, considerando la relación entre estructura y estrategia, **donde la primera sigue a la segunda**, como una premisa establecida en el desarrollo de sus escritos. Ante esto, ellos plantean como debiera de ser esta relación, siguiendo una lógica dada por las características de ambos elementos.

Dentro de estos autores, se encuentra Hill y Jones (1996) el cual plantea esta relación desde el punto de vista de las estrategias Funcionales, de negocio, corporativas e internacionales, considerando a su vez, la variable control.

¹⁹⁴ Rowe A.J., R.O Mason, K.E Dickel, R.B Mann y R.J. Mockler, (1994), “*Strategic Management: A Methodological Approach*”, Cuarta Edición, Ed Addison Wesley, Reading Massachusetts.

¹⁹⁵ Channon, Derek F, (1973), “*The Strategy and Structure of British Enterprise*”.

4.1.10. Hill y Jones (1996)¹⁹⁶

4.1.10.1. Estructura y estrategia a nivel Funcional

Los conceptos de Estrategias Funcionales se concentran en mostrar las estrategias que se deberían poner en práctica, según la estructura determinada, para apoyar a cada una de las Estrategias de Negocio de una empresa¹⁹⁷.

Lo central es entonces, crear una estructura y sistema de control que posibiliten a la firma desarrollar diversas habilidades o capacidades Funcionales distintivas. Con el propósito de determinar lo anterior, es que el autor analiza la estructura y estrategia a través de cada función desarrollada en las firmas.

Fabricación.

En fabricación, la estrategia Funcional se concentra en el mejoramiento de la eficiencia, calidad y capacidad de satisfacer al cliente. Para lo cual, una firma debe crear un escenario organizacional donde los gerentes puedan aprender a economizar en costos, utilizando la estandarización de actividades. Por lo que el objetivo consiste en hallar el ajuste entre estructura y control, y un enfoque ACT¹⁹⁸, con el fin de desarrollar habilidades distintivas¹⁹⁹.

Investigación y Desarrollo.

En I&D, la estrategia Funcional se concentra en generar un habilidad distintiva en innovación. Por lo que, la estructura y los sistemas de control del departamento deben diseñarse de tal modo que suministren la coordinación necesaria para que los científicos e ingenieros lancen productos al mercado en forma rápida. Además, de motivar a desarrollar productos o procesos innovadores. En la práctica, los departamentos de I&D básicamente tienen estructuras planas y descentralizadas que forman equipos de científicos. Las estructuras planas proporcionan al personal de investigación y desarrollo la libertad y autonomía para ser innovadores²⁰⁰. Además, puesto la dificultad de evaluarlos, y dado la importancia de

¹⁹⁶ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), “*Administración estratégica: un enfoque integrado*”, tercera edición, Mc Graw Hill.

¹⁹⁷ Saavedra González, Juan, (2005), “*Administración Estratégica: Evolución y Tendencias*”, Revista Economía y Administración N°64, p 67

¹⁹⁸ Administración de la Calidad Total.

¹⁹⁹ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), “*Administración estratégica: un enfoque integrado*”, tercera edición, Mc Graw Hill, pp386-387.

²⁰⁰ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), “*Administración estratégica: un enfoque integrado*”, tercera edición, Mc Graw Hill, pp387-388

sus resultados sólo puede ser juzgada a largo plazo. Adicionar estratos jerárquicos sencillamente incrementaría los costos burocráticos y desperdiciaría los recursos²⁰¹.

Ventas

La función de ventas usualmente tiene una estructura plana. Más comúnmente tres niveles jerárquicos (director de ventas, gerentes de ventas Regionales o de productos y personal de ventas individual) pueden ajustar incluso amplias fuerzas de ventas. Las estructuras planas son posibles porque la organización no depende de la supervisión directa de control²⁰². Los controles burocráticos, por su parte, se pueden utilizar para estandarizar su comportamiento y facilita a los supervisores a examinar su desempeño²⁰³.

Consideraciones similares de diseño se aplican a otras funciones, como la contable, la de ingeniería o la de administración de recursos humanos.

4.1.10.2. Estructura a nivel de negocio

Dentro de los conceptos aplicables a las empresas que se diversifican o llevan a cabo varios negocios en un mismo período de tiempo, se identifica el concepto de Estrategia de Negocio, para dar a conocer la formulación de una estrategia para un determinado negocio en particular, de manera que se pudiera definir una Estrategia específica, por cada unidad de negocios distinta que existiera en una empresa²⁰⁴. Distinguiéndose tres tipos de estrategias:

a) Estrategia de Liderazgo en Costo y Estructura.

Si una firma sigue una estrategia de liderazgo en costos, sus esfuerzos de I&D probablemente se concentren en disminuir el costo de generar productos existentes. En forma similar, la firma intentará disminuir el costo de ventas y marketing al ofrecer productos estandarizados a un mercado masivo, en vez de proporcionar distintos productos a distintos segmentos, lo cual es más costoso²⁰⁵.

²⁰¹ W. G. Ouchi, (1977), "The relationship between Organizational Structure and Organizational Control", Administrative Science Quarterly, n°22, pp 95-113.

²⁰² Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), "Administración estratégica: un enfoque integrado", tercera edición, Mc Graw Hill, p398

²⁰³ K. M. Eisenhardt, (1985), "Control: Organizational and Economic Approaches, Management Science", n°16, pp 134-148

²⁰⁴ Saavedra González, Juan, (2005), "Administración Estratégica: Evolución y Tendencias", Revista Economía y Administración N°64, p 67

²⁰⁵ Miller D. y P.H. Freisen, (1984), "Organizations: A Quantum View", Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall

Con el fin de implementar tal estrategia, el líder en costos escoge una estructura y sistema de control que tenga un bajo nivel de costos burocráticos. En la práctica la estructura escogida es de carácter Funcional. Ésta es relativamente económica de operar ya que se basa en un nivel bajo de diferenciación e integración. A su vez, una firma líder en costo tratará de mantener una estructura tan plana como sea posible con el fin de reducir los costos burocráticos, y las estructuras Funcionales poseen justamente estructuras relativamente planas.

b) Estrategia de diferenciación y estructura.

Con el fin de seguir una estrategia de diferenciación, una firma debe desarrollar una habilidad distintiva en una función como I&D, marketing o ventas. Hacerlo significa generar una amplia variedad de productos, atender más nichos de mercados y ajustar los productos. Por consiguiente, una organización diferenciada emplea una estructura más compleja, es decir, una estructura con mayor nivel de diferenciación e integración que el líder en costos. Por ejemplo, para estimular la innovación y acelerar el desarrollo de productos generalmente se implementa una estructura Multidivisional, puesto que ésta permite la realización de una intensiva integración interdisciplinaria, o bien, cuando la ventaja competitiva se fundamenta en valores altos de calidad o capacidad de satisfacer a sus clientes, las firmas diseñan una estructura alrededor de sus productos, donde una estructura por producto o Regional se puede ajustar mejor²⁰⁶.

Estrategia de Enfoque o Nicho y Estructura.

La estructura y el sistema de control adoptado por una firma enfocada deben ser económicos de operar, pero lo suficientemente flexible para permitir que surja una habilidad distintiva. Para ello, generalmente adopta una estrategia Funcional, debido a que es suficientemente compleja para manejar las actividades requeridas para atender las necesidades del segmento, con costos burocráticos relativamente bajos y la existencia de una menor necesidad de tener mecanismos integradores complejos y costos²⁰⁷.

²⁰⁶ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), “*Administración estratégica: un enfoque integrado*”, tercera edición, Mc Graw Hill, pp391-393

²⁰⁷ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), “*Administración estratégica: un enfoque integrado*”, tercera edición, Mc Graw Hill, pp394-395.

Tabla N° 10: Estrategia genérica, estructura y control

	Liderazgo en Costos	Diferenciación	Concentración o Nicho
Estructura apropiada	Funcional	Equipos por producto o Multidivisional	Funcional
Mecanismos integradores ²⁰⁸	Concentración en la fabricación	Concentración en I&D o marketing	concentración en el producto o en el cliente
Control del rendimiento ²⁰⁹	Mayor uso (por ej. control de costos)	Cierto uso (por ej. Metas de calidad)	Cierto uso (por ej. Costo y calidad)
Control burocrático ²¹⁰	Cierto uso (por ej. Presupuestos, estandarización)	Mayor uso (por ej. Reglas, presupuestos)	Cierto uso (por ej. Presupuesto)
Cultura organizacional ²¹¹	Poco uso (por ej. Círculos de control de calidad)	Mayor uso (por ej. Normas y valores)	Mayor uso (por ej. Normas y valores)

Fuente: Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), “Administración estratégica: un enfoque integrado”, tercera edición, Mc Graw Hill, p390.

4.1.10.3. Estructura a nivel corporativo

El concepto de “Estrategia Corporativa“, se orienta a identificar la Estrategia General de una empresa que participa en varios negocios a la vez, y cuya misión es posicionar y desarrollar una idea de negocios que identifique a toda la empresa²¹².

La estructura normalmente escogida es la Multidivisional. Una vez que la firma, selecciona una estructura divisional, debe hacer dos selecciones más: la combinación correcta de mecanismos integradores que ajusten la estructura Multidivisional particular y los sistemas de control apropiados para hacer que ésta funcione²¹³.

Diversificación No Relacionada.

Las firmas utilizan ante esta estrategia una estructura Multidivisional, y cada división se evalúa a través de estrictos criterios de rendimiento sobre la inversión, permitiendo así, que la firma maneje sus

²⁰⁸ Dentro de ellos nos encontramos con Contacto Directo, Roles de Vinculación, Comités de trabajo, Equipos, Roles Integradores, Departamentos integradores y Estructura Matricial.

²⁰⁹ Establece las metas de las divisiones, funciones e individuos. Puede utilizarse sólo cuando los rendimientos pueden medirse en forma objetiva.

²¹⁰ Se utiliza para controlar y estandarizar el comportamiento cuando es muy difícil o costoso medir los rendimientos.

²¹¹ Es la agrupación de normas y valores que dirigen la forma como las personas actúan y se comportan dentro de una organización.

²¹² Saavedra González, Juan, (2005), “Administración Estratégica: Evolución y Tendencias”, Revista Economía y Administración N°64, p 66

²¹³ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), “Administración estratégica: un enfoque integrado”, tercera edición, Mc Graw Hill, pp403-404

negocios como un portafolio de inversiones, el cual se puede comprar y vender a medida que cambian las condiciones de los negocios²¹⁴.

Integración Vertical.

Esta estrategia es costosa de manejar debido a que se deben coordinar los flujos secuenciales de recursos de una división a la siguiente. La estructura Multidivisional realza esta coordinación. Ésta proporciona el control centralizado necesario para que la firma integrada verticalmente logre beneficios a partir del control de las transferencias de recursos²¹⁵.

Diversificación Relacionada.

En esta estrategia, las divisiones comparten conocimientos, información, base de clientes y goodwill²¹⁶ sobre I&D para obtener beneficios a partir de las economías de alcance. El proceso es difícil de manejar y, por lo tanto, se utiliza una estructura Multidivisional que facilita la transferencia de recursos con el fin de obtener sinergias²¹⁷.

Tabla N° 11: Estrategia corporativa y estructura y control

Estrategia corporativa	Estructura apropiada	Necesidad de integración	Control de mercado ²¹⁸	Control burocrático ²¹⁹	Cultura organizacional ²²⁰
Diversificación no Relacionada	Multidivisional	Bajo (no hay intercambios entre las divisiones)	Gran uso (por ej. RSI)	Cierto uso (por Ej. presupuesto)	Poco uso
Integración Vertical	Multidivisional	Media (programación de la transferencia de recursos)	Gran uso (por ej. RSI, transferencia de precios)	Gran uso (por ej. Estandarización presupuesto)	Cierto uso (por ej. Normas y valores compartidos)
Diversificación Relacionada	Multidivisional	Alta (lograr sinergias entre las divisiones mediante roles de integración)	Poco uso	Gran uso (por ej. Reglas, presupuesto)	Gran uso (por ej. Normas, valores, idioma común)

Fuente: Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), “*Administración estratégica: un enfoque integrado*”, tercera edición, Mc Graw Hill, p405

²¹⁴ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), “*Administración estratégica: un enfoque integrado*”, tercera edición, Mc Graw Hill, pp405-406

²¹⁵ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), “*Administración estratégica: un enfoque integrado*”, tercera edición, Mc Graw Hill, p406

²¹⁶ Concepto que identifica al activo intangible relacionado con el nombre que tiene un establecimiento comercial, negocio o compañía frente a los demás y el público general.

²¹⁷ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), “*Administración estratégica: un enfoque integrado*”, tercera edición, Mc Graw Hill, pp403-408

²¹⁸ Se basa en mediciones financieras objetivas del desempeño. Dentro de él se encuentran los precios de las acciones, RSI y Transferencia de Precios.

²¹⁹ Se utiliza para controlar y estandarizar el comportamiento cuando es muy difícil o costoso medir los rendimientos.

²²⁰ Es la agrupación de normas y valores que dirigen la forma como las personas actúan y se comportan dentro de una organización

4.1.10.4. Estructura a nivel internacional

La necesidad de implementar la estrategia internacional presenta presiones para diseñar la estructura y los controles de manera que la firma pueda responder a los retos del mercado mundial.

a) Estrategia Internacional.

Estas firmas usualmente sólo agregan un departamento de operaciones extranjeras a su estructura existente y continúan utilizando el mismo sistema de control. Por ejemplo, si la firma utiliza una estructura Funcional, este departamento deberá coordinar las actividades de fabricación, ventas e I&D de acuerdo a las necesidades del mercado extranjero²²¹.

b) Estrategia Multinacional.

Cuando una firma sigue esta estrategia, generalmente utiliza una estructura Regional o Multidivisional. Sin embargo, se produce en ella una duplicación de actividades, estableciendo una división extranjera en cada país o área mundial donde opere.

c) Estrategia global.

La respuesta para muchas firmas que utilizan esta estrategia es una estructura por producto, en la cual la dirección general de un grupo por producto (similar a la dirección general de las UEN²²²) se crea para coordinar las actividades domésticas y extranjeras. Esto, dado que a través de ella se coordinan las transferencias de recursos entre la dirección general corporativa y las divisiones extranjeras, mientras proporciona el control centralizado que requiere una estrategia global²²³.

d) Estrategia Transnacional.

Cuando una firma sigue esta estrategia, generalmente utiliza una estructura Multidivisional. La cual les posibilita en forma simultánea reducir los costos de incrementar la eficiencia y diferenciar sus actividades a través de una innovación superior y de una mayor capacidad de satisfacer al cliente. Esta

²²¹ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), “*Administración estratégica: un enfoque integrado*”, tercera edición, Mc Graw Hill, p399

²²² Unidad Estratégica de Negocio

²²³ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), “*Administración estratégica: un enfoque integrado*”, tercera edición, Mc Graw Hill, p400

estructura da amplia flexibilidad local y da al personal amplio acceso a la información acerca de los problemas locales. Adicionalmente permite la transferencia de conocimiento y experiencia entre las divisiones geográficas y entre las divisiones y regiones²²⁴.

De todas las propuestas anteriores, tanto de los autores clásicos, como de las investigaciones recientes sobre el tema, surge la pregunta acerca de qué tanto se cumplen estos modelos de estrategia y estructura tomando como punto de análisis empresas latinoamericanas. Resolver esta pregunta, es el propósito de esta investigación, contextualizando el modelo de estrategia y estructura a empresas de origen Latinoamericano.

4.2. Aporte a la investigación sobre la relación estrategia y estructura

Nuestro estudio procura extender las investigaciones existentes, basándonos en los modelos desarrollado por Chandler (1962) y Joachim Wolf y William G. Egelhoff (2001) y a lo escrito posteriormente por Hill y Jones (1996), respecto a la relación de estrategia-estructura agregando para ello seis nuevos elementos de la estrategia: grado de internacionalización, estrategia de internacionalización, estrategia funcional, estrategia de negocio, estrategia corporativa y estrategia internacional, a los dos elementos tradicionales de la estrategia: diversidad del producto y tamaño de la firma. La adición de estos elementos busca introducir una vista más cualitativa de la estrategia.

Es así como la existencia de resultados empíricos que especifican las relaciones de estrategia-estructura se basan en los dos elementos tradicionales de la estrategia, los cuales a su vez, se relacionan fuertemente con requerimientos del procesamiento de información que poseen las firmas.

4.2.1. Requerimientos del proceso de información

El procesamiento de la información se representa en términos de las capacidades de diferentes tipos de estructuras y procesos para transferir información dentro de una organización, para mover información a través de las fronteras de una organización, y para acceder a conocimientos específicos y a capacidades para la toma de decisiones necesarias para transformar los datos en información²²⁵.

²²⁴ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), *Administración estratégica: un enfoque integrado*, tercera edición, Mc Graw Hill, pp400-402

²²⁵ Egelhoff, William G., (1991), *Information-processing theory and the multinational enterprise*, Journal of International Business Studies, Vol. 22, Fascículo 3.

El presente estudio, sigue las líneas de Wolf y Egelhoff (2001), utilizando una perspectiva de procesamiento de la información para relacionar estrategia y estructura. Aquí, el procesamiento de la información entre las subunidades de la organización se considera un aspecto importante del comportamiento y del funcionamiento de la macro-organización. Cada uno de los diferentes tipos de estructuras se considera como facilitadores de ciertos tipos de procesamiento de la información entre las subunidades, mientras que, a su vez, restringen a otros tipos. Por otra parte, los elementos de la estrategia de una firma se consideran como posibles requerimientos del procesamiento de información entre las subunidades de la firma²²⁶.

De esta forma, si describimos estrategias en términos de clase y cantidad de procesamientos de información requerida para ponerlas en ejecución, entonces podemos crear un marco general para la relación entre estructura y estrategia. Estableciendo, la existencia de una relación positiva entre estructura y estrategia cuando los requerimientos del procesamiento de información de la estrategia de una firma son satisfechos por las capacidades del procesamiento de información de su estructura.

Es así como Wolf y Egelhoff (2001), identifican los requerimientos y las capacidades del procesamiento de información en cinco dimensiones: “ambiente”, “sinergias entre los ambientes”, “producto”, “sinergias entre los productos” y “empresa”.

4.2.2. Capacidades del procesamiento de la información de la estructura

Este estudio considera cuatro tipos de estructuras de uso general por las firmas: estructura Funcional, estructura por Producto, estructura Regional, estructura Multidivisional, en las cuales se considera el procesamiento de información de la firma. (Ver tabla N°12) Sin embargo, se deja propuesta la posibilidad de introducir de una quinta categoría de estructura, debido al uso tridimensional de estructuras utilizado por algunas empresas multinacionales.

²²⁶ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), “*Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on Nacional and Internacional Firms*”, Schmalenbach Business Review, vol. 53, pp 118-119.

Tabla N° 12: Capacidades en el procesamiento de información de las estructuras elementales

<p>Estructura Funcional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Baja capacidad de procesar la información relacionada al ambiente, debido a que las capacidades se concentran en funciones tales como gestión, marketing o recurso humano. • Baja capacidad de procesar la información sinérgica del ambiente. • Baja capacidad de procesar la información relacionada con el producto, debido a que las capacidades se concentran en funciones tales como I&D o administración de la producción. • Capacidad media para procesar la información sinérgica del producto, debido a que las áreas Funcionales conectan las brechas entre las áreas del producto. • Relativamente alta capacidad para facilitar la información relacionada con la firma, debido a que la concentración de funciones controlan o contabilizan.
<p>Estructura por producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia es relevante en el procesamiento de la información que no se refiere a decisiones estratégicas. • Mediana capacidad de procesar la información relacionada con el ambiente, debido a que los gerentes de productos se especializan más en los productos y mercados, que en el ambiente general. • Baja capacidad de procesar la información sinérgica del ambiente, debido a que las diferentes divisiones de productos usualmente interactúan con diversos sub-ambiente. • Alta capacidad de procesar la información relacionada con el producto, debido a que los gerentes de productos se especializan en productos y porque las divisiones de productos interactúan intensivamente con sus mercados. • Capacidad media para procesar la información sinérgica del producto, debido al egotismo divisional.

	<ul style="list-style-type: none"> • Baja capacidad de procesar la información relacionada con la firma, debido a que las áreas Funcionales contabilizan e integran las divisiones de productos.
<p>Estructura Regional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia es relevante en el procesamiento de la información que no se refiere a decisiones estratégicas. • Alta capacidad de procesar la información relacionada con el ambiente, debido a que las jefaturas Regionales tienden a apoyar la familiaridad de las firmas con las particularidades de los ambientes específicos. • Capacidad media para procesar la información sinérgica del ambiente, debido a que el egotismo de la división obstaculiza un flujo libre de información entre las divisiones Regionales. • Baja capacidad de procesar la información relacionada con el producto y la sinérgica del producto, debido a que los encargados Regionales son más expertos en el ambiente que en el producto. • Capacidad media de procesar la información relacionada con la firma, debido a que las jefaturas Regionales apoyan la estandarización de los sistemas de información específicos de la firmas con las región
<p>Estructura Multidivisional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Debido al uso de diferentes criterios de estructuración en el segundo nivel jerárquico, no es posible realizar una evaluación general de las capacidades de procesamiento de información en la estructura Multidivisional. • La estructura Multidivisional favorece el flujo de información clave representada en el segundo nivel jerárquico (ver capacidades en las estructuras respectivas).

Fuente: Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on National and International Firms, Joachim Wolf y William G. Egelhoff, 2001, Schmalenbach Business Review, vol 53, abril 2001

Esta caracterización de la estructura, da lugar al análisis de seis factores relevantes, como son la División de la mano de obra, estableciendo el grado de especialización de ésta; Cadena de mando, indicando a través de ella los niveles jerárquicos de autoridad; Manejo del control, evaluando el grado de centralización en el proceso de toma de decisiones; Amplitud del control, identificando el nivel de supervisión existente; Grado de formalización de las tareas, y Departamentalización de la organización.

Como las formas de mando de las casas matrices son diferentes dependiendo del tipo de estructura, y las subsidiarias se relacionan directamente con la jerarquía, en gran parte se determinan los tipos de procesamiento de la información que una estructura proporcionará.

El perfil del procesamiento de la información de la estructura Multidivisional depende de los tipos de estructura (función, producto, región) usados dentro de las divisiones. Es así como una división proporcionará las clases de procesamiento de la información que se asocian a sus elementos estructurales. Por lo tanto, “una división del producto de la función x es fuerte para transferir la información relacionada con el producto, una función x de una división por región es fuerte en el procesamiento de la información relacionada con el ambiente, y un producto x de la división por región es fuerte en el procesamiento de la información del producto relacionado con el ambiente”²²⁷.

Por otra parte, es posible apreciar que las estructuras Multidivisional son fuertes en la sinergia relacionada a la información (sinergias entre los ambientes, sinergias entre los productos). Y que la generación de información dentro de una división es compleja; lo cual puede disminuir la capacidad del procesamiento de información de la estructura total²²⁸.

4.2.3. Capacidades del procesamiento de la información de la estrategia

4.2.3.1. Elementos tradicionales de la estrategia

Los elementos tradicionales de la estrategia serán utilizados para probar si los patrones de los modelos tradicionales de la relación estrategia-estructura son evidentes en nuestra muestra.

Estos elementos se detallan a continuación:

²²⁷ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), “*Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on National and Internacional Firms*”, Schmalenbach Business Review, vol. 53, pp 119-121.

²²⁸ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), “*Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on National and Internacional Firms*”, Schmalenbach Business Review, vol. 53, p 121

Tabla N° 13: Requerimientos del procesamiento de información de estrategias tradicionales

<p style="text-align: center;">Tamaño</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El tamaño (crecimiento) de la firma aumenta el volumen del procesamiento de la información relacionado al ambiente, al producto y a la firma. • En las grandes firmas, las interacciones entre la gerencia y sus subordinados tienden a ser débiles, y por ende, el procesamiento de información orientado a las personas también es débil. • En las grandes firmas, la gerencia tiende a tener información limitada sobre conductas de los administradores de menor nivel, y por lo tanto, los últimos pueden ser “partidarios” de seguir sus propias metas egoístas.
<p style="text-align: center;">Diversidad del Producto (Diversificación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La diversificación aumenta el número de diferentes contextos y así aumenta la especialización del procesamiento de información y la cantidad de tratamiento de la información del procesamiento de información relacionado con el producto. • La diversificación relacionada aumenta la cantidad del procesamiento de información relacionado a la sinérgica del producto considerablemente, la diversificación no relacionada no tiene este efecto. • La diversificación aumenta la complejidad del ambiente moderadamente, debido a que la diversidad del producto se refiere más a la complejidad del producto que a la complejidad del ambiente. • La diversificación aumenta los requerimientos del procesamiento de información entre las subunidades interdependientes y así la cantidad de procesamiento de información relacionado con la firma.

Fuente: Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on National and International Firms, Joachim Wolf y William G. Egelhoff, 2001, Schmalenbach Business Review, vol 53, abril 2001.

Las seis variables restantes (grado de internacionalización, estrategia de internacionalización, estrategia de negocio, estrategia Funcional, estrategia corporativa y tipo de la estrategia internacional) representan los elementos de la estrategia que no se han relacionado previamente con la estructura. Para los seis nuevos elementos de la estrategia, identificaremos posteriormente las nuevas hipótesis, basándonos en el estudio de Joachim Wolf y William G. Egelhoff (2001).

4.2.3.2. Elementos incorporados de la estrategia

a) Grado de Internacionalización y la estructura organizacional

El grado de internacionalización, primer elemento incorporado al concepto de estrategia, se expresa como el porcentaje de ventas extranjeras, dejando claro que esta medición es en relación a las ventas y no al nivel de producción internacional.

Todo proceso de internacionalización, lleva asociado consigo un alto grado de incertidumbre, característico en los ambientes internacionales donde conviven las firmas. Este alto nivel de incertidumbre, conduce a un aumento significativo en los requerimientos del procesamiento de información relacionado al ambiente. Procesamiento de información que se relaciona con las sinergias existentes entre los ambientes, que aumentan substancialmente durante el proceso de internacionalización, puesto que la firma internacional tiene que decidir a qué grado puede estandarizar sus productos y procesos a través de los diferentes ambientes²²⁹.

Por otra parte, estudios plantean que como el tamaño relativo del sector extranjero aumenta, la interdependencia del producto, dentro de este sector o entre él y el sector doméstico, debe también aumentar, porque las firmas internacionales eficaces intentan realizar sinergias y economías de escala sobre una base Regional o mundial. Así, la internacionalización requeriría una capacidad más relacionada con el producto en su procesamiento de información. A su vez, la influencia de la internacionalización en el volumen de los requerimientos en el procesamiento de información relacionado a la firma depende del mercado y del modo de entrada utilizado. Sin embargo, la estrategia pura orientada a la exportación, no incrementará los requerimientos en el procesamiento de información, donde la producción para internacionalizar exigen a menudo un alto nivel de transmisión de información relacionada a la firma. Así, vemos que un modo de internacionalización orientado a la exportación aumentará los requerimientos

²²⁹ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), “*Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on National and Internacional Firms*”, Schmalenbach Business Review, vol. 53, p 124

relacionados con el ambiente y el producto procesado, mientras que un modo orientado a la producción aumentará todos los tipos de requerimientos del procesamiento de información²³⁰.

Ante esto, las estructuras más apropiadas para este segundo elemento serán aquellas que sean fuertes en los procesamientos de información orientada al ambiente y/o al producto.

b) Estrategia de internacionalización.

La estrategia de internacionalización, segundo elemento incorporado a la estrategia, se relaciona a lo que busca una firmas al momento de internacionalizarse, existiendo para ello cuatro orientaciones; búsqueda de mercado, búsqueda de eficiencia, búsqueda de recursos y búsqueda de activos.

Es así como firmas que utilizan una estrategia de internacionalización de búsqueda de mercado, requerirán una estructura fuerte en los procesamientos de información orientados al ambiente y sinergias entre los ambientes.

En el otro extremo estaría la estrategia de búsqueda de eficiencia, la cual requeriría una estructura fuerte en los procesamientos de información orientados al producto y sinergias entre los productos y la empresa.

c) Estrategia Funcional

Este tercer elemento incorporado a la estrategia, es el sustento para la creación de ventajas competitivas de la empresa, encontrándonos con la estrategia de eficiencia, innovación, calidad y satisfacción al cliente superior.

De ellas vemos que las firmas que utilizan una estrategia de eficiencia superior, buscarán una estructura en que los procesamientos de información estén orientados a las sinergias entre los productos. Por otra parte, si la empresa utiliza una estrategia de innovación superior adoptará una estructura fuerte en procesamiento de información del ambiente y producto.

En relación a una estrategia de calidad superior, buscará una estructura cuyos procesamientos de información sean fuertes en producto.

²³⁰ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), "Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on National and Internacional Firms", Schmalenbach Business Review, vol. 53, p 124

Finalmente ante una estrategia de satisfacción superior del cliente la firma adoptará una estrategia fuerte en procesamiento de información en producto y ambiente.

d) Estrategia de Negocio y la Estructura Organizacional.

La base utilizada para este elemento estratégico corresponde a la realizada en el capítulo tres sobre estrategia de negocio, que se orientan a lograr una clara identificación del negocio, a la forma como una empresa plantea sus actividades y a su manera central de competir en un sector industrial²³¹, identificando tres estrategias que basándose en sus diferentes características se denominaron: Liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque.

El tipo de estrategia de negocio utilizada podría tener una fuerte influencia en la estructuración de la firma, puesto que diversas estrategias competitivas requieren diversas tareas relacionadas a la coordinación, a lo técnico y al control²³².

- **Estrategia de Liderazgo en Costo.**

El Liderazgo en Costos dependerá de la tecnología, de los procesos productivos, de los niveles de la escala de producción y de la productividad²³³.

Las firmas con una estrategia de liderazgo en costo, pueden realizar ventajas en costo si la gerencia reduce al mínimo el cambio del producto. Así, el proceso de información relacionado al producto, tiende a ser bajo. Aunque los cambios en el producto son infrecuentes, las innovaciones relacionadas al proceso de producción ocurren más a menudo en firmas con liderazgo en costo, donde en el centro de estas innovaciones está una racionalización continua del proceso productivo

Es así, como la estrategia de liderazgo en costo de las firmas hacen frente a una alta cantidad de requerimientos relacionados al proceso de información y el nivel de procesamiento de la información relacionada al ambiente es bajo, puesto que las firmas con liderazgo en costo tienden a no hacer caso de clientes marginales con requisitos especiales, permitiendo así concentrarse en el mercado total. También dado que las firmas con liderazgo en costo generalmente ofrecen a sus clientes un nivel bajo de servicios

²³¹ Saavedra Gonzalez, Juan, (2005), "Administración Estratégica: Evolución y Tendencias", Revista Economía y Administración N°64, p 67-69.

²³² Miller, Danny, (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure – Analysis and Performance implications", Academy of Management Journal, Vol. 31, pp280 – 308.

²³³ Fred. R. D., (2003), "Administración estratégica", novena edición, Ed. Pearson, México, p194

postventas. Así, el procesamiento de información relacionado al ambiente se concentra en interacciones con el resto de las firmas²³⁴.

La estructura Funcional al ser altamente especializada, principalmente con transmisiones verticales de información es apropiada²³⁵. Siendo por lo tanto, la estructura que mejor se adapta a este tipo de estrategia²³⁶.

- **Estrategia de Diferenciación.**

La Estrategia de Diferenciación estará centrada en la variable imagen, calidad, precio o diseño de un producto²³⁷.

Para una estrategia de diferenciación, su meta principal es ganar unicidad dentro del mercado. Miller (1986), en su estudio demuestra que tal unicidad se puede alcanzar por innovaciones de productos frecuentes y significativos, y por un sistema complejo de satisfacción al cliente, que incluye un cultivo intensivo de la imagen de la firma²³⁸.

Innovaciones de productos y sistemas de satisfacción al cliente, crean requerimientos del procesamiento de información, que son mayores que los creados en liderazgo en costo. La diferencia en la creación de requerimientos más significativa ocurre en las dimensiones de procesamiento de información relacionadas con el ambiente y el producto. La existencia de un alto nivel de procesamiento de información relacionado al ambiente, se da debido a que esta estrategia requiere de todos los procesos que añaden valor, dado su orientación hacia los requisitos del mercado.

Por otra parte, si hay una estrategia de innovación de producto en la firma, los niveles de procesamiento de información podrían ser altos, debido a que la innovación de producto generalmente requiere conocimiento y discusión de las ventajas y desventajas de los nuevos y antiguos productos. Una estrategia de marketing intensivo e imagen puede necesitar menos procesamiento de información relacionado con el producto, por lo que una estrategia eficaz en estos dos elementos, requiere una

²³⁴ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), "Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on Nacional and Internacional Firms", Schmalenbach Business Review, vol. 53, pp122-123.

²³⁵ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), "Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on Nacional and Internacional Firms", Schmalenbach Business Review, vol. 53, p 123.

²³⁶ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), "Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on Nacional and Internacional Firms", Schmalenbach Business Review, vol. 53, p123.

²³⁷ Fred, R. D., (2003), "Administración estratégica", novena edición, Pearson, México, p194

²³⁸ Miller, Danny, (1986), "Configurations of Strategy and Structure – Towards a Synthesis", Strategic Management Journal, Vol. 7, pp233 – 249.

comprensión de los atributos del producto y su interacción con las necesidades del cliente. A su vez, una estrategia de diferenciación puede también exigir un alto volumen de procesamiento de información relacionada a la firma, sin embargo, este volumen no es perceptiblemente diferente del caso de la estrategia de liderazgo en costo²³⁹.

Por lo tanto, la estructura por Producto y Regional, son las que mejores se ajustan a este tipo de estrategia de negocio, la cual es fuerte en el procesamiento de información relacionada con el producto y el ambiente²⁴⁰.

- **Estrategia de Enfoque o Nicho.**

La estrategia de Enfoque o de Nicho, selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. La estrategia de Enfoque tiene dos variantes: El *enfoque de costo* y el *enfoque de diferenciación*.

Producto de que esta estrategia es conceptualmente más difuso que las estrategias de liderazgo en costo y diferenciación, la estimación de los requerimientos del procesamiento de información es difícil. Esto, dado el tamaño limitado de los segmentos del mercado, donde muchas firmas se concentran en diversos lugares simultáneamente. Tales firmas concentradas serían enfrentadas con numerosas contingencias. Adicionalmente, como el segmento o nicho en que se focalizan las firmas son a menudo pequeños, ellas no tienen una “masa crítica” para dividir a la firma en varias partes. En su lugar, deben integrar las diferentes actividades de mercado. Alternadamente, esto hace necesario un flujo intensivo de información relacionada al ambiente, al producto y a la firma²⁴¹.

Ante esto, en vista a los requerimientos de procesamiento de información, la estructura Multidivisional parece ser la más apropiada a este tipo de estrategia de negocio²⁴².

²³⁹ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), “*Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on Nacional and Internacional Firms*”, Schmalenbach Business Review, vol. 53, p 123

²⁴⁰ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), “*Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on Nacional and Internacional Firms*”, Schmalenbach Business Review, vol. 53, p 124

²⁴¹ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), “*Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on Nacional and Internacional Firms*”, Schmalenbach Business Review, vol. 53, p 124

²⁴² Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), “*Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on Nacional and Internacional Firms*”, Schmalenbach Business Review, vol. 53, p 124

e) Estrategia Corporativa y estructura organizacional.

Este quinto elemento incorporado al concepto de estrategia, está orientado a tres tipos de estrategias previamente definidas en el capítulo tres, las cuales son diversificación relacionada, diversificación no relacionada e integración vertical.

De ellas vemos que las empresas desarrollan una estrategia de diversificación relacionada requieren una estructura fuerte en el procesamiento de información en sinergia de productos y la empresa

En relación a una estrategia de diversificación no relacionada, se buscará en una estructura fuerte en producto, ambiente y sinergia de ambiente y producto.

Finalmente ante una estrategia de Integración Vertical la firma se buscará una estructura fuerte en procesamiento de información en la empresa y las sinergias entre producto y ambiente.

f) Tipo de Estrategia Internacional y estructura organizacional.

La base de este tercer elemento de la estrategia, corresponde a los estudios realizados por los siguientes autores: Perlmutter²⁴³ (1969), Bartlett y Ghoshal²⁴⁴ (1989), y Porter²⁴⁵ (1986), donde se reconocen cuatro tipos de estrategia internacional: internacional, multinacional, global, y transnacional.

- **Estrategia internacional.**

Las firmas con una estrategia internacional tienden a centralizar sus flujos de información, donde sus subsidiarias extranjeras son típicamente pequeñas y relativamente dependientes de la casa matriz²⁴⁶. Como consecuencia, los flujos de información son verticales y secuenciales. La mayoría de estas firmas tiene sólo algunas operaciones extranjeras y una atención limitada a las condiciones específicas de los mercados extranjeros, por lo cual, hay una necesidad limitada de procesamiento de información relacionado al ambiente y a las sinergias del ambiente. Asimismo, el nivel de requerimientos de información relacionado con la firma no es muy alto en relación a la firma nacional²⁴⁷. A su vez, puesto

²⁴³ Perlmutter, Howard V., (1969), *"The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation"*, Columbia Journal of World Business, Vol. 4, pp. 9– 18.

²⁴⁴ Bartlett, Christopher A y Ghoshal, Sumantra, (1989), *"Managing Across Borders – The Transnational Solution"*.

²⁴⁵ Porter, Michael E., (1986), *"Changing Patterns of International Competition"*, California Management Review, Vol. 28, 2, pp. 9– 40.

²⁴⁶ Bartlett, Christopher A y Ghoshal, Sumantra, (1989), *"Managing Across Borders – The Transnational Solution"*.

²⁴⁷ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), *"Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on National and International Firms"*, Schmalenbach Business Review, vol. 53, p 125

que las operaciones extranjeras son pequeñas, tales firmas tienden a concentrar sus elementos centrales en la cadena de valor en su país de origen, utilizando con frecuencia instrumentos de coordinación orientado a la persona, más que a la estructura. Dado estos límites en los requerimientos del procesamiento de información, la estructura multidivisional puede ser necesaria para seguir una estrategia internacional²⁴⁸.

- **Estrategia Multinacional.**

Las firmas con una estrategia multinacional ofrecen productos que se desarrollan para las necesidades particulares de cada mercado nacional²⁴⁹. En relación a sus subsidiarias extranjeras, éstas tienden a tener cadenas de valor completas en cada país. Por lo que, deben procesar más información con su ambiente local que con su casa matriz. Así, las transmisiones informativas relacionadas con el ambiente son muy importantes²⁵⁰.

Por otra parte, puesto que los mercados del país anfitrión son relativamente independientes uno de otro, las firmas multinacionales pueden introducir sus productos sucesivamente en nuevos mercados extranjeros²⁵¹. Por lo tanto, sus requerimientos del procesamiento de información relacionado con el producto no son muy altos. Los requerimientos del procesamiento de información relacionado con la firma son bajos, puesto que solamente algunas funciones centrales pueden tener un alto nivel integración interna. En tal situación, las estructuras con un alto nivel de procesamiento de información relacionado al ambiente son apropiadas. Siendo la estructura Regional y Multidivisional las que mejor se ajustan a este tipo de estrategia²⁵².

- **Estrategia Global.**

Las firmas con una estrategia global prefieren comercializar un producto estandarizado a nivel mundial²⁵³. Ante esto las firmas multinacionales hacen frente a presiones para realizar economías de escala y especializar sus unidades domésticas y foráneas en partes específicas de la cadena de valor. Entre estas unidades, existen flujos de información densos y recíprocos. Porque los productos de las firmas se

²⁴⁸ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), "Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on National and International Firms", Schmalenbach Business Review, vol. 53, p 125

²⁴⁹ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), "Administración estratégica: un enfoque integrado", tercera edición, Mc Graw Hill, p239

²⁵⁰ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), "Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on National and International Firms", Schmalenbach Business Review, vol. 53, p 125

²⁵¹ Colberg, Wolfgang, (1989), "Internationale Präsenzstrategien von Industrieunternehmen".

²⁵² Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), "Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on National and International Firms", Schmalenbach Business Review, vol. 53, p 126

²⁵³ Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), "Administración estratégica: un enfoque integrado", tercera edición, Mc Graw Hill, pp239-240.

relacionan más con un solo mercado mundial que con los ambientes de los países anfitriones respectivos, la transferencia de información tiende a ser estable y contener datos estandarizados. Así, los requerimientos del procesamiento de información relacionado al ambiente de las firmas globales son bajos. Dado el alto nivel de estandarización de sus productos, el nivel de procesamiento de información relacionado con el producto es un término medio. En cambio, los requerimientos del procesamiento de información relacionado con la firma son muy altos. Esta demanda resulta de la división de la cadena de valor que causa numerosas interdependencias entre las actividades de valor directas y de soporte ²⁵⁴.

La estructura por producto es conveniente, puesto que las decisiones y las acciones no necesitan estar centralizadas en la gerencia. Sin embargo, puesto que algunas firmas pueden hacer frente a altos requerimientos del procesamiento de información relacionado con el producto y la firma, la estructura Multidivisional, puede también ser una alternativa estructural²⁵⁵.

- **Estrategia Transnacional.**

Una estrategia transnacional requiere que todas las subunidades participen en la difusión del conocimiento de la firma. La casa matriz, por otra parte, es solo un punto en la compleja y fluida red de subsistemas. En relación al contexto de las firmas transnacionales, se ve que tanto lo externo como lo interno es dinámico y extremadamente complejo. Por lo tanto, los requerimientos en el procesamiento de información tienden a ser mayor que con otros tipos de estrategia. Tales firmas, a su vez, necesitan procesar la información relacionada al ambiente, donde transnacionalmente las firmas orientan, supervisan y anticipan los ambientes que rodean tanto a las unidades domésticas como a las del país anfitrión. Además, las firmas transnacionales intentan influenciar sus ambientes, alineando las necesidades de los clientes, en relación a los productos ofrecido por la firma, o bien, derribando las restricciones administrativas que pueden existir en el ambiente²⁵⁶.

Las firmas transnacionales, por otro lado, también hacen frente a los altos requerimientos del procesamiento de información relacionados con el producto, porque diseñan y manejan los productos que se adaptan a lo local y estandarizan los requerimientos. Debido a la necesidad de aprender colectivamente, las transnacionales también hacen frente al alto nivel de requerimientos del procesamiento de información relacionados con la firma.

²⁵⁴ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), “*Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on National and Internacional Firms*”, Schmalenbach Business Review, vol. 53, pp 125-126

²⁵⁵ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), “*Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on National and Internacional Firms*”, Schmalenbach Business Review, vol. 53, p 126

²⁵⁶ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), “*Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on National and Internacional Firms*”, Schmalenbach Business Review, vol. 53, p 126

Es así, como se plantea que las firmas transnacionales hacen frente a los altos requerimientos del procesamiento de información, a través de diferentes dimensiones al mismo tiempo, donde la estructura Multidivisional parece ser la más apropiada²⁵⁷.

4.3. Resumen

En el transcurso de este capítulo analizamos las principales características de la relación entre estrategia y estructura, utilizando la premisa planteada por Alfred Chandler (1962), de que “la estructura sigue a la estrategia”. Varios son los enfoques, ante lo cual se definieron los postulados de importantes autores, como son Stopford y Wells, Galbraith, Lawrence y Lorsch, entre otros.

Posteriormente se analizó la estructura respecto a cada nivel estratégico, estableciendo la relación entre ellos, y la búsqueda más apropiada de conexión y coordinación. Adicionalmente, se analizaron los aportes a la investigación sobre esta relación, introduciendo el concepto de requerimientos de información, planteando la necesidad de incorporar seis elementos a los ya dos tradicionales en la medición de la estrategia; tamaño y diversidad. Elementos que nos ayudarán a determinar la relación existente. Estos son: grado de internacionalización, estrategia de internacionalización, estrategia funcional, estrategia de negocio, estrategia corporativa y estrategia internacional.

²⁵⁷ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), “*Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on National and International Firms*”, Schmalenbach Business Review, vol. 53, p 127

CAPITULO V

INVESTIGACIÓN

CARACTERIZACIÓN DEL ESTUDIO DE RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS Y ESTRUCTURA EN EMPRESAS MULTINACIONALES DE ORIGEN LATINOAMERICANO

5.1. Caracterización del estudio

5.1.1. Metodología del estudio

La investigación se realizó a través de la recolección de datos longitudinales de empresas seleccionadas a través de muestra por conveniencia. Los datos fueron recolectados vía telefónica, correo electrónico, y a través de información secundaria, en memorias, páginas Web, organismos gubernamentales, informes financieros, entre otras fuentes.

El procesamiento de los datos fue a través del programa SPSS. Para lo cual los datos tuvieron un procesamiento previo, donde se le dieron pesos a la variable país.

Dentro de los procedimientos utilizados en el procesamiento se encuentra el análisis de correspondencia por rango, multinomial logistic, gráficos, etc.

5.1.2. Delimitación del estudio.

5.1.2.1. Países

Desde hace ya veinte años se ha venido estudiando el surgimiento y evolución de las que han sido llamadas en la literatura "Empresas Multinacionales del Tercer Mundo" (Lall²⁵⁸,1983; Wells²⁵⁹,1983). Sin embargo, para fines de este trabajo, tal como se mencionó anteriormente hemos preferido llamarlas Empresas Multinacionales de países latinoamericanos, o simplemente, Multilatinas.

Veinticuatro son los países que conforman la clasificación de "países Latinoamericanos", no obstante, para los fines de nuestra clasificación hemos utilizado como primer criterio de inclusión, que

²⁵⁸ Lall, S., (1983), *"The New Multinationals. The Spread of Third World Enterprises"*, Wiley/IRM, Londres.

²⁵⁹ Wells, L., (1983), *"Third World Multinationals"*, MIT Press, Cambridge, Massachussets.

éstos se encuentren ubicados en América del Sur, con excepción de México, ante lo cual se deja fuera de la muestra a aquellos países ubicados en El Caribe.

Luego, aquellos países que cumplieron el requisito previo, debieron exponerse a un segundo y tercer criterio de inclusión. El primero de ellos, corresponde a que al menos cinco de sus empresas se encuentre en el ranking de las 500 mayores empresas de América Latina que publica la revista AméricaEconomía, y dentro de ellas, pasando un tercer criterio, que el país represente al menos el 7% de aquellos que figuran en el ranking.

Es así como se llegó a una muestra de 4 países Latinoamericanos, correspondientes a:

- Argentina, representando un 8.1% de participación en el ranking.
- Brasil, representando un 47.2% de participación en el ranking.
- Chile, representando un 12.73% de participación en el ranking.
- México, representando un 31.9% de participación en el ranking.

5.1.2.2. Sectores

Dado los objetivos del trabajo, no habrá criterio de inclusión para los sectores industriales en los cuales se desarrollen las empresas seleccionadas. Es así, como se llegó a una muestra constituida de 19 rubros, los cuales con el propósito de simplificar el posterior análisis, fueron agrupados en 8 sectores, que se detallan a continuación:

- Explotación de Recursos Naturales (Celulosa/Papel, Petróleo/Gas y Minería)
- Construcción (Maquinaria, Materiales de Construcción y Cemento)
- Alimentos y Bebidas (Bebidas/Cervezas, Alimentos, Embotelladoras/Bebidas)
- Industrial (Siderúrgica/Metalúrgica, Petroquímica/Química)
- Farmacéutico (Farmacia, Laboratorio/Farmacéutica)
- Transporte y Comunicaciones (Telecomunicaciones y Aerolíneas)
- Comercio
- Otros (Higiene/Limpieza, Automotriz/Autopartes y Electrónica/Computación)

5.1.2.3. Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra es de 42 empresas Latinoamericanas. Muestra total que se desagrega en los cuatro países en estudio, quedando conformada de la siguiente manera:

- Argentina: 4 empresas
- Brasil: 18 empresas
- Chile: 8 empresas
- México: 12 empresas

5.1.2.4. Empresas de la Muestra

El número de empresas consideradas en el estudio es determinada en relación a la participación relativa (sobre un 7% de participación) de los países en el ranking de las 500 mayores empresas de América Latina. Por otro lado, las empresas escogidas cumplen con una serie de requisitos, tales como:

- a. Empresas Multinacionales que tengan su casa matriz en países latinoamericanos, con excepción del Caribe.
- b. Empresas ubicadas en países que representen al menos el 7% de las 500 empresas. De esta forma se llega a los países de México, Brasil, Argentina y Chile.
- c. Empresas que tengan filiales en al menos 2 países Latinoamericanos.
- d. Empresas de tipo de propiedad privada y pública, con capital de al menos un 40% de origen local.
- e. Empresas que tengan un alcance fundamentalmente regional, es decir, se excluirán a todas aquellas que generen parte importante de sus ingresos en mercados extralatinos (sobre un 45%)

Cumpliendo con lo anterior, se seleccionaron las siguientes empresas (ver tabla N°14):

Tabla N°14: Empresas del estudio

País	Nombre	Rubro
Argentina	Arcor	Alimentos
Argentina	Tenaris	Siderurgica/metalúrgica
Argentina	Bagó	Laboratorio/farmacéutico
Argentina	Edival	Automotriz/autopartes
Brasil	Petrobrás	Petróleo/gas
Brasil	Ambev	Bebidas/ cerveza
Brasil	Natura	Higiene/limpieza
Brasil	Marcopolo	Automotriz/autopartes
Brasil	Companhia Vale do Rio	Minería
Brasil	Gerdau	Siderurgica/metalúrgica
Brasil	Gol	Aerolíneas
Brasil	Weg	Maquinaria
Brasil	Braskem	Petroquímica/química
Brasil	Bunge Fertilizantes	Petroquímica/química
Brasil	Randon	Automotriz/autopartes
Brasil	Sadia	Alimentos
Brasil	Klabin	Celulosa/papel
Brasil	Friboi	Alimentos
Brasil	TAM	Aerolíneas
Brasil	Oxiteno	Petroquímica/química
Brasil	Itautec-Philco	Electron/computación
Brasil	Amanco	Mat de construcción
Chile	Embotelladora Andina S.A.	Embotelladora/Bebidas
Chile	Falabella	Comercio
Chile	Madeco	Metalúrgica
Chile	Carozzi	Alimentos
Chile	Fasa	Farmacias
Chile	Iansa	Alimentos
Chile	Sodimac	Construcción
Chile	D&S	Comercio
México	Cemex	Cementos
México	Bimbo	Alimentos
México	Femsa	Bebidas/ Cervezas
México	Continental	Bebidas
México	Telmex	Telecomunicaciones
México	Omnilife	Alimentos
México	Mexichem	Petroquímica/química
México	Vitro	Materiales de construcción
México	Elektra	Comercio
México	América Movil	Telecomunicaciones
México	Gruma	Alimentos
México	IMSA	Siderúrgica/ Metalúrgica

Ver detalles en anexo N°2

5.1.2.5. Fuentes de información

Las fuentes de información utilizadas, fueron tanto secundarias como primarias. Dentro de las fuentes secundarias, la obtención de información fue a través de la recopilación de información pública y privada sobre las empresas objeto de estudio y sobre sus sectores de actividad. Es así, como dentro de estas fuentes nos encontramos con: memorias anuales de las empresas, publicaciones estadísticas, artículos comerciales, financieros y económicos de los países y empresas en estudio, bolsa de valores, consulta de páginas Web de la empresa y organismos gubernamentales, etc.

Por otro lado, dentro de las fuentes primarias, la forma de obtención de información fue un cuestionario estructurado, dirigido a gerentes comerciales y/o responsables del área comercial, previamente contactados vía telefónica. Este cuestionario fue enviado vía correo electrónico.

El cuestionario seleccionado, tras diversas pruebas, comenzaba con la identificación de la empresa. A partir de ahí se solicitaba la caracterización de la estrategia y estructura de la multinacional.

5.1.2.6. Otros

a) Ventas

Se consignan netas de impuestos y devoluciones, siguiendo la tendencia internacional al respecto.

b) Conversión a dólares

Con el propósito de manejar todas las cifras en una misma medida monetaria, se ha efectuado el Tipo de Cambio final nominal para el año en cada país.

5.2. Modelo estrategia-estructura

5.2.1. Elementos que definen la relación estrategia-estructura

Múltiples son los elementos que definen la relación estrategia-estructura, sin embargo, con el propósito de medirla, estos han sido acotados, basándonos en el trabajo clásico de William Egelhoff y Joachim Wolf (2001). Es así, como se define la relación desde una perspectiva del procesamiento de la información (en relación a Ambiente, sinergias entre los ambientes, producto, sinergias entre los productos y empresa), para la cual utiliza los siguientes elementos: Tamaño, diversidad del producto, grado de internacionalización, inversión de internacionalización, estrategia Funcional, estrategia de

negocio, estrategia corporativa y estrategias internacionales, por un lado, y Estructura, a través de la Departamentalización de la organización, por otro. Todos estos previamente analizados en el capítulo precedente.

Considerando lo anterior, a continuación se muestra una tabla con las variables y sus respectivos elementos a medir.

Tabla N°15: Variables y elementos a medir en la investigación

Variable	Elemento
Tamaño	Nivel de ventas anuales, Número de empleados.
Diversidad del producto	Líneas de productos ofrecidos por la empresa.
Grado de Internacionalización	Porcentaje de ventas de la empresa ocurridas en el exterior en relación a las ventas totales.
Estrategia de Internacionalización	Destino de las inversiones al exterior de la empresa
Estrategias Funcionales	Creación de Valor: Nivel de eficiencia, calidad, innovación y de satisfacción del cliente superiores.
Estrategias de Negocio	Nivel de producción, nivel de tecnología empleada, nivel de estandarización (diferenciación) de los productos. Segmentos a los cuales atiende la empresa, Requerimientos de información del ambiente, Requerimientos de información de los productos.
Estrategia Corporativa	Forma de crecimiento de la empresa, grado de diversificación.
Estrategias Internacionales	Nivel de dependencia casa matriz y subsidiaria, nivel de estandarización de los productos
Estructura	Nivel de agrupación de las tareas (coordinación e interrelación).

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Definición de las variables

5.2.2.1. Tamaño de la empresa²⁶⁰

Los cuatro países que conforman la muestra no cuentan con criterios uniformes en sus definiciones. De nuestra investigación encontramos que los criterios para definir a las empresas se centran en ventas y cantidad de empleados.

Además de ello, varios de los países de la región presentan más de una definición. A su vez, las definiciones cambian dependiendo si la empresa es manufacturera, comercial o de servicios.

²⁶⁰ FUNDES, (2002), "Entorno empresarial", disponible en Internet en: www.fundes.org

Es así, como para el caso de Argentina, el criterio de definición de tamaño es el de ventas anuales. Sin embargo, su categorización depende si la empresa es manufacturera, comercial o de servicios.

Por su parte, para Brasil se considerará como Proxy el criterio realizado por México, basado en el empleo.

A su vez, Chile, maneja dos criterios, uno por empleo y otro por ventas (medidas por unidades de fomento -- UF), siendo este último el más utilizado, y por lo tanto, aquel que emplearemos en este trabajo.

Finalmente México, cuenta con sólo un criterio de definición, basado en el empleo. Sin embargo, la definición cambia dependiendo de si la empresa es manufacturera, comercial o de servicios.

De lo anterior, se concluye las siguientes mediciones de tamaño de las empresas en los países en estudio:

Tabla N° 16: Medición tamaño de las empresas

	Argentina ²⁶¹	Brasil ²⁶²	Chile ²⁶³	México ²⁶⁴
Criterio	Ventas en MM US\$ ²⁶⁵	Empleo	Ventas en MM US\$ ²⁶⁶	Empleo
Micro	Hasta 0.001	Hasta 30	Hasta 0.08	Hasta 30
Pequeña	Hasta 0.97	Hasta 100	Hasta 0.85	Hasta 100
Mediana	Hasta 7.78	Hasta 500	Hasta 3.39	Hasta 500
Gran	Más de 7.78	Más de 500	Más de 3.39	Más de 500

²⁶¹ En millones de pesos argentinos. La definición presentada es para manufactura, correspondiendo a: micro (hasta 0.5 millón); pequeña (hasta 3 millones), mediana (hasta 24 millones) y grande (mas de 24 millones). Para comercio esta corresponde a: micro (hasta un millón); pequeña (hasta 6 millones), mediana (hasta 48 millones) y grande (mas de 48 millones). Para servicios: micro (hasta 0,5 millón); pequeña (hasta 1,8 millones), mediana (hasta 12 millones) y grande (mas de 12 millones). Los valores que aparecen en la tabla fueron convertidos a dólares a un tipo de cambio de 540,1 US\$/\$

²⁶² La definición presentada es para manufactura. Para comercio esta corresponde a: micro (hasta 5 trabajadores); pequeña (hasta 20), mediana (hasta 100) y grande (mas de 100). Para servicios: micro (hasta 20 trabajadores); pequeña (hasta 50), mediana (hasta 100) y grande (mas de 100).

²⁶³ La definición por empleo es: micro (hasta 4 trabajadores); pequeña (hasta 49), mediana (hasta 199) y grande (mas de 199)

²⁶⁴ La definición presentada es para manufactura. Para comercio esta corresponde a: micro (hasta 5 trabajadores); pequeña (hasta 20), mediana (hasta 100) y grande (mas de 100). Para servicios: micro (hasta 20 trabajadores); pequeña (hasta 50), mediana (hasta 100) y grande (mas de 100).

²⁶⁵ La definición corresponde a micro: hasta 0.5 mill, pequeña: hasta 3 mill, mediana: hasta 24 mill y gran: Más de 24 mill. Estas fueron convertidas a dólares, considerando un tipo de cambio de 540,1 US\$/\$

²⁶⁶ La definición corresponde a micro: hasta 2400 UF, pequeña: hasta 25000 UF, mediana: hasta 100000 UF y gran: Más de 100000 UF. Estas fueron convertidas a dólares, considerando un valor de la UF de \$18.334,06 y un tipo de cambio de 540,1 US\$/\$

Sin embargo, dado la muestra, el tamaño de la empresa independiente de la definición por país queda encasillado en el criterio de Gran empresa. Ante esto se realizó una subclasificación para esta área, en relación a percentiles de la muestra, quedando constituida de la siguiente forma:

Tabla N°17: Criterio gran tamaño de las empresas

Criterio	Ventas	Empleo
Menor Tamaño	Hasta 4500 MM US\$	Hasta 3000
Tamaño Medio	4500-17000 MM US\$	3001-20000
Gran Tamaño	Más de 17000 MM US\$	Más de 20000

5.2.2.2. Diversidad de productos

El término diversidad de productos se utiliza para definir la cantidad de líneas de productos con que cuenta una empresa. De esta forma, se han determinado criterios de clasificación con el fin de categorizar la variable en relación a percentiles de la muestra, quedando constituida de la siguiente forma:

Tabla N°18: Criterio diversidad de productos de las empresas

Criterio	Líneas de Productos
Baja diversidad	1-3
Relativa baja diversidad	4-6
Relativa alta diversidad	7-20
Alta diversidad	Más de 20

5.2.2.3. Grado de Internacionalización

Este porcentaje se obtiene de un ratio del total de ventas exportadas sobre las ventas totales, tomando como referencia los datos publicados en la revista América Economía de la publicación de julio-agosto, donde se toman como base las 500 mayores empresas de Latinoamérica. De esta manera se han determinado tres criterios de internacionalización, quedando constituido de la siguiente forma:

Tabla N°19: Criterio grado de internacionalización

Criterio	% de internacionalización
Bajo grado de internacionalización	<25%
Grado de internacionalización Medio	>25% y <50%
Alto grado de internacionalización	>50%

5.2.2.4. Estrategias de Internacionalización

Considera las variables propuestas por J. Dunning, nos permite explicar el fin de la inversión en el extranjero para internacionalizarse, De esta forma se han determinado cuatro categorías de clasificación, las cuales se enumeran a continuación.

- o Búsqueda de mercados (market seeking)
- o Búsqueda de recursos (resource seeking)
- o Búsqueda de eficiencia (efficiency seeking)
- o Búsqueda de activos (strategic asset seeking)

5.2.2.5. Estrategias Funcionales

Estas estrategias permiten clasificar a las empresas componentes de las muestras de acuerdo a cuatro factores, que son la fuente principal de las ventajas competitiva, estos factores son:

- o Eficiencia superior
- o Calidad superior
- o Innovación superior
- o Capacidad de satisfacer al cliente superior

5.2.2.6. Estrategias de Negocio

Corresponde a las estrategias que utilizan las empresas de la muestra a nivel de negocio y que permiten clasificarlas de acuerdo al nivel de estandarización de los productos y segmentos, de la siguiente manera.

- o Liderazgo en costos
- o Diferenciación
- o Enfoque en Costos
- o Enfoque en Diferenciación

5.2.2.7. Estrategia Corporativa

Se clasifica de acuerdo a la forma de crecimiento de la empresa, que incluyen a adquisiciones, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y alianzas, De esta forma se han detallado cinco categorías, las cuales se indican a continuación.

- o Integración Vertical
- o Diversificación Relacionada
- o Diversificación No Relacionada
- o Mixta_1 (Integración Vertical y Diversificación Relacionada)
- o Mixta_2 (Integración Vertical y Diversificación No Relacionada)

5.2.2.8. Estrategias Internacionales

Para este tipo de estrategia se clasifica la muestra de acuerdo al grado de estandarización de los productos y relación casa matriz-filial. Se refiere a la manera y planes en práctica que ocupan las empresas en los distintos países que ingresan. Las categorías de clasificación de este tipo de estrategia se presentan a continuación.

- o Internacional
- o Multinacional
- o Global
- o Transnacional

5.2.2.9. Estructura

Se clasifican las empresas de acuerdo a cuatro modelos de estructuras primarias que mantienen las empresas y la coordinación e interrelación de los roles y las tareas. Estableciéndose cuatro categorías para su clasificación.

- o Funcional
- o Regional
- o Por producto o servicio
- o Multidivisional

5.2. Hipótesis planteadas

Tomando como base el estudio de la literatura sobre la relación entre estrategia y estructura, se plantean las siguientes hipótesis, las cuales se derivan de los componentes de estrategia planteados en este trabajo; tamaño, diversidad del producto, grado de internacionalización, estrategia de internacionalización, estrategia funcional, estrategia de negocio, estrategia corporativa y estrategias internacionales.

5.3.1. Hipótesis en relación al tamaño²⁶⁷

Hipótesis 1: El tamaño es menor en firmas con una estructura Funcional.

Hipótesis 2: El tamaño es relativamente mayor en firmas con una estructura Regional.

Hipótesis 3: El tamaño es grande en empresas con estructura Multidivisional.

5.3.2. Hipótesis en relación a la diversidad del producto²⁶⁸

Hipótesis 4: La diversidad del producto es menor en firmas con una estructura Funcional.

Hipótesis 5: La diversidad del producto es relativamente alta en firmas con una estructura Regional, por Producto o Multidivisional.

5.3.3. Hipótesis respecto al Grado de internacionalización

Hipótesis 6: Con un bajo grado de internacionalización, una firma tenderá a utilizar una estructura Funcional.

Hipótesis 7: Con un alto grado de internacionalización, una firma tenderá a utilizar una estructura por Producto, Regional, o Multidivisional

5.3.4. Hipótesis respecto a la Estrategia de Internacionalización

Hipótesis 8: Las empresas que siguen una estrategia de Búsqueda de mercado tenderán a seguir una estructura Regional o Multidivisional.

Hipótesis 9: Las empresas que siguen una estrategia de Búsqueda de eficiencia tenderán a utilizar una estructura Funcional

²⁶⁷ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), “*Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on National and Internacional Firms*”, Schmalenbach Business Review, vol. 53, p121

²⁶⁸ Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), “*Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on National and Internacional Firms*”, Schmalenbach Business Review, vol. 53, pp121-122

Hipótesis 10: Las empresas que siguen una estrategia de Búsqueda de recursos tenderán a utilizar una estructura Funcional o Multidivisional.

Hipótesis 11: las empresas que siguen una estrategia de activos tenderán a utilizar una estructura Multidivisional.

5.3.4. Hipótesis respecto a la Estrategia Funcional

Hipótesis 12: Las empresas que siguen una estrategia de eficiencia superior tenderán a utilizar una estructura Funcional.

Hipótesis 13: Las empresas que siguen una estrategia de calidad superior tenderán a utilizar una estructura Regional o Multidivisional

Hipótesis 14: Las empresas que siguen una estrategia de innovación superior tenderán a utilizar una estructura Regional o Multidivisional

Hipótesis 15: Las empresas que siguen una estrategia de satisfacción al cliente superior tenderán a utilizar una estructura Multidivisional.

5.3.6. Hipótesis respecto a la Estrategia de Negocio

Hipótesis 16: Las empresas que siguen una estrategia de Liderazgo en costo tenderán a utilizar una estructura Funcional.

Hipótesis 17: Las empresas que siguen una estrategia de Diferenciación tenderán a utilizar una estructura por Producto o una estructura Regional.

Hipótesis 18: Las empresas que siguen una estrategia de Enfoque o Nicho tenderán a utilizar una estructura Multidivisional.

5.3.7. Hipótesis respecto a la Estrategia Corporativa

Hipótesis 19: Las empresas que siguen una estrategia de integración vertical tenderán a utilizar una estructura Funcional²⁶⁹ o Multidivisional²⁷⁰.

Hipótesis 20: Las empresas que siguen una estrategia de diversificación relacionada tenderán a utilizar una estructura Multidivisional.

Hipótesis 21: Las empresas que siguen una estrategia de diversificación no relacionada tenderán a utilizar una estructura Multidivisional.

Hipótesis 18: las empresas que siguen una estrategia mixta (Diversificación Relacionada e Integración Vertical y Diversificación No Relacionada e Integración Vertical) tenderán a utilizar una estructura Multidivisional.

5.3.8. Hipótesis respecto a la Tipo de la estrategia internacional

Hipótesis 23: Las empresas con una estrategia internacional tenderán a utilizar una estructura Funcional o Regional.

Hipótesis 24: Las empresas con una estrategia multinacional tenderán a tener una estructura Regional o Multidivisional.

Hipótesis 25: Las empresas con una estrategia global tenderán a tener una estructura Funcional, por Producto o Multidivisional.

Hipótesis 26: Las empresas con una estrategia transnacional tenderán a tener una estructura Multidivisional.

²⁶⁹ Relación planteada por: Chandler, Alfred, (1962), *“Strategy and Structure Chapters in the History of the Industrial Enterprise”*, MIT Press, Cambridge.

²⁷⁰ Relación planteada por: Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), *“Administración estratégica: un enfoque integrado”*, tercera edición, Mc Graw.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Análisis descriptivo

Este apartado se estructura en tres partes, la primera de ellas, estará centrada en el estudio de variables descriptivas de la muestra obtenida. La segunda, irá dirigida a la contrastación de las hipótesis abordadas en el capítulo previo, donde se buscará la aprobación o el rechazo de éstas, otorgando una posible explicación al resultado obtenido, basado en la investigación desarrollada en el marco teórico. A su vez, se abordará el tema de relación entre variables y qué también éstas explican el modelo. Finalmente y tercer lugar, se realizará una discusión de los resultados obtenidos.

Para los estudios, se realizarán tablas de frecuencias, tablas cruzadas, análisis de correspondencia de rangos, análisis multinomial logístico, normalización simétrica y gráficos, con el propósito de interpretar los datos obtenidos.

6.1.1. Análisis univariado de la Muestra

6.1.1.1. Variables tradicionales

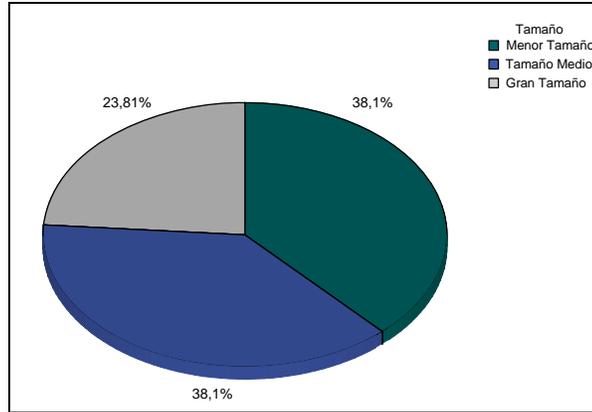
a) Tamaño de la empresa

De los datos obtenidos en la tabla N°20, es posible apreciar que las empresas dentro de la clasificación de gran empresa de acuerdo a los criterios de cada país, se encuentran subcategorizadas en menor tamaño y tamaño medio, ambas con una participación del 38,1%. Este resultado no nos sorprende, ya que si bien las empresas figuran entre las mayores 500 de América Latina, lo cual las clasifica en primera instancia dentro de gran empresa, el volumen de ventas y/o empleados aún no alcanza los números de las grandes multinacionales norteamericanas o europeas. Ante lo cual, el rango en que se mueven, corresponde a aquel propio de empresas Multilaterales.

Tabla N°20: Frecuencia tamaño de las empresas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menor Tamaño	16	37,2	38,1	38,1
	Tamaño Medio	16	37,2	38,1	76,2
	Gran Tamaño	10	23,3	23,8	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

Gráfico N°3: Frecuencia tamaño de las empresas



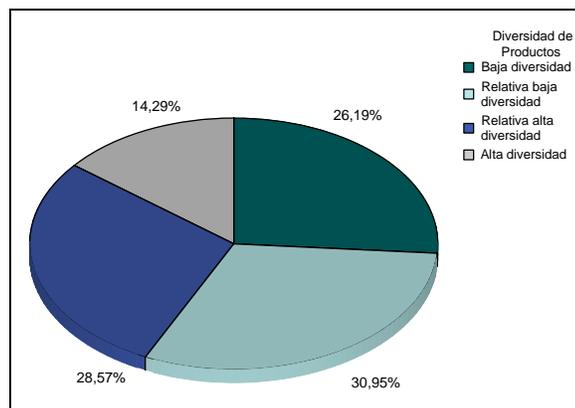
b) Diversidad de productos de la empresa

En cuanto a la diversidad de productos, los datos nos muestran que estamos frente a empresas caracterizadas por una diversidad media, esto debido a que las mayorías se concentran tanto en relativa baja diversidad y relativa alta diversidad, representando un 31% y 28,6 % del total de empresas, respectivamente.

Tabla N°21: Frecuencia diversidad de Productos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baja diversidad	11	25,6	26,2	26,2
	Relativa baja diversidad	13	30,2	31,0	57,1
	Relativa alta diversidad	12	27,9	28,6	85,7
	Alta diversidad	6	14,0	14,3	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

Gráfico N°4: Frecuencia diversidad de productos de las empresas



6.1.1.2. Variables Incorporadas

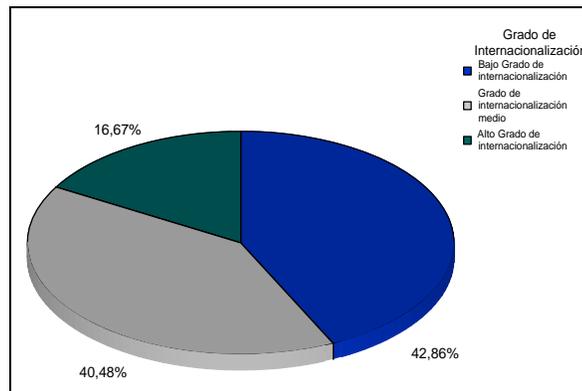
a) Grado de internacionalización de las empresas

Del gráfico N°5 es posible apreciar que un 42,9% de las empresas que componen la muestra poseen un bajo grado de internacionalización correspondiente a menos de 25%, es decir, que sus ventas en el extranjero no superan la cuarta parte de sus ventas totales. Seguido muy de cerca de empresas cuyo grado de internacionalización es medio estando entre el 25% y 50%. Esto no es de sorprender debido a que estamos frente a empresas que están comenzando en el proceso de internacionalización, siendo una etapa temprana en América Latina, ante lo cual su mercado doméstico sigue siendo el fuerte de sus ingresos.

Tabla N°22: Frecuencia grado de Internacionalización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bajo Grado de Internacionalización	18	41,9	42,9	42,9
	Grado de Internacionalización Medio	17	39,5	40,5	83,3
	Alto Grado de Internacionalización	7	16,3	16,7	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

Gráfico N°5: Frecuencia grado de internacionalización de las empresas



b) Estrategia de Internacionalización de las empresas

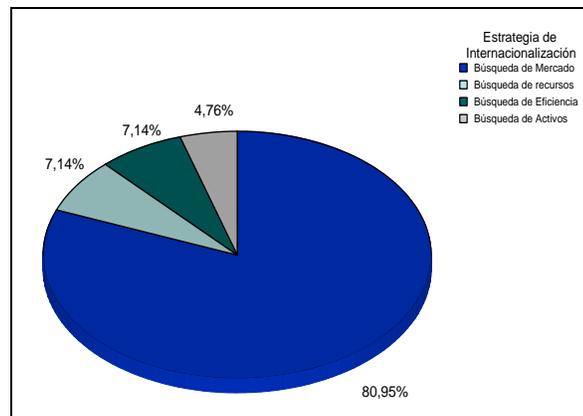
La principal estrategia de internacionalización utilizada por las empresas, corresponde a la de Búsqueda de Mercado, la cual representa el 81% de la muestra. Esto nos confirma la tendencia que se ha dado en estos últimos años en América Latina, donde, el grueso de la IED realizado por empresas latinoamericanas ha apuntado en esta dirección. Esto ayuda, a su vez, a entender porqué en lugar de

invertir en países de menor nivel de desarrollo relativo con mercados protegidos, las empresas de la región intentan expandirse en gran medida hacia mercados de mayor tamaño y con perspectivas de crecimiento.

Tabla N°23: Frecuencia Estrategia de Internacionalización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Búsqueda de Mercado	34	79,1	81,0	81,0
	Búsqueda de Recursos	3	7,0	7,1	88,1
	Búsqueda de Eficiencia	3	7,0	7,1	95,2
	Búsqueda de Activos Estratégicos	2	4,7	4,8	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

Gráfico N°6: Frecuencia estrategia de internacionalización de las empresas

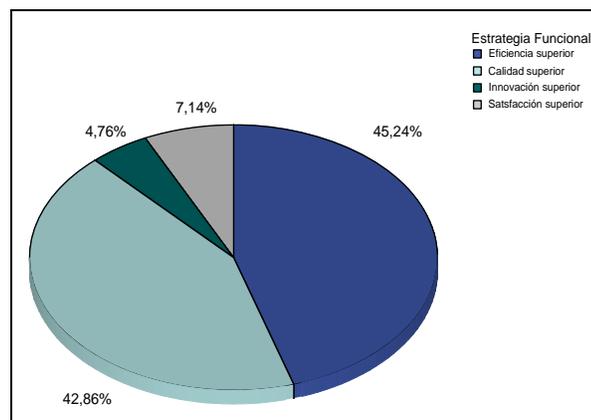


c) Estrategia Funcional de las empresas

En relación a la estrategia Funcional de las empresas, ésta se ve claramente dividida en dos grupos, la estrategia de eficiencia superior con un 45,2 % y la estrategia de calidad superior, con un 42,9%. Estos dos resultados nos muestran las dos direcciones opuestas en que se mueven las Multilatinas, por un lado, se encuentra la búsqueda de productividad a menores costos y por otro, incrementar una calidad superior que permita a la empresa cobrar un precio superior, principalmente a través de diferenciación de sus productos.

Tabla N°24: Frecuencia Estrategia Funcional

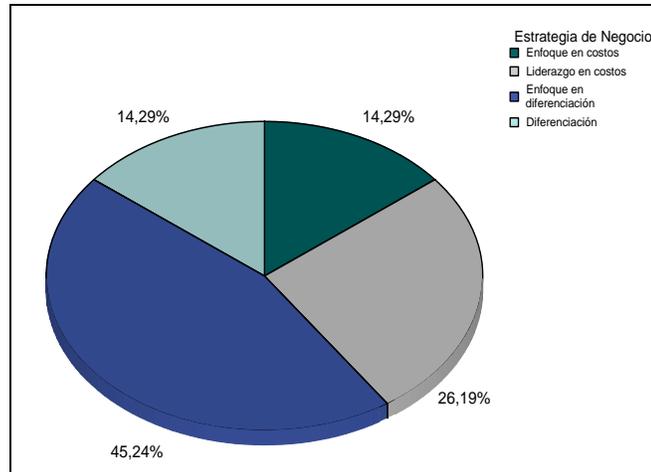
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eficiencia superior	19	44,2	45,2	45,2
	Calidad superior	18	41,9	42,9	88,1
	Innovación superior	2	4,7	4,8	92,9
	Satisfacción superior	3	7,0	7,1	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

Gráfico N°7: Frecuencia estrategia Funcional de las empresas**d) Estrategia de Negocio de las empresas**

Consecuentemente con los datos anteriormente obtenidos, es posible indicar que el 45,2% de las empresas utiliza una estrategia a nivel de negocio de Enfoque en diferenciación, seguido con un 26,2 % de Liderazgo en costos. Esto va en directa relación con lo utilizado por las empresas en su estrategia Funcional, donde unos buscan menores costos para seguir liderazgo en costos y otros, calidad superior con todo lo que ello implica, para seguir con una estrategia de diferenciación.

Tabla N°25: Frecuencia Estrategia de Negocio

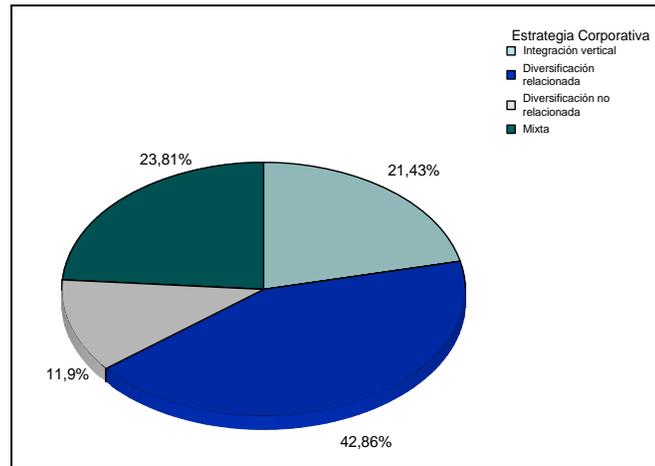
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Enfoque en costos	6	14,0	14,3	14,3
	Liderazgo en costos	11	25,6	26,2	40,5
	Enfoque en diferenciación	19	44,2	45,2	85,7
	Diferenciación	6	14,0	14,3	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

Gráfico N°8: Frecuencia estrategia de negocio de las empresas**e) Estrategia corporativa de las empresas**

Según la muestra, un 42,9% de las empresas utiliza una estrategia de Diversificación relacionada. Lo cual nos indica que las empresas Multilatinas, han crecido vía adquisición, fusión, etc., en negocios de áreas similares, donde se hace posible el uso de sinergias, tanto a nivel de producto, de ambiente, de procesos, por nombrar algunos. Sin embargo, no debe dejar de mencionarse el 23,8% de las empresas que utilizan una estrategia mixta, lo cual nos confirma lo anteriormente dicho, esto ya que una estrategia mixta incorpora la estrategia de diversificación relacionada, pero con un plus de una estrategia de integración vertical. Ambas estrategias nos demuestran el interés de las empresas de mantenerse en el sector industrial y aprovechar al máximo el expertise adquirido en su negocio.

Tabla N°26: Frecuencia Estrategia Corporativa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Integración vertical	9	20,9	21,4	21,4
	Diversificación relacionada	18	41,9	42,9	64,3
	Diversificación no relacionada	5	11,6	11,9	76,2
	Mixta	10	23,3	23,8	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

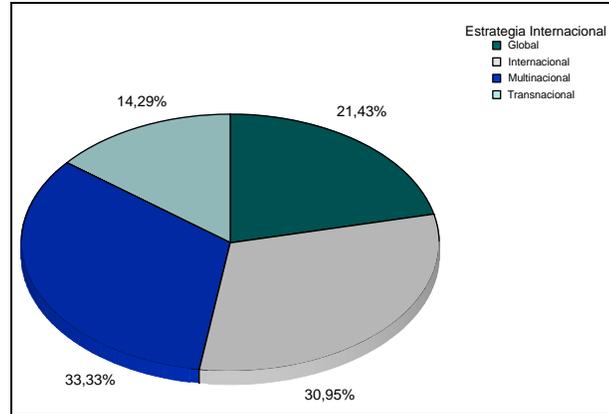
Gráfico N°9: Frecuencia estrategia corporativa de las empresas**f) Estrategia Internacional de las empresas**

En este caso podemos apreciar que un 33,3% de las empresas utiliza una estrategia internacional Multinacional, seguida muy de cerca con un 31% una estrategia Internacional. Esto nos indica que las empresas Multilatinas procuran tener cierto grado de sensibilidad local al internacionalizarse, para lo cual desarrollan principalmente estos dos tipos de estrategia, donde buscan adaptarse a las necesidades locales de los países en que ofrecen sus productos o servicios, siendo estas adaptaciones de alto grado, como es el caso de la primera estrategia escogida mayoritariamente o de menor grado, tal como la internacional lo hace.

Tabla N°27: Frecuencia Estrategia Internacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Global	9	20,9	21,4	21,4
	Internacional	13	30,2	31,0	52,4
	Multinacional	14	32,6	33,3	85,7
	Transnacional	6	14,0	14,3	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

Gráfico N°10: Frecuencia estrategia internacional de las empresas



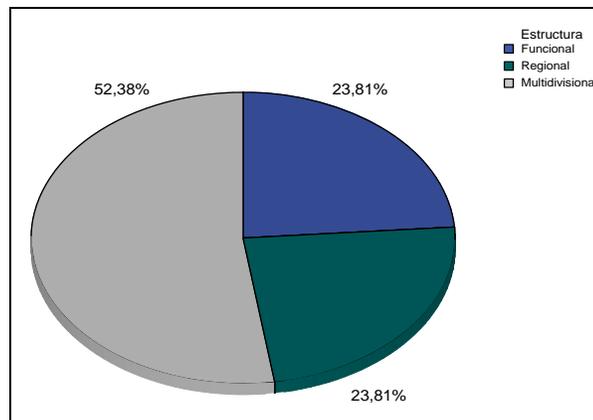
g) Estructura de las empresas

De los datos es posible apreciar que el 52,4% de las empresas utilizan una estructura Multidivisional. Esto es de especial interés, al considerar que este tipo de estructura es la que alcanza un mayor grado de complejidad en relación a las otras. Lo cual nos muestra el enfoque hacia el crecimiento que las empresas Multilatinas han desarrollado o bien la mirada que las empresas tienen frente al potencial crecimiento en la región.

Tabla N°28: Frecuencia Estructura

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Funcional	10	23,3	23,8	23,8
	Regional	10	23,3	23,8	47,6
	Multidivisional	22	51,2	52,4	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

Gráfico N°11: Frecuencia estructura de las empresas



6.1.1.3. Consideración

Según el análisis descriptivo univariado, donde se analizaron los diferentes tipos de estrategias y la estructura seguida por las empresas en forma global, se observan resultados similares a los obtenidos por estudios anteriores.

6.1.2. Análisis bivariado de la muestra

Los datos analizados en esta sección corresponden a los diferentes tipos de estrategias, así como al grado de internacionalización de las empresas, en relación a la estructura organizacional seguida por ellas.

6.1.2.1. País de Origen

Estructura en relación al país de origen de las empresas

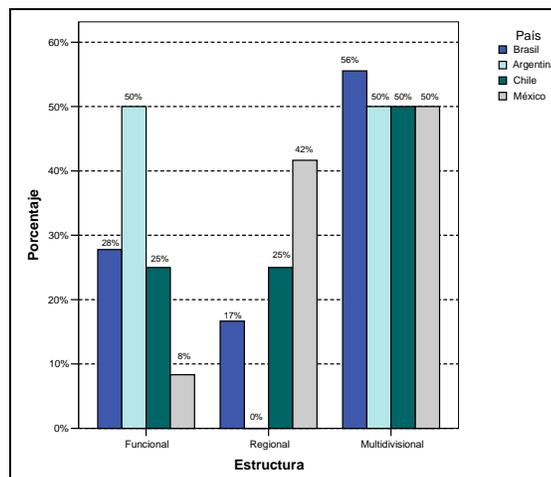
Observando los datos sintetizados de las 42 empresas seleccionadas para la muestra, y utilizando un cluster en relación a los países, se aprecia que el uso de una estructura Multidivisional está alrededor del 50% para los cuatro países. En relación a los otros tipos de estructura, se aprecian resultados que apuntan en direcciones opuestas, por un lado, la estructura Funcional, se encuentra presente fuertemente en Argentina con un 50% y un 28% en Brasil, y en forma bastante débil en México, país donde alcanza a penas el 8%. Otro aspecto que genera interés en estos resultados es que la estructura Regional si bien posee una fuerte presencia en México, con un 42%, no es utilizada por las empresas en Argentina.

Por otra parte, si utilizamos un cluster en relación a las estructuras, tal como se aprecia en el gráfico xxx, vemos que la estructura de tipo Funcional, representa un 50% de la organización estructural de las empresas en Brasil, encontrándose en proporciones similares en el resto de los países. En cuanto a la estructura del tipo Regional, vemos que ésta se concentra en México con un 50%, seguido de Brasil y Chile, con un 30% y 20% respectivamente. Por último, la estructura del tipo Multidivisional, se concentra en Brasil con un 45,5% y México con un 27,3%.

Finalmente, a nivel de estructura considerando a los cuatro países, observamos que la estructura que más se hace presente en las empresas Latinoamericanas corresponde a la del tipo Multidivisional, representando un 52,4% de ellas, seguida con iguales ponderaciones la del tipo Funcional y Regional.

Tabla N°29: Frecuencia estructura en relación al país de origen de las empresas

			País				Total
			Brasil	Argentina	Chile	México	
Estructura	Funcional	Row %	50,0	20,0	20,0	10,0	100,0
		Column %	27,8	50,0	25,0	8,3	23,8
	Regional	Row %	30,0	---	20,0	50,0	100,0
		Column %	16,7	---	25,0	41,7	23,8
	Multidivisional	Row %	45,5	9,1	18,2	27,3	100,0
		Column %	55,6	50,0	50,0	50,0	52,4
Total	Row %	42,9	9,5	19,0	28,6	100,0	
	Column %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Gráfico N°12: Frecuencia estructura en relación al país de origen de las empresas

6.1.1.2. Variables tradicionales

a) Estructura en relación al tamaño de las empresas

De los datos obtenidos en la tabla N° 30, se extrae que las empresas con menor tamaño tienden en su mayoría a seguir una estructura Multidivisional, representando un 68,8% de la muestra. Tendencia que continúa a medida que éstas aumentan de tamaño. Es así, como en el otro extremo, empresas de gran tamaño han optado por seguir también una estructura Multidivisional (60%). En relación a las empresas de tamaño medio, las cuales representa una de las dos mayorías del total de empresas, vemos que han optado por seguir primeramente una estructura del tipo Funcional (37,5%), seguido de una Regional y Multidivisional, ambas con igual preferencia de un 31,3%.

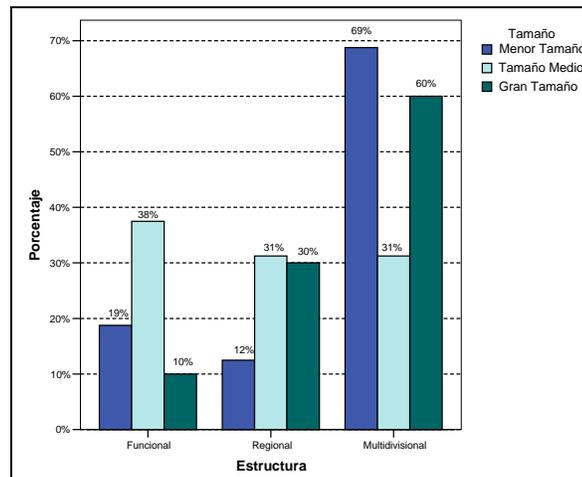
Finalmente, si agrupamos en relación al tipo de estructura, observamos que la estructura Funcional es utilizada con mayor frecuencia en empresas de tamaño medio, llegando a ser aplicada por un 60% de las empresas de ese tipo. Tendencia que se mantiene si hablamos de estructura Regional, la cual es

utilizada en un 50% por empresas de tamaño medio. En último lugar, si hablamos de estructura Multidivisional, entre los tres tamaños de empresas ésta es más utilizada en aquellas de menor tamaño, con un 50%. Situación que causa extrañeza, y va contra lo teóricamente planteado, debido a que se piensa que a un menor tamaño de la empresa se tiende a estructurar en forma más simple.

Tabla N°30: Frecuencia estructura en relación al tamaño de las empresas

			Tamaño			Total
			Menor Tamaño	Tamaño Medio	Gran Tamaño	
Estructura	Funcional	Row %	30,0	60,0	10,0	100,0
		Column %	18,8	37,5	10,0	23,8
	Regional	Row %	20,0	50,0	30,0	100,0
		Column %	12,5	31,3	30,0	23,8
	Multidivisional	Row %	50,0	22,7	27,3	100,0
		Column %	68,8	31,3	60,0	52,4
Total	Row %	38,1	38,1	23,8	100,0	
	Column %	100,0	100,0	100,0	100,0	

Gráfico N°13: Frecuencia estructura en relación al tamaño de las empresas



b) Estructura en relación a la diversidad de productos de las empresas

Respecto a la estrategia de diversidad de productos de la empresa, de la tabla N°31 se desprende que empresas que poseen una baja diversidad han optado por seguir una estructura Funcional o una Multidivisional, con un 36,4% de preferencia cada una. De cerca lo sigue una estructura del tipo Regional, utilizada por el 27,3% de las empresas. Respecto a una relativa baja diversidad, vemos que las empresas optan por adoptar una estructura Multidivisional preferentemente (53,8%). Es así como a medida que las empresas desarrollan mayores líneas de productos, más fuerte se hace el uso de una estructura

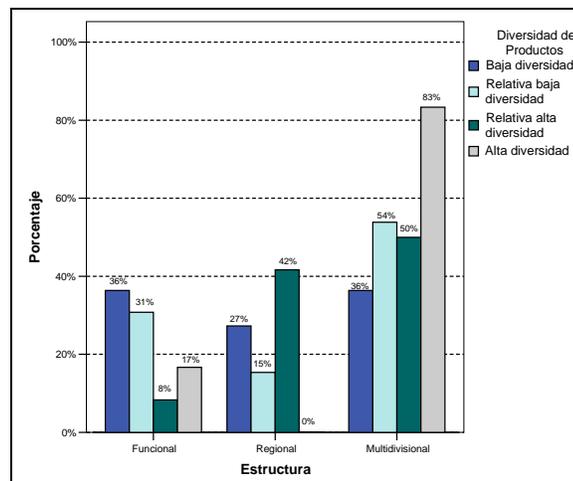
Multidivisional, llegando en el caso de empresas con alta diversidad, a tener aún tasa de uso del 83,3%. Para este tipo de empresas no se registra el uso de estructura Regional.

Desde otro punto de vista, si vemos a cada estructura por separado, vemos que en el caso de la estructura Funcional, esta es más aplicada en empresas con baja y relativamente baja diversidad, ambas con un 40% de preferencias. En el caso de la estructura Regional, las decisiones tomadas por las empresas han seguido una línea opuesta a la estructura Funcional, siendo utilizada en un 50 % por empresas con relativa alta diversidad. Finalmente, para el caso de la estructura Multidivisional, las empresas que la utilizan en mayor medida son aquellas con relativa baja y relativa alta diversidad de productos, con un 31,8% y 27,3%, respectivamente.

Tabla N°31: Frecuencia estructura en relación a la diversidad de productos de las empresas

			Diversidad de Productos				Total
			Baja diversidad	Relativa baja diversidad	Relativa alta diversidad	Alta diversidad	
Estructura	Funcional	Row %	40,0	40,0	10,0	10,0	100,0
		Column %	36,4	30,8	8,3	16,7	23,8
	Regional	Row %	30,0	20,0	50,0	---	100,0
		Column %	27,3	15,4	41,7	---	23,8
	Multidivisional	Row %	18,2	31,8	27,3	22,7	100,0
		Column %	36,4	53,8	50,0	83,3	52,4
Total	Row %	26,2	31,0	28,6	14,3	100,0	
	Column %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Gráfico N°14: Frecuencia estructura en relación a la diversidad de los productos de las empresas



6.1.2.3. Variables Incorporadas

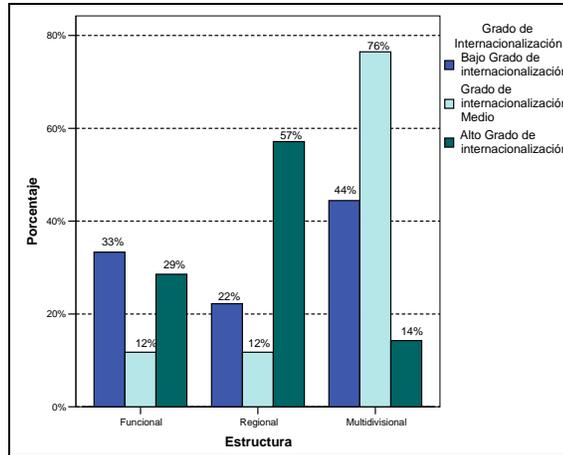
a) Estructura en relación al grado de internacionalización de las empresas

En cuanto al grado de internacionalización de las empresas, de la tabla N°32 se desprende que empresas que poseen un bajo grado de internacionalización, es decir, menor al 25%, han optado por utilizar una estructura Multidivisional (44,4%). Sin embargo, de cerca lo sigue una estructura del tipo Funcional, utilizada por el 33,3% de las empresas. En el siguiente nivel de internacionalización, cuyas ponderaciones van entre 25% y 50%, la estructura principalmente adoptada, es la Multidivisional, con un 76,5%. Por otra parte, empresas con un alto grado de internacionalización, ubicados en la categoría de mayor de 50%, han optado por seguir una estructura Regional, con un 57,1% de preferencias.

Analizando las estructuras propiamente tal, vemos que la estructura Funcional es preferida por empresas con niveles de internacionalización menores al 25%, lo cual no es de extrañar, debido a la mayor simplicidad relativa de sus actividades exteriores. En relación a la estructura Regional, ésta es utilizada en igual medida, con un 40%, en empresas con niveles de internacionalización extremos, es decir, con bajo y alto grado de internacionalización --- menores a 25% y mayores a 50% respectivamente---. Finalmente, la estructura Multidivisional se hace presente principalmente en empresas con niveles de internacionalización medio entre el 25% y 50%, abarcando un 59,1% del total.

Tabla N°32: Frecuencia estructura en relación al grado de internacionalización de las empresas

			Grado de Internacionalización			Total
			Bajo Grado de internacionalización	Grado de internacionalización Medio	Alto Grado de internacionalización	
Estructura	Funcional	Row %	60,0	20,0	20,0	100,0
		Column %	33,3	11,8	28,6	23,8
	Regional	Row %	40,0	20,0	40,0	100,0
		Column %	22,2	11,8	57,1	23,8
	Multidivisional	Row %	36,4	59,1	4,5	100,0
		Column %	44,4	76,5	14,3	52,4
Total	Row %	42,9	40,5	16,7	100,0	
	Column %	100,0	100,0	100,0	100,0	

Gráfico N°15: Frecuencia estructura en relación al grado de internacionalización de las empresas

b) Estructura en relación a la estrategia de Internacionalización de las empresas

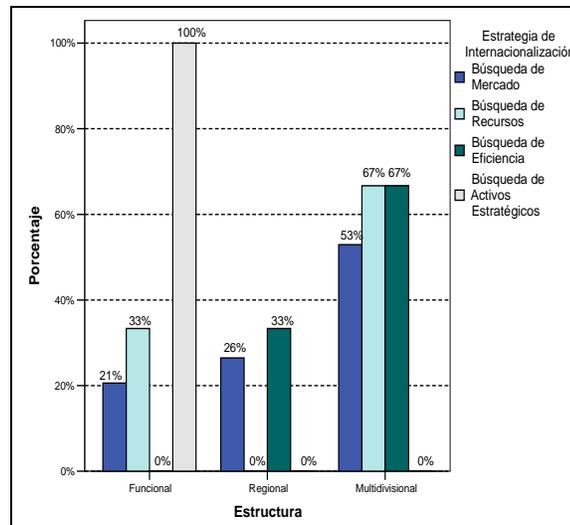
En relación a la estrategia de internacionalización de las empresas, tal como nos muestra el gráfico N°16, los datos nos indican que en los casos en que las empresas se internacionalizaron a través de una estrategia de Búsqueda de mercado, la estructura predominante adoptada por ellas fue la del tipo Multidivisional (52,9%), seguida de la Regional (26,5%) y Funcional (20,6%). En los casos en que las empresas siguieron una estrategia de Búsqueda de recursos, la estructura predominante adoptada por ellas fue la del tipo Multidivisional (66,7%), seguida de la Funcional (33,3%). No hubo presencia de estructura Regional utilizada para este tipo de estrategia. Por otro lado, en el caso de ser Búsqueda de eficiencia la estrategia utilizada, la tendencia fue de seguir una estructura Multidivisional con un 66,7% de las empresas, seguida de una estructura Regional, con un 33,3%. Finalmente, ante el desarrollo de una estrategia de Búsqueda de activos estratégicos, las empresas estudiadas adoptaron únicamente la modalidad de estructura Funcional.

Desde otro punto de análisis, tenemos que la estructura Funcional utilizada por las empresas se caracterizó por seguir a una estrategia de Búsqueda de mercado (70%). Situación similar ocurrió con las estructuras Multidivisionales y Regionales, con un 90% y 81,8%, respectivamente. Como es posible apreciar la dispersión no es alta. Sin embargo, es necesario recordar que este tipo de estrategia agrupa al 81% de las empresas estudiadas, razón por la cual los resultados están directamente relacionados a ella.

Tabla N°33: Frecuencia estructura en relación a la estrategia de internacionalización de las empresas

			Estrategia de Internacionalización				Total
			Búsqueda de Mercado	Búsqueda de Recursos	Búsqueda de Eficiencia	Búsqueda de Activos Estratégicos	
Estructura	Funcional	Row %	70,0	10,0	---	20,0	100,0
		Column %	20,6	33,3	---	100,0	23,8
	Regional	Row %	90,0	---	10,0	---	100,0
		Column %	26,5	---	33,3	---	23,8
	Multidivisional	Row %	81,8	9,1	9,1	---	100,0
		Column %	52,9	66,7	66,7	---	52,4
Total	Row %	81,0	7,1	7,1	4,8	100,0	
	Column %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Gráfico N°16: Frecuencia estructura en relación a la estrategia de internacionalización de las empresas



c) Estructura en relación a la estrategia Funcional de las empresas

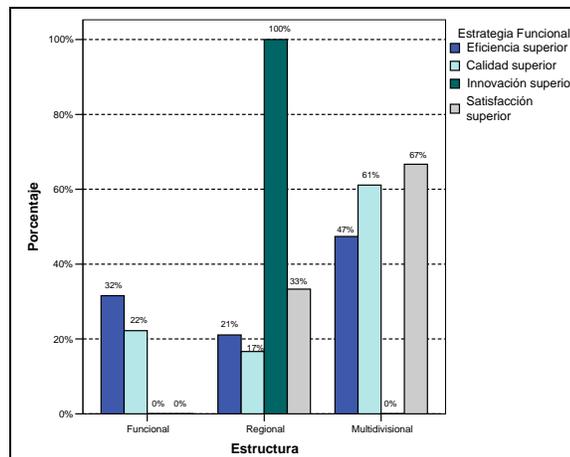
Respecto a la estrategia Funcional de las empresas, de la tabla N°34 se desprende que empresas que han seguido una estrategia de eficiencia superior, el 47.4% ha preferido utilizar una estructura Multidivisional. De cerca lo sigue una estructura del tipo Funcional, utilizada por el 31,6% de las empresas. En cuanto a la estrategia de calidad superior, las empresas han optado por seguir una estructura Multidivisional, representando un 61,1% de la muestra. La estrategia de innovación superior, representa un aspecto interesante, debido a que la totalidad de las empresas que han dirigido sus esfuerzos a este tipo de estrategia han utilizado una estructura Regional. Situación similar, es lo ocurrido con la estrategia de satisfacción superior, en la cual un 66,7% de las empresas utilizó la estructura Multidivisional y sólo un 33,3% una estructura Regional. No detectándose casos en los cuales se haya seguido una estructura Funcional. Una explicación a esto último, lo constituye la necesidad de cercanía y conocimiento del cliente que se requiere al seguir este tipo de estrategia.

Desde otro punto de análisis, tenemos que la estructura Funcional utilizada por las empresas se caracterizó por seguir a una estrategia del tipo eficiencia superior y calidad superior, con un 60% y 40% respectivamente. En el caso de la estructura Regional, las decisiones tomadas por las empresas han seguido la misma línea que la estructura Funcional, siendo utilizada en un 40% por las empresas que utilizan una estrategia de eficiencia superior y un 30% por las que utilizan una estrategia de calidad superior. La diferencia radica en que este tipo de estructura ha sido implementada tanto ante una estrategia de innovación (20%) como de satisfacción (10%) superior. Es el único tipo de estructura utilizado para los cuatro tipos de estrategias Funcionales. Finalmente, para el caso de la estructura Multidivisional, las empresas la utilizan en mayor medida para estrategias de calidad superior (50%) y eficiencia superior (40,9%). Como es posible apreciar la dispersión es alta. Sin embargo, es necesario recordar que los tipos de estrategia eficiencia y calidad superior agrupan al 88,1% de las empresas estudiadas, razón por la cual los resultados están directamente relacionados a ellas.

Tabla N°34: Frecuencia estructura en relación a la estrategia Funcional de las empresas

			Estrategia Funcional				Total
			Eficiencia superior	Calidad superior	Innovación superior	Satisfacción superior	
Estructura	Funcional	Row %	60,0	40,0	---	---	100,0
		Column %	31,6	22,2	---	---	23,8
	Regional	Row %	40,0	30,0	20,0	10,0	100,0
		Column %	21,1	16,7	100,0	33,3	23,8
	Multidivisional	Row %	40,9	50,0	---	9,1	100,0
		Column %	47,4	61,1	---	66,7	52,4
Total	Row %	45,2	42,9	4,8	7,1	100,0	
	Column %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Gráfico N°17: Frecuencia estructura en relación a la estrategia Funcional de las empresas



d) Estructura en relación a la estrategia de Negocio de las empresas

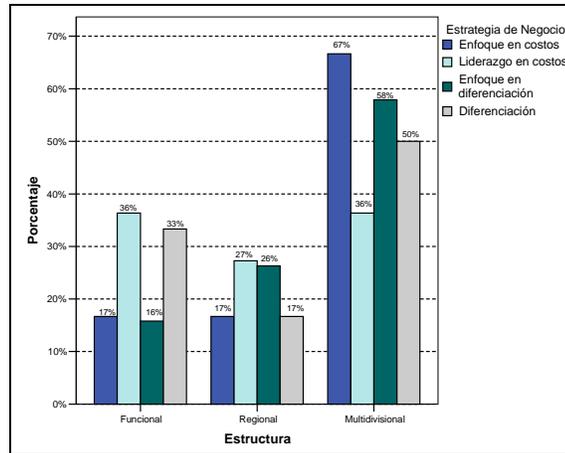
De los datos obtenidos en la tabla N°35, se extrae que las empresas que utilizan una estrategia de enfoque en costos tienden en su mayoría a seguir una estructura Multidivisional, representando un 66,7% de la muestra. En cuanto a las empresas que llevan a cabo una estrategia de liderazgo en costos han optado por seguir una estructura Funcional y Multidivisional, ambas con igual preferencia, correspondiente a un 36,4%. Referente a empresas que se guían por una estrategia de enfoque en diferenciación, las empresas han optado por seguir una estructura Multidivisional (57,9%). Situación similar ocurre con la estrategia de diferenciación, tras la cual se encuentra preferentemente una estructura del tipo Multidivisional, constituyendo el 50% de las empresas que realizan este tipo de estrategia.

Produce extrañeza, el hecho de que la estructura Multidivisional, sea que la tenga mayor presencia en los cuatro tipos de estrategias utilizadas a nivel de negocio.

Finalmente, si agrupamos en relación al tipo de estructura, observamos que la estructura Funcional es utilizada con mayor frecuencia ante estrategias de liderazgo en costos y enfoque en diferenciación, con un 40% y 30% respectivamente. Tendencia que se mantiene si hablamos de estructura Regional, donde adquiere mayor relevancia en al estrategia de enfoque en diferenciación (50%), seguido en este caso de liderazgo en costos (30%). En último lugar, nos encontramos con la estructura Multidivisional, la cual se concentra en un 50% en la estrategia de enfoque en diferenciación.

Tabla N°35: Frecuencia estructura en relación a la estrategia de negocio de las empresas

			Estrategia de Negocio				Total
			Enfoque en costos	Liderazgo en costos	Enfoque en diferenciación	Diferenciación	
Estructura	Funcional	Row %	10,0	40,0	30,0	20,0	100,0
		Column %	16,7	36,4	15,8	33,3	
	Regional	Row %	10,0	30,0	50,0	10,0	100,0
		Column %	16,7	27,3	26,3	16,7	
	Multidivisional	Row %	18,2	18,2	50,0	13,6	100,0
		Column %	66,7	36,4	57,9	50,0	
Total	Row %		14,3	26,2	45,2	14,3	100,0
	Column %		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Gráfico N°18: Frecuencia estructura en relación a la estrategia de negocio de las empresas

e) Estructura en relación a la estrategia Corporativa de las empresas

Respecto a la estrategia corporativa de la empresa, de la tabla N°36 se desprende que empresas que han seguido una estrategia de integración vertical, el 66,7% ha preferido utilizar una estructura Multidivisional. Le sigue una estructura del tipo Funcional, utilizada por el 33,3% de las empresas. Resulta interesante el hecho de que ante este tipo de estrategia ninguna empresa haya seguido una estructura Regional. En cuanto a la estrategia de diversificación relacionada, las empresas han optado por una estructura Multidivisional, representando un 44,4% de la muestra. Las empresas que han dirigido sus esfuerzos al tipo de estrategia diversificación no relacionada, también han utilizado una estructura Multidivisional (60%). Situación similar, es lo ocurrido con la estrategia mixta, la cual consiste en adoptar dos tipos de estrategias a la vez, integración vertical y diversificación relacionada. Ante este mix de estrategias las empresas se enfocaron en dos tipos de estructuras, ocupando un primer lugar la Multidimensional y en segundo la Regional, con un 50% y 40% respectivamente.

Resulta a su vez interesante el hecho, de que independiente de la estrategia seguida por la empresa, la estructura adoptada en la mayoría de ellas, es del tipo Multidivisional.

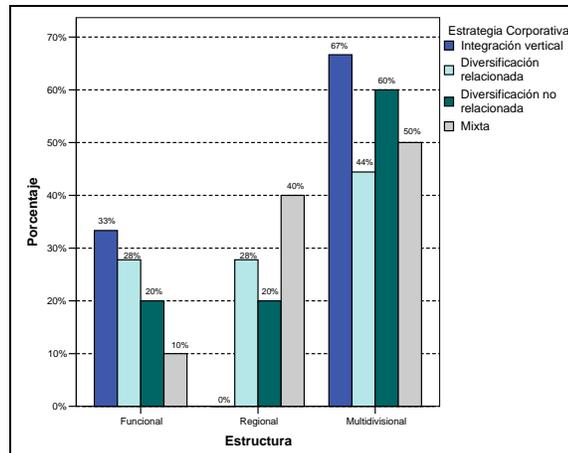
Desde otro punto de vista, tenemos que la estructura Funcional utilizada por las empresas se caracterizó por seguir a una estrategia del tipo diversificación relacionada, con un 50%. En el caso de la estructura Regional, las decisiones tomadas por las empresas han seguido la misma línea que la estructura Funcional, siendo utilizada en un 50% por las empresas. Sin embargo, este tipo de estructura se diferencia de la anterior, debido a la existencia de un fuerte segundo lugar, el cual hace alusión a la estrategia mixta (40%). Finalmente, para el caso de la estructura Multidivisional, las empresas la utilizan en mayor medida

para estrategias de diversificación relacionada, seguida de una de integración vertical, con un 36,4% y 27,3% respectivamente.

Tabla N°36: Frecuencia estructura en relación a la estrategia corporativa de las empresas

			Estrategia Corporativa				Total
			Integración vertical	Diversificación relacionada	Diversificación no relacionada	Mixta	
Estructura	Funcional	Row %	30,0	50,0	10,0	10,0	100,0
		Column %	33,3	27,8	20,0	10,0	23,8
	Regional	Row %	---	50,0	10,0	40,0	100,0
		Column %	---	27,8	20,0	40,0	23,8
	Multidivisional	Row %	27,3	36,4	13,6	22,7	100,0
		Column %	66,7	44,4	60,0	50,0	52,4
Total	Row %	21,4	42,9	11,9	23,8	100,0	
	Column %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Gráfico N°19: Frecuencia estructura en relación a la estrategia corporativa de las empresas



f) Estructura en relación a la estrategia Internacional de las empresas

En relación a la estrategia internacional de las empresas, tal como nos muestra el gráfico N°20, los datos nos indican que en los casos en que las empresas utilizan una estrategia global, la estructura predominante adoptada por ellas fue la del tipo Multidivisional (55,6%), seguida de la Regional y Funcional, ambas con un 22,2%. En los casos en que las empresas siguieron una estrategia internacional, la estructura predominante adoptada por ellas fue la del tipo Multidivisional (61,5%). Por otro lado, en el caso de ser la estrategia multinacional la utilizada, la tendencia fue de seguir una estructura Multidivisional con un 42,9% de las empresas, seguida de una estructura Regional, con un 35,7%. Finalmente, ante la adopción de una estrategia transnacional, las empresas estudiadas implementaron con

primera mayoría una estructura Multidivisional y con segunda mayoría una Funcional, con un 50% y 33,3% respectivamente.

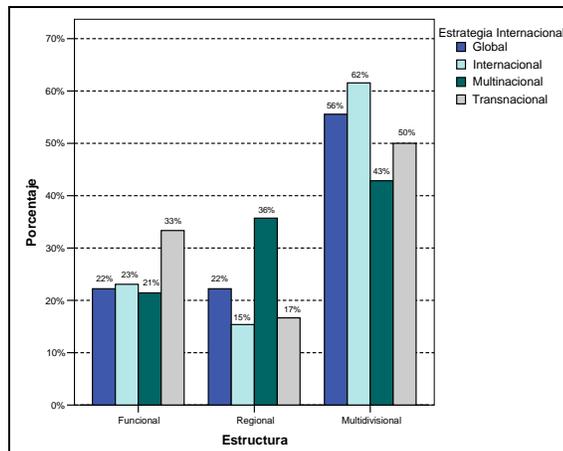
Resulta interesante el hecho, de que independiente de la estrategia seguida por la empresa, la estructura adoptada en la mayoría de ellas, es del tipo Multidivisional.

Desde el punto de vista de las estructuras propiamente tal, tenemos que la estructura Funcional utilizada por las empresas se caracterizó por seguir a una estrategia del tipo internacional y multinacional con un 30% ambas. En el caso de la estructura Regional, ésta se centra en un 50% en la estrategia multinacional. En cuanto a la estructura Multidivisional, en términos generales ésta no se centra puramente en un tipo de estrategia, sin embargo, esta presenta una mayor concentración en la estrategia internacional.

Tabla N°37: Frecuencia estructura en relación a la estrategia internacional de las empresas

			Estrategia Internacional				Total
			Global	Internacional	Multinacional	Transnacional	
Estructura	Funcional	Row %	20,0	30,0	30,0	20,0	100,0
		Column %	22,2	23,1	21,4	33,3	23,8
	Regional	Row %	20,0	20,0	50,0	10,0	100,0
		Column %	22,2	15,4	35,7	16,7	23,8
	Multidivisional	Row %	22,7	36,4	27,3	13,6	100,0
		Column %	55,6	61,5	42,9	50,0	52,4
Total	Row %	21,4	31,0	33,3	14,3	100,0	
	Column %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Gráfico N°20: Frecuencia estructura en relación a la estrategia internacional de las empresas



6.1.2.4. Consideración

Según el análisis descriptivo bivariado, donde se analizaron las diferentes relaciones entre los distintos tipos de estrategias y estructuras seguidas por las empresas, se observó en términos generales resultados similares a los obtenidos por estudios anteriores. Sin embargo, también se observaron ciertas excepciones en los resultados, que demuestran diferencias entre lo seguido por países de Latinoamérica y países desarrollados.

6.1.3. Análisis multivariado de la muestra

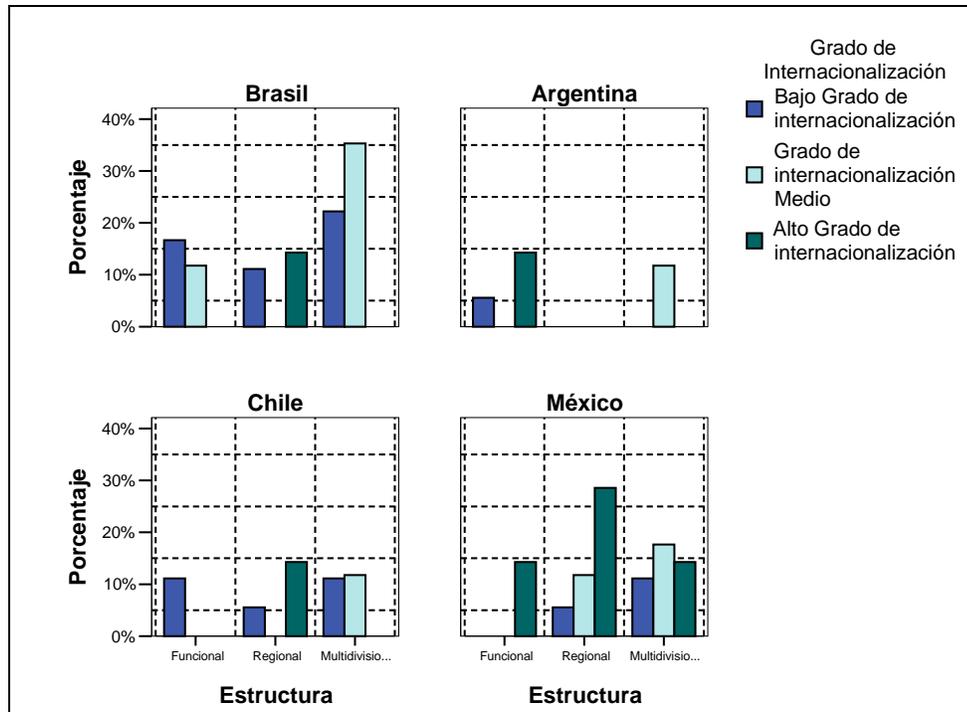
Para el desarrollo de este análisis hemos dejado dos variables de investigación fijas, como son, los diferentes tipos de estructuras (Funcional, Regional, Multidivisional) y los países en estudio (Argentina, Brasil, Chile y México).

6.1.3.1. Relación estrategia estructura por país en las nuevas variables

a) Estructura en relación al grado de internacionalización por país

Es posible apreciar en el gráfico N°21, que empresas con un bajo nivel de internacionalización, correspondiente a menos del 25%, tienen mayor presencia en Brasil, en todos los tipos de estructura, principalmente en la del tipo Multidivisional. Respecto al grado de internacionalización Medio, cuyo rango se mueve entre el 25% y 50%, Brasil continúa marcando la preferencia, teniendo un rol protagónico en la estructura Multidivisional. Sin embargo, si consideramos a México, tenemos que la mayor presencia de empresas en él, poseen un alto grado de internacionalización, siendo éste superior al 50%. Adicionalmente, es en este nivel en el que las empresas utilizan los tres tipos de estructuras. Es más, si consideramos al resto de los países de la muestra, empresas de este nivel de internacionalización sólo se encuentran presente con un tipo de estructura, siendo éstas del tipo Regional para Brasil y Chile, y Funcional para Argentina.

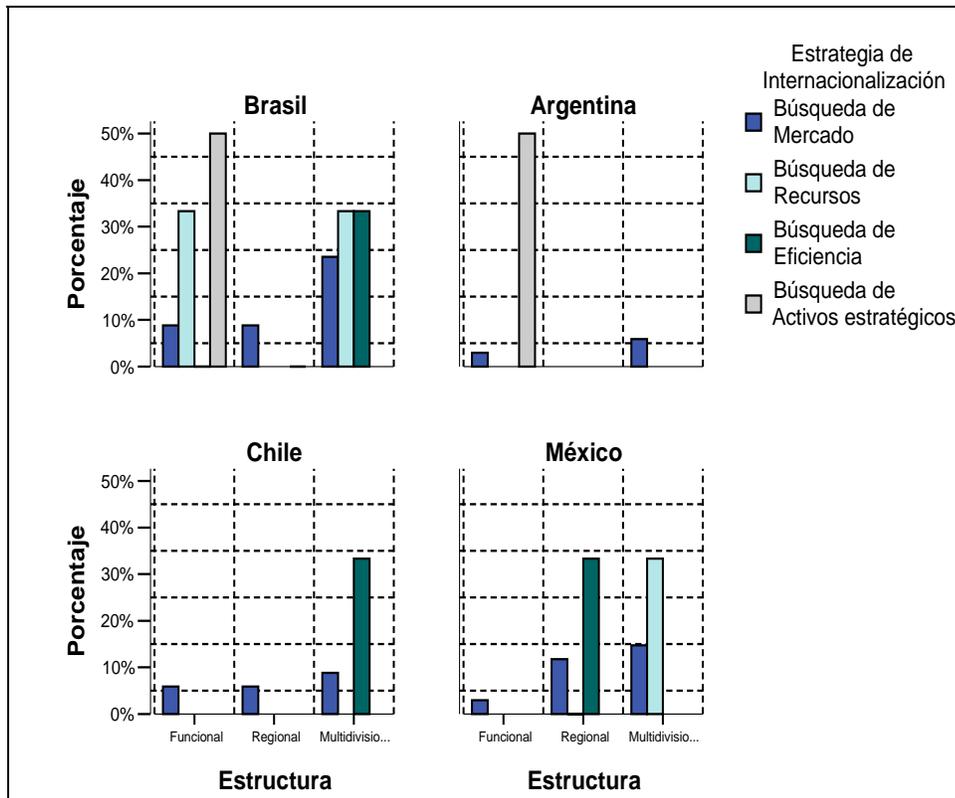
Por otra parte es claro ver que empresas con un menor grado de internacionalización se concentran en Brasil. Situación opuesta a lo ocurrido en México, país en el cual la mayor concentración de empresas se da con alto niveles de internacionalización (mayores al 50%).

Gráfico N°21: Estructura en relación al grado de internacionalización por país**b) Estructura en relación a la estrategia de internacionalización por país**

En cuanto a la estrategia de internacionalización por país en relación al tipo de estructura vemos que el tipo de estrategia utilizado por las empresas difiere significativa.

En consecuencia con los datos obtenidos anteriormente, es claro ver que la estrategia Búsqueda de mercado predomina en todos los países, esto se debe principalmente a que este tipo de estrategia es utilizado por el 81% de la muestra. Sin embargo, es interesante ver que la estrategia es utilizada Búsqueda de activo sólo por dos países; Brasil y Argentina, los cuales utilizan ambos una estructura Funcional para ella. Adicionalmente, la estrategia de Búsqueda de recursos también está presente en sólo dos países: Brasil y México, esto puede deberse principalmente por la naturaleza de los rubros en que se desempeñan las empresas. Por otra parte, resulta relevante ver que sólo en Brasil se desarrollan todos los tipos de estrategias.

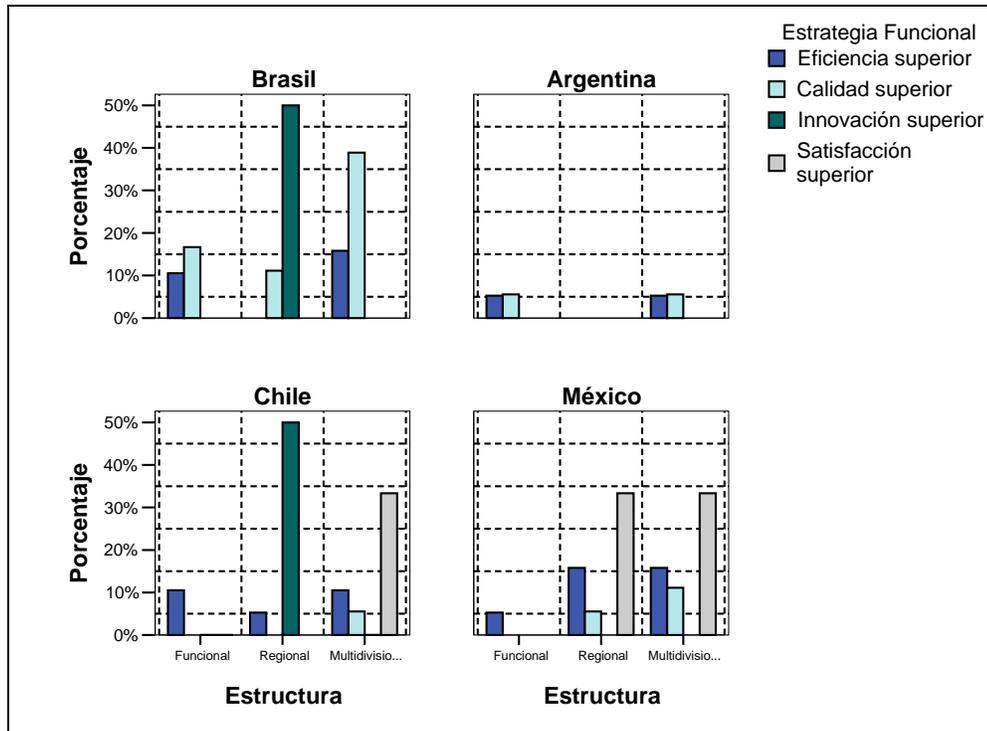
En relación a las estructuras, es interesante ver que todas ellas se encuentran presentes en Brasil, Chile y México, sin embargo, en Argentina no se encuentra presente la Regional.

Gráfico N°22: Estructura en relación a la estrategia de internacionalización por país

c) Estructura en relación a la estrategia Funcional por país

En relación a la estrategia Funcional, a través del gráfico N°23, es posible concluir que la muestra se encuentra constituida por países donde la estrategia de calidad ocupa un lugar importante en las decisiones de las empresas. Es así, como Brasil ocupa la primera posición en este aspecto, estando este tipo de estrategia presente en los tres tipos de estructuras.

Por otro lado, es interesante ver que en países como Argentina y México, ninguna empresa ha seguido la estrategia de innovación superior. Así también, sólo Chile y México han seguido una estrategia de satisfacción al cliente. Es claro ver, por otra parte que la estrategia de eficiencia superior, está distribuida uniformemente en los cuatro países, sin embargo, se aprecia que países como Argentina y Brasil ante ésta no utilizan una estructura Regional.

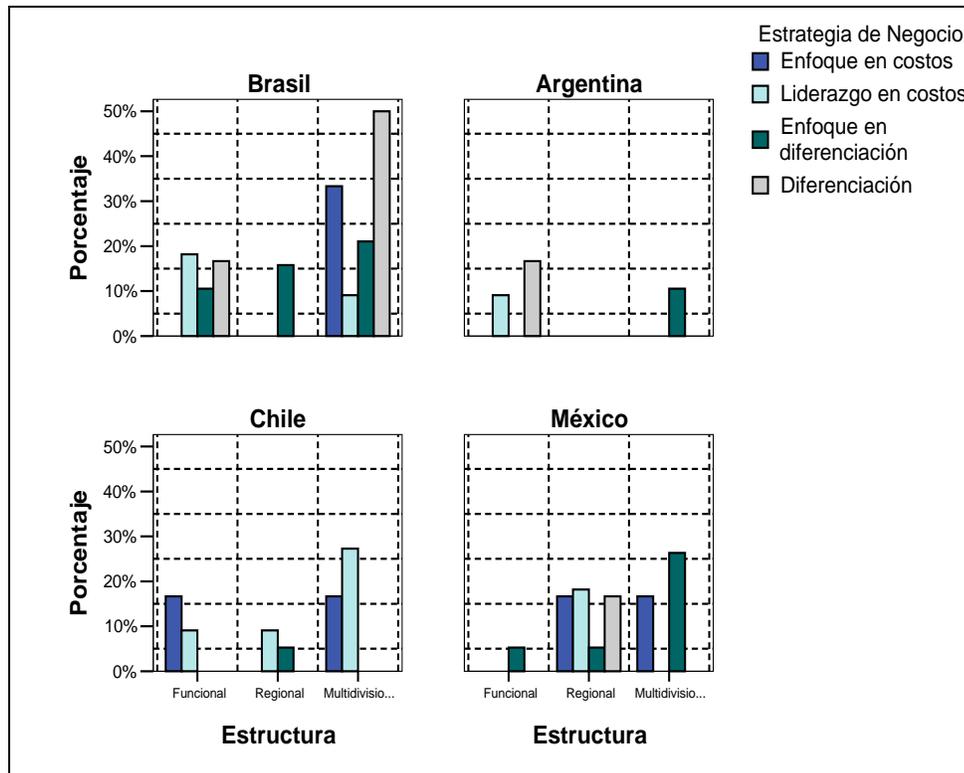
Gráfico N°23: Estructura en relación a la estrategia Funcional por país

e) Estructura en relación a la estrategia de negocio por país

Respecto a la estrategia de negocio, es posible observar a través del gráfico N°24 que las empresas brasileñas optan por una estrategia de diferenciación principalmente, situación opuesta a lo ocurrido en Chile, donde este tipo de estrategia no tiene representantes en la muestra. Situación similar ocurre con la estrategia de enfoque en costos, que si bien está con una fuerte presencia en Chile, México, y Brasil, no lo está en Argentina, donde no existe participación en ella. Sin embargo, se debe tener presente que este país representa sólo un 7% de la muestra, ante lo cual podrían existir ciertos sesgos.

Por otra parte, en consecuencia con lo abordado anteriormente, las estrategias de Enfoque en diferenciación y liderazgo en costos, son aquellas estrategias que más se encuentran presente en los cuatro países, siendo bastante homogénea la dispersión entre ellos.

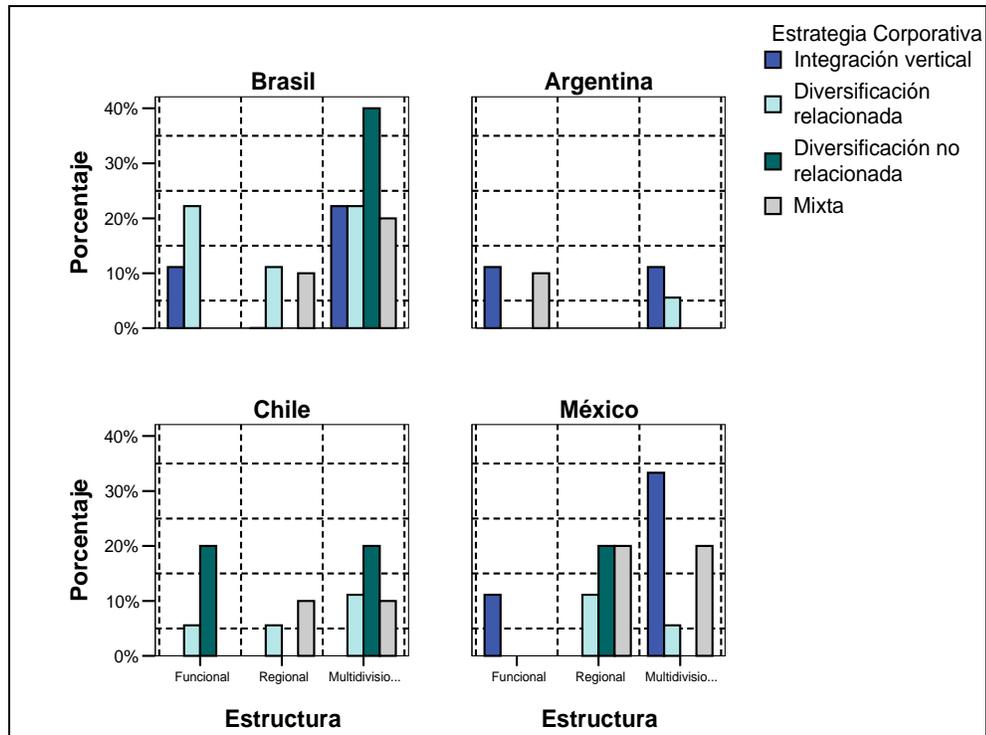
Finalmente, es necesario notar que con excepción de la estrategia de diferenciación en Brasil, ninguna de ellas ocupa un lugar privilegiado dentro de los cuatro países en estudio, en una estructura en particular.

Gráfico N°24: Estructura en relación a la estrategia de negocio por país

f) Estructura en relación a la estrategia corporativa por país

Respecto a la estrategia corporativa, es posible observar a través del gráfico N°25 que la estrategia de Integración Vertical se da en países como Argentina, Brasil y México, pero no en las empresas estudiadas chilenas. Lo que sí en ellas se hace presente es la estrategia mixta, la cual considera a la Integración Vertical, pero junto a una estrategia de Diversificación Relacionada. Situación que se observa en los cuatro países. Sin embargo, ésta se da principalmente junto a una estructura Regional o Multidivisional. Sólo en el caso de Argentina, va acompañada de una estructura Funcional.

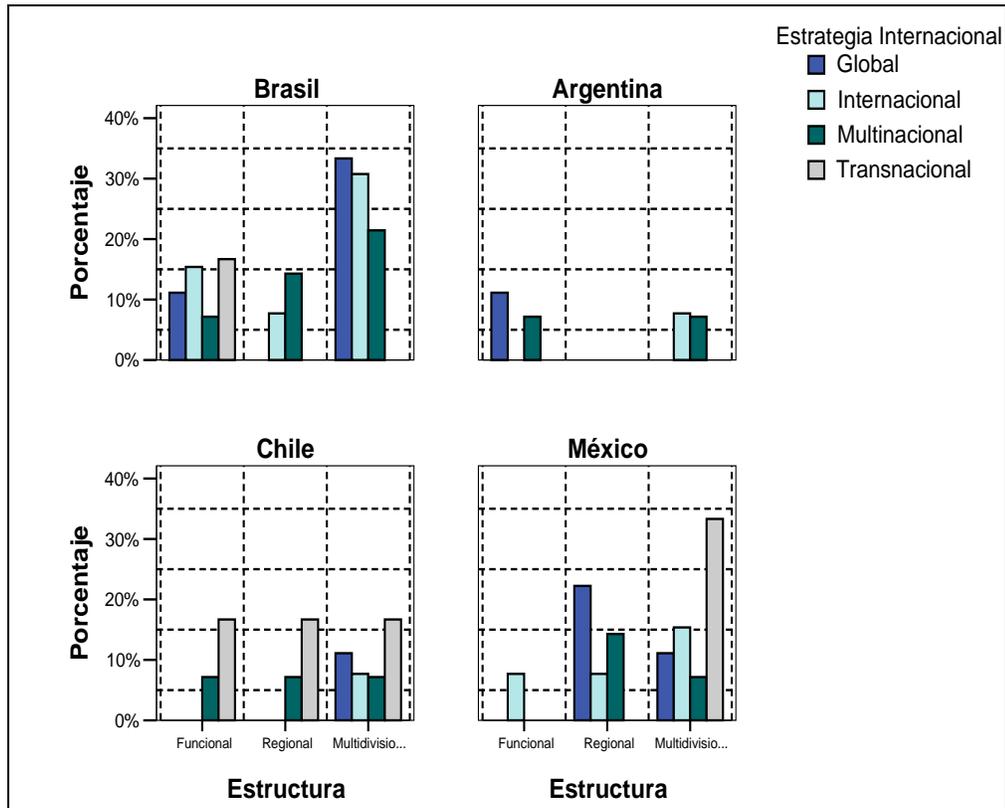
En relación a la estrategia de Diversificación Relacionada, se da principalmente en Brasil y Chile. Similar es lo que ocurre con la estrategia de Diversificación No Relacionada, ambas con un 40% de presencia. Sin embargo, en Brasil, ésta va acompañada solamente de una estructura Multidivisional.

Gráfico N°25: Estructura en relación a la estrategia corporativa por país**g) Estructura en relación a la estrategia Internacional por país**

Respecto a la estrategia internacional, los datos obtenidos nos muestran que en países como Brasil y México, se encuentran las mayores cantidades de empresas que han optado por seguir una estrategia global. Situación opuesta a lo que se aprecia en Argentina y Chile, donde las participaciones están entre las más bajas dentro de las cuatro estrategias. Por otra parte, si nos enfocamos en la estrategia Transnacional, vemos que Chile es el país más fuerte en ello, seguido de México y de lejos por Brasil.

Si nos enfocamos en la distribución de las estrategias por tipo de estructura, vemos que en general, éstas tienden a distribuirse en forma poco uniforme entre las estructuras, la excepción es Chile con el tipo de estrategia Transnacional y México con la estrategia Internacional.

Finalmente observamos, que Brasil y México, son los que poseen una mayor presencia de estrategias por cada tipo de estructuras.

Gráfico N°26: Estructura en relación a la estrategia internacional por país

6.2. Validación e hipótesis

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, varias son las hipótesis que esperan ser validadas en este trabajo. Sin embargo, antes de enfocarnos en esto, es necesario ver si las variables a analizar se relacionan con nuestra variable dependiente: la estructura.

Con el propósito de ver la relación existente entre las variables y determinar si éstas son o no significativas para nuestro modelo, se realizó un análisis de correspondencia por rango. La base de esta elección se debió a que ambas variables, tanto la dependiente como las independientes, fueron categorizadas para una mejor clasificación de la muestra. Junto a ello, al tratarse de variables cualitativas, se hizo latente el problema de colinealidad y heterocedasticidad, frente a esto se debió hacer correcciones antes de proseguir con el estudio. Sin embargo, una vez realizado, se detecta un tercer problema referente a la distribución por países de la muestra, es así como para poder corregir esta diferencia, se le dieron pesos relativos a la variable, quedando de esta forma resuelto el problema.

Luego, se prosiguió a testear la independencia entre estructura y las otras variables. Para esto se utilizó el estadístico Chi-cuadrado, presente en el análisis de correspondencia por rango, el cual arrojó los siguientes resultados entre pares de variables.

6.2.1. Variables Tradicionales

a) Tamaño de las Empresas

Esta variable, como vimos en lo desarrollado en el marco teórico, ya ha sido testeada por diversos autores previamente, sin embargo, para determinar si en nuestra muestra se cumple lo planteado, se le realizó un análisis de correspondencia. Los resultados obtenidos, expuestos en la tabla N°38, nos indican que ésta posee un nivel de significancia de 0.004. Lo cual demuestra que el tamaño de las empresas no es independiente de la estructura, confirmando así lo planteado por la literatura clásica.

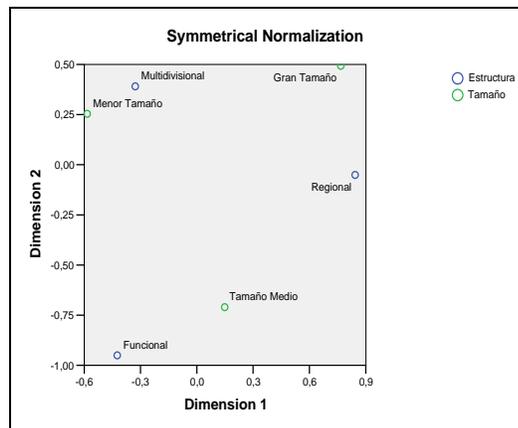
Tabla N°38: Resumen de datos tamaño de las empresas

Dimensión	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
								2
1	,300	,090			,583	,583	,093	-,154
2	,254	,064			,417	1,000	,097	
Total		,154	15,137	,004(a)	1,000	1,000		

A 4 degrees of freedom

Una vez testeado esto, se continuó con el análisis a través de una normalización simétrica, la cual se aprecia en el gráfico N°27. En ella podemos observar que la estructura Multidivisional está muy cerca de empresas de menor tamaño, confirmando los resultados previos. Adicionalmente se aprecia que la estructura Regional se encuentra entre empresas de gran tamaño y tamaño medio, sin embargo, existe una gran distancia entre ellas. (Detalles de marginalidad e inercia de las dimensiones por variable, ver anexo N°5)

Gráfico N°27: Normalización Simétrica tamaño de las empresas



b) Diversidad de productos de las empresas

La diversidad de producto de las empresas constituye otra de las variables tradicionales a analizar en la relación estrategia-estructura. Similar a lo planteado con la variable anterior se desarrolló un análisis de correspondencia, del cual se obtuvieron los siguientes resultados que se aprecian en la tabla N°39.

Con un nivel de significancia de 0.016 y chi cuadrado 15.675, se confirma la existencia de dependencia entre estructura y diversidad de productos.

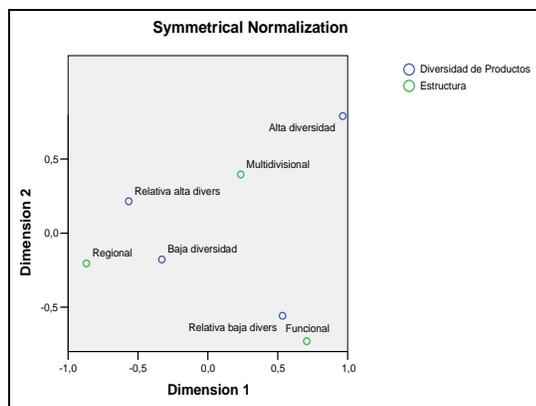
Tabla N°39: Resumen de datos diversidad de productos de las empresas

Dimensión	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
1	,349	,122			,760	,760	,077	-,111
2	,196	,038			,240	1,000	,107	
Total		,160	15,675	,016(a)	1,000	1,000		

A 6 degrees of freedom

En relación a la normalización simétrica, se observa que en la dimensión 1, la estructura Funcional está muy de cerca con una diversidad relativamente baja de productos. La estructura Regional, por otra parte, está en un punto medio entre relativa alta diversidad y baja diversidad, próximas a la dimensión 2. Finalmente, empresas con alta diversidad de productos están más cerca de una estructura Multidivisional, la cual a su vez, se encuentra próxima a empresas con relativa alta diversidad. (Detalles de marginalidad e inercia de las dimensiones por variable, ver anexo N°5)

Gráfico N°28: Normalización Simétrica Diversidad de Productos de las empresas



6.2.2. Variables Incorporadas

a) Grado de Internacionalización

La variable grado de internacionalización, corresponde a una de las variables nuevas introducidas en nuestro modelo. Categorizada como las anteriores, debió ser testeada a través de un análisis de correspondencia, de tal forma que nos permitiera ver si ésta es consistente con los supuestos del modelo. Los resultados obtenidos, resumidos en la tabla N°40 señalan que entre esta variable y la estructura existe dependencia, debido a que posee un p-value de 0.000.

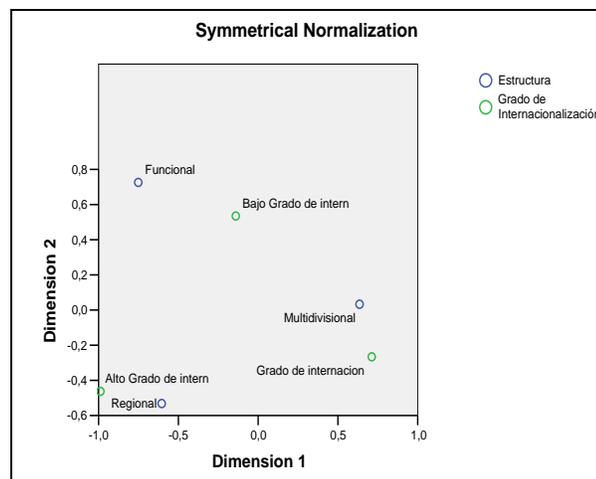
Tabla N°40: Resumen de datos Grado de internacionalización de las empresas

Dimensión	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
								2
1	,424	,180			,838	,838	,084	-,065
2	,186	,035			,162	1,000	,107	
Total		,214	20,996	,000(a)	1,000	1,000		

A 4 degrees of freedom

En relación al análisis de normalización simétrica, se puede apreciar que la estructura Regional está fuertemente inclinada a ambas dimensiones, estando muy de cerca con un alto grado de internacionalización mayor de 50%. Cercano también a la dimensión 1 se encuentran empresas con un grado de internacionalización medio entre 25% y 50%, el cual se aproxima a una estructura Multidivisional. Finalmente la estructura Funcional está próxima a un bajo grado de internacionalización. (Detalles de marginalidad e inercia de las dimensiones por variable, ver anexo N°5)

Gráfico N°29: Normalización Simétrica Grado de Internacionalización de las empresas



b) Estrategia de internacionalización de las empresas

Siguiendo con el mismo procedimiento de análisis, en el caso de la variable estrategia de internacionalización, tal como lo muestra la tabla N°41, se detectó un p-value de 0,006, ante lo cual ésta no es independiente de nuestra variable a explicar, la estructura. Con esto se determina que existe una relación entre ellas. Resultado que ayudará a comprender la secuencia estrategia-estructura.

Tabla N°41: Resumen de datos estrategia de internacionalización de las empresas

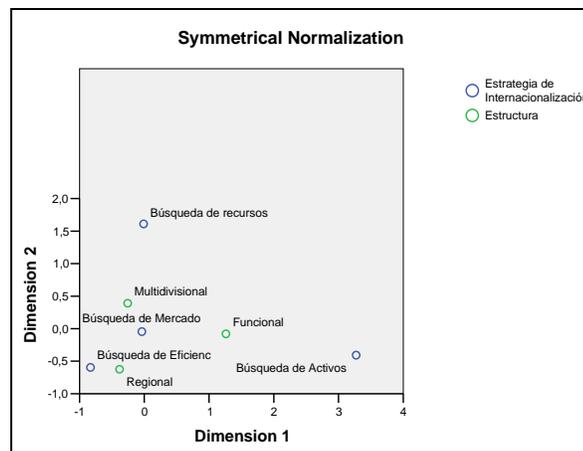
Dimensión	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
								2
1	,385	,148			,797	,797	,089	,069
2	,195	,038			,203	1,000	,065	
Total		,186	18,257	,006(a)	1,000	1,000		

A 6 degrees of freedom

Respecto a la normalización simétrica, se observa que las variables están muy cercanas a ambas dimensiones. Adicionalmente observamos que las estrategias búsqueda de mercado y búsqueda de eficiencia están próximas a los tres tipos de estructuras estudiadas: Funcional, Regional y Multidivisional.

Una excepción se da con las estrategias búsqueda de recursos y búsqueda de activos estratégicos, que se encuentran más alejadas que el conjunto de las variables, sin embargo, están más próximas a las estructuras Multidivisional y Funcional, respectivamente. (Detalles de marginalidad e inercia de las dimensiones por variable, ver anexo N°5)

Gráfico N°30: Normalización Simétrica estrategia de internacionalización de las empresas



c) Estrategia Funcional de las empresas.

En el caso de la estrategia Funcional, se observa que tampoco presenta independencia con la estructura, rechazándose la hipótesis con un nivel de significancia de 0.011. Lo cual nos plantea que ambas variables se interrelacionan al momento de aplicar una estructura para este tipo de estrategia.

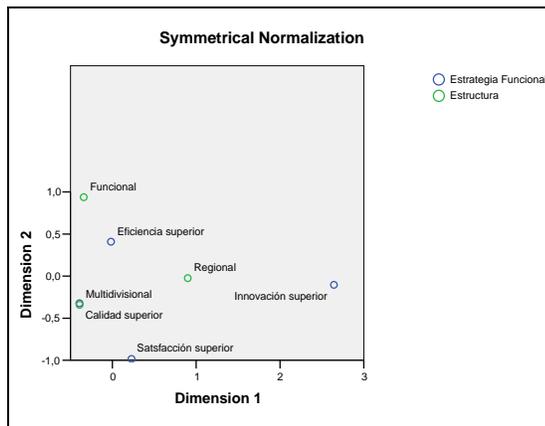
Tabla N°42: Resumen de datos estrategia Funcional de las empresas

Dimensión	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
								2
1	,340	,116			,686	,686	,078	-,023
2	,230	,053			,314	1,000	,077	
Total		,169	16,540	,011(a)	1,000	1,000		

A 6 degrees of freedom

Respecto a la normalización simétrica, vemos que pese a que las variables se encuentran próximas a ambas dimensiones, existe dispersión entre ellas. La excepción lo constituye la estrategia de calidad superior que se encuentra muy de cerca de la estructura Multidivisional. (Detalles de marginalidad, inercia de las dimensiones por variable, ver anexo N°5)

Gráfico N°31: Normalización Simétrica estrategia Funcional de las empresas



e) Estrategia de negocio en las empresas

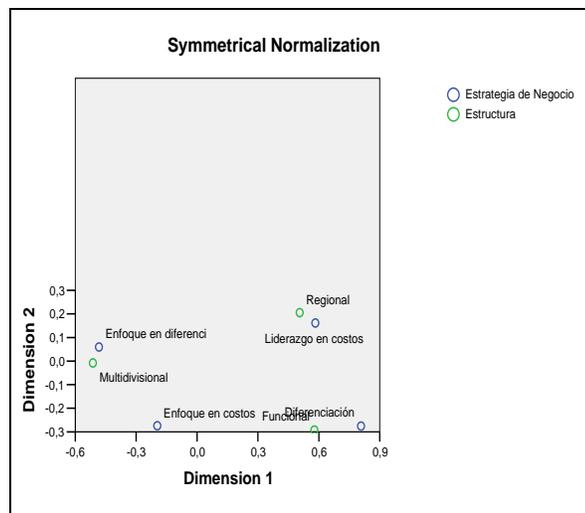
En cuanto a la estrategia de negocio, se observa que no se cumple lo ocurrido con las variables previas. En este caso dado los resultados presentados en la tabla N°43, no se rechaza la hipótesis, debido a que nos entrega un p-value de 0.280 lo cual plantea la existencia de independencia entre las estrategias de negocio y la estructura.

Tabla N°43: Resumen de datos estrategia de negocio de las empresas

Dimensión	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
								2
1	,275	,075			,989	,989	,096	,005
2	,029	,001			,011	1,000	,108	
Total		,076	7,470	,280(a)	1,000	1,000		

A 6 degrees of freedom

La normalización simétrica nos muestra, a su vez, la existencia de cercanías entre las variables, sin embargo, pese a lo explicado anteriormente, no necesariamente esta proximidad es explicada por una relación entre ellas. (Detalles de marginalidad e inercia de las dimensiones por variable, ver anexo N°5)

Gráfico N°32: Normalización Simétrica estrategia de negocio de las empresas

f) Estrategia corporativa en las empresas.

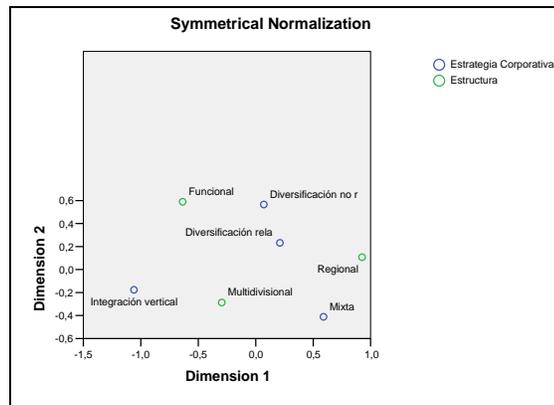
En relación a la estrategia corporativa de las empresas, de acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que la variable estructura no es independiente de la variable estrategia corporativa, esto dado que su p-value es de 0.019, ante lo cual se rechaza la hipótesis nula.

Tabla N°44: Resumen de datos estrategia corporativa de las empresas

Dimensión	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
								2
1	,376	,142			,917	,917	,056	-,325
2	,113	,013			,083	1,000	,094	
Total		,154	15,139	,019(a)	1,000	1,000		

A 6 degrees of freedom

Por otro lado, la normalización simétrica muestra que existe dispersión entre las variables, sin embargo, sí se observa proximidad en ellas, la estrategia mixta está cerca de la estructura Regional y Multidivisional, la cual a su vez se aproxima a la estrategia de integración vertical y diversificación relacionada. Ésta última sin embargo, se acerca también a una estructura Funcional, al igual que la estrategia de diversificación no relacionada. (Detalles de marginalidad e inercia de las dimensiones por variable, ver anexo N°5)

Gráfico N°33: Normalización Simétrica estrategia corporativa de las empresas

g) Estrategia internacional en las empresas

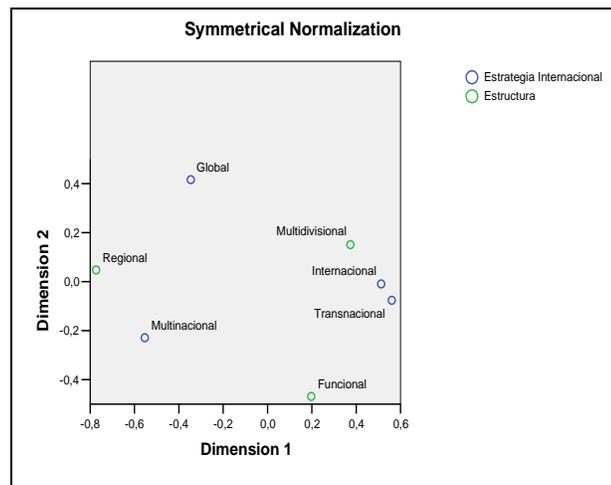
Conforme a los resultados obtenidos, se observa que esta variable al igual que la estrategia de negocio no es significativa, presentando un p-value de 0.351. Lo que demuestra que existe dependencia entre este tipo de estrategia y la estructura.

Tabla N°45: Resumen de datos estrategia internacional de las empresas

Dimensión	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
								2
1	,255	,065			,956	,956	,094	-,046
2	,055	,003			,044	1,000	,092	
Total		,068	6,689	,351(a)	1,000	1,000		

A 6 degrees of freedom

Finalmente, la normalización simétrica señala que existe dispersión entre ellas, sin embargo, estrategia transnacional e internacional se encuentran en el punto medio entre las estructuras Funcional y Multidivisional. La estrategia global por su parte, si bien, se encuentra en la media entre la estructura Regional y Multidivisional, no presenta una gran cercanía entre ellas. (Detalles de marginalidad e inercia de las dimensiones por variable, ver anexo N°5)

Gráfico N°34: Normalización Simétrica estrategia internacional de las empresas

6.3. Discusión

El fenómeno de las Multilatinas ha marcado un hito en el desarrollo de la región. La profundización sobre las estrategias y estructuras adoptadas por estas empresas durante su proceso de internacionalización, así como la relación que se establece entre ambas, puede servir de apoyo o modelo a otras empresas que estén en vía o recién comenzando a internacionalizarse.

Diversos autores han profundizado sobre el tema, Alfred Chandler (1962) considerado como uno de los exponentes principales en esta relación, plantea la existencia de una dependencia entre ellas, “la estructura sigue a la estrategia”. Por otra parte, Stopford y Wells (1972), desarrollan un modelo que relaciona estrategias internacionales con ciertas estructuras. Hill y Jones (1996), por su parte establece relaciones entre ambas variables, analizándolas desde los distintos niveles organizaciones. Finalmente nos encontramos con Wolf y Egelhoff (2001), quien incorpora elementos de la estrategia no medidos en estudios previos, situación que replicamos en nuestro trabajo.

Sin embargo, autores como los mencionados anteriormente han enfocado sus estudios a empresas en Norteamérica, Alemania y España, entre otros países desarrollados. Obteniendo resultados que hasta el momento han terminado en conclusiones similares. Es así, como basándonos en sus teorías analizamos su aplicabilidad en países latinoamericanos.

Para comenzar podemos ver que los dos elementos tradicionales planteados por la mayoría de los autores y sintetizados por Wolf y Egelhoff (2001), como son el tamaño de la empresa y la diversidad de sus productos, siguen la misma tendencia en los cuatro países en estudio. En primer lugar, ambas variables resultan significativas, lo cual nos plantea que existe dependencia entre ellas y la estructura de la empresa. En segundo, lugar vemos que se cumplen las hipótesis planteadas tanto para el tamaño como para la diversidad de productos.

Y es que, siguiendo en la misma la línea de Wolf y Egelhoff (2001), la hipótesis de que el tamaño es menor en firmas con una estructura Funcional, es consistente con lo observado en los países en estudio donde se vio una clara tendencia de empresas que han utilizado una estructura Funcional. Esto responde a la necesidad de mantener estructuras simples ante firmas de menor tamaño. Hecho que se repite tanto en Norteamérica, como Europa y ahora en Latinoamérica, donde se buscan estructuras de menor complejidad a utilizar.

Por otro lado, si nos orientamos a la estructura Regional, vemos que se cumple lo planteado por autores clásicos, los cuales establecen que el tamaño es relativamente mayor en firmas con este tipo de estructura. Es así, como en Latinoamérica la estructura Regional tiende a darse en empresas de tamaño medio a gran tamaño. Esto nos indica que a medida que las empresas crecen en ventas o empleados, dependiendo del criterio de clasificación utilizado por cada país, se encuentran frente a la necesidad de aumentar sus niveles organizacionales, o bien incorporarle mayor complejidad a los existentes. Otra de las razones podría radicar en que este mayor tamaño de las empresas es producto de servir a una mayor cantidad de mercados, ante lo cual empresas que poseen mayor tamaño, están presente en más países que podrían presentar distintas características tanto para sus productos como para su organización, por lo cual se hace necesario estructurarse en relación a cada uno de ellos. De hecho, en la muestra se aprecia una concentración en la estrategia multinacional e internacional para este tipo de estructura.

Finalmente, se refuta para Latinoamérica lo planteado por otros estudios, donde se explica que el tamaño es grande en empresas con estructura Multidivisional. Esto dado que en los países en estudio la dirección fue la opuesta, donde la estructura Multidivisional se da principalmente en empresas de menor tamaño. Un aspecto a simple vista contradictorio, pero que sin embargo, podría demostrarnos que estas empresas ya piensan en expandirse a otros mercados, desarrollar nuevos productos, etc., y que en cierta forma ya se han preparado para pasos más grandes.

En relación a la diversidad de los productos, tal como lo planteado por Stopfor y Wells (1972) para empresas norteamericanas y Wolf y Egelhof (2001) para empresas alemanas, en América Latina se establece la misma relación, donde la diversidad es menor en firmas con una estructura Funcional. Específicamente en los países en estudio, las empresas que utilizan una estructura Funcional se caracterizan por poseer una baja a relativamente baja diversidad de productos. El uso de este tipo de estructura se da principalmente en empresas donde los métodos de producción y marketing no están diferenciados entre sí. Por otro lado, la diversidad del producto es relativamente alta en empresas con una estructura Regional o Multidivisional. De hecho, en empresas con alta diversidad, el 83,3%, usan ésta última estructura. Esto nos indica que Latinoamérica sigue la misma tendencia de los países desarrollados en los cuales se han realizado estudios similares.

Después de considerar estas dos variables, comenzamos a entrar en nuestra investigación propiamente tal, la primera variable ha considerar fue el grado de internacionalización, es decir, el porcentaje de las ventas en el extranjero en relación a las ventas totales. En este aspecto, nuestra hipótesis de que un alto grado de internacionalización de una firma tenderá a utilizar una estructura Regional o Multidivisional, se aprobó en relación a la muestra, debido a que para un alto nivel de internacionalización

las empresas utilizaban una estructura Regional. La explicación de este fenómeno podría recaer en que la interdependencia del producto o servicio ofrecido por las empresas aumenta dentro o entre el sector foráneo y en el doméstico, debido a que las empresas al buscar ser eficaces intentan realizar sinergias y economías de escala, lo cual es posible de obtener mediante el uso de una estructura Regional, debido a que es en este tipo de estructura donde predomina los procesamientos de información orientados al ambiente o al producto.

Consecuente con lo anterior, esperábamos que ante un bajo grado de internacionalización de una empresa, ésta tendiera a utilizar una estructura Funcional. Sin embargo, para nuestra sorpresa esto no ocurrió, por el contrario, empresas de este tipo optaron por utilizar una estructura Multidivisional. Nuestra explicación ante ello, se basa en que este tipo de empresa buscará posteriormente aumentar sus líneas de productos, para lo cual pretende hoy estar preparada para el cambio y hacer frente a sus competidores de una manera más rápida y segura.

Siguiendo esta misma línea de análisis, nos enfocaremos a otras variables de este estudio, las cuales corresponden a las diferentes estrategias que se llevan a cabo en los distintos niveles organizativos.

La estrategia Funcional, es la base de las otras estrategias, esto debido a que con ella se forman las ventajas competitivas que tendrán las empresas para hacer frente a las exigencias del mercado. Pese a ello no existe una postura estándar respecto a la relación entre esta estrategia y el tipo de estructura, por lo que solo nos limitaremos a considerar al universo de empresas que la utiliza. Es así, que con el fin de establecer que se cumplen nuestras hipótesis, donde se plantea que para una estrategia de eficiencia superior, se tenderá a utilizar una estrategia Funcional, principalmente porque ayuda a reducir costos y hace menos complejo el proceso administrativo. Posteriormente, en cuanto a calidad se confirma lo planteado por Hill y Jones (1996), quienes establecen que a una estrategia de calidad superior le sigue una estructura Regional o Multidivisional, debido a que es en este último tipo de estructura donde están presentes las empresas de Latinoamérica. Se debe recordar que se utilizan estos tipos de estructuras y no una Funcional, ya que lo que se busca es principalmente diferenciación. Situación similar es lo que sucede con innovación superior, donde se aprueba la hipótesis de que se tiende a seguir una estructura Regional o Multidivisional, debido a que a través de ellas es posible suministrar coordinación necesaria para que los científicos e ingenieros lancen productos a cada mercado en forma rápida, apoyado por el alto flujo de información del ambiente. Finalmente, para una estrategia de satisfacción superior se sigue la misma línea, comprobando la hipótesis de que se utiliza tanto en países desarrollados como Latinoamericanos una estructura Multidivisional o Regional.

En relación a la estrategia de negocio, vemos que se cumplen dos de las tres hipótesis planteadas por la mayoría de los autores. En primer lugar, al igual que lo planteado por Wolf y Egelhoff (2001) en relación a la estrategia de liderazgo en costos, vemos que ésta ha seguido la tendencia de los países desarrollados, en los cuales utilizan una estructura Funcional. Para Latinoamérica, esta situación se da de igual forma, sin embargo, también se utiliza una estructura del tipo Multidivisional. Si nos enfocamos en la estructura Funcional, el uso de ésta podría explicarse, tal como lo plantea Corsten (1998), porque las empresas buscan mercados caracterizados por baja diversidad y bajo crecimiento del mercado. A su vez, con el propósito de tener costos bajos, la empresa escogerá este tipo de estructura debido a que presenta bajos niveles de costos burocráticos, siendo relativamente económica de operar, ya que se basa en un nivel de baja diferenciación e integración.

La estrategia de diferenciación, por otra parte, no sigue la misma tendencia que plantean diversos autores, sin embargo, no se aleja mucho de ellas. Es así como empresas que siguen una estrategia de Diferenciación, según las hipótesis planteadas por ellos, tenderían a utilizar una estructura por Producto o una estructura Regional. En el caso de Latinoamérica, esta situación, tal como se menciona no es tal, debido a que en su mayoría las empresas utilizan una estructura Multidivisional. La explicación, posiblemente radica en que las empresas buscarán emplear estructuras más complejas, donde por ejemplo se busque estimular la innovación y acelerar el desarrollo de productos, tal como ocurre con la estructura Multidivisional, debido a que permite la integración interdisciplinaria y mantener sistemas de adaptación frente a los vientos cambiarios de la región.

Finalmente, dentro de la estrategia de negocio se encuentra la de enfoque o nicho, la cual sigue las mismas tendencias de lo planteado por Hill y Jones (1996) y Wolf y Egelhoff (2001), donde establecen que esta estrategia busca utilizar una estructura Multidivisional, lo cual claramente se ve en los países en estudio, donde tanto la estrategia de enfoque en diferenciación como de enfoque en costos, optan por utilizar una estructura Multidivisional. Esto se debe a que este tipo de estructura, pese a su tamaño y complejidad, es económica de operar, y es lo bastante flexible como para permitir que surja una habilidad distintiva.

En un nivel más alto de estrategia nos encontramos con la estrategia corporativa, la cual nuevamente nos indica que Latinoamérica se mueve en la misma dirección que el resto del mundo. Es así como, ante una estrategia de diversificación relacionada y no relacionada, autores como Hill y Jones (1996), Galbraith y Nathanson (1978), nos plantean que las empresas en su mayoría utilizan una estructura Multidivisional. Situación que se cumple en los cuatro países en estudio, donde la estructura predominante es de este tipo. La elección de esta estructura podría representar la necesidad de las empresas por facilitar

la transferencia de los recursos con el fin de obtener sinergias, o aprovechar conocimientos o habilidades, tal como lo plantea Rumelt (1974) o bien porque de esta forma cada división se evalúa a través de diversos criterios, permitiéndole de esta forma manejar su negocio como un portfolio de inversiones. Este argumento es válido principalmente para empresas con una estrategia de diversificación no relacionada.

Por otra parte, si bien los argumentos de Hill y Jones (1996), para la elección de una estructura Multidivisional, en el caso de una estrategia de integración vertical son los mismo que en el párrafo anterior, no lo son para Alfred Chandler (1962), quien plantea que para este tipo de estrategia la mejor opción es el uso de una estructura Funcional, claro que con técnicas de planificación y estructuras operativas más sofisticadas que lo regular para este tipo de estructura. Ante esto, las empresas de nuestra muestra optaron por seguir el primer camino, utilizando en su mayoría una estructura Multidivisional.

Por último, manteniéndonos en el nivel corporativo, nos encontramos con la estrategia denominada mixta, la cual es la combinación de una estrategia de integración vertical y diversificación relacionada. Ante este tipo de estrategia se confirma la hipótesis de que las empresas utilizan una estructura Multidivisional.

En cuanto a la última variable adicional a nuestro estudio y la de último nivel organizativo, se encuentra la estrategia internacional. Dentro de este nivel nos encontramos con la estrategia internacional propiamente tal, ante ella, nuestra investigación nos arroja resultados muy distintos a los planteados por Wolf y Egelhoff (2001), los cuales postulan que las firmas con una estrategia internacional tenderán a no utilizar una estructura Multidivisional. Sin embargo, nuestros resultados se mueven en dirección opuesta, justamente porque el tipo de estructura que utilizan es del tipo Multidivisional. Pese a ello, los resultados no se contradicen todos con las hipótesis planteadas por los autores clásicos. Es así como, las firmas con una estrategia multinacional tienden a tener una estructura Regional o Multidivisional, situación que se cumple en Latinoamérica, debido a que en ella se tiende a utilizar el primer tipo de estructura. Esto podría ser justificado si vemos que de esta forma las empresas miran y se organizan en relación a cada mercado que ofrecen, logrando de esta forma conocer mejor a sus clientes y estar al día ante cambios en ellos, de tal forma, de introducir estos a sus productos o servicios. Es decir, se justifica en cuanto a que este tipo de estrategia es utilizada como una herramienta adaptativa para responder a un mercado con grandes variaciones locales o Regionales.

Respecto a la estrategia global, la hipótesis planteada por Wolf y Egelhoff (2001), que establecen que las firmas con una estrategia global tenderán a tener una estructura Funcional, por Producto o Multidivisional, se cumplen a cabalidad, esto dado que si bien dentro de sus alternativas de estructuras se

encuentran tres tipos, éstas pertenecen justamente a los tipos de estructura adoptados por los países en estudio. De hecho, se encuentra muy lejos de las otras en cuanto a preferencias de uso, debido a que es a través de ella posible coordinar las actividades domésticas y foráneas, en relación a los recursos entre la dirección general corporativa y las divisiones extranjeras, proporcionando de igual forma el control centralizado, requerido por una estrategia global.

Por otro lado, para empresas con una estrategia transnacional, autores clásicos plantean la hipótesis de que las empresas con una estrategia transnacional tenderán a tener una estructura Multidivisional, característica con la que cumplen los países de la muestra. Elección que se justifica debido a que ésta posibilita una reducción de costos al incrementar eficiencia y diferenciar sus actividades. Adicionalmente permite la transferencia de otros recursos, experiencia y conocimiento.

Finalmente, a modo de resumen vemos en términos generales, que los postulados tradicionales planteados por los autores clásicos tienden a tomar peso en los países en estudio, debido a que en ellos se mantiene la dirección seguida por los países desarrollados, estudiados profundamente por éstos. De esta forma, salvo excepciones que podrían explicarse por factores culturales, por ejemplo, se replican en América Latina los modelos seguidos por diversas empresas en el mundo, demostrando el potencial que guarda la región y mostrando los primeros indicios, de que empresas como las de este estudio, seguirán creciendo cada vez más, abarcando mercados cada vez mayores, compitiendo de igual a igual con las grandes multinacionales desarrolladas.

CONCLUSIONES

El fenómeno de la globalización ha afectado profundamente a la forma de hacer negocios. Hoy en día son pocas las empresas que únicamente tienen en cuenta su ambiente nacional a la hora de planificar sus estrategias. Sus miradas van más allá de sus fronteras, transformándose en estas últimas décadas, de empresas domésticas a empresas multinacionales.

La definición de empresa multinacional ha sido desarrollada por varios autores, entre ellos nos encontramos con W. Robinson (2005), quien la define desde una posición global, considerándola como “un sistema de producción, integrado por unidades localizadas en distintos países, que responden a estrategias centralmente planificadas en una casa matriz, cuyo capital de origen se basa principalmente en la propiedad de todo o parte del capital de las subsidiarias, y que a su vez es poseída por ciudadanos del país donde la matriz tienen su domicilio”.

Dentro de este universo de empresas multinacionales, se encuentra un grupo denominado “Multilatinas” o “Multinacionales del Tercer Mundo”, las cuales son empresas de América Latina, que alrededor de los años '60, comenzaron su proceso de internacionalización, en una coyuntura que cada vez ganaría más fuerza e importancia, primero a través de exportaciones y luego de inversiones directas. Es más, en un comienzo, estas empresas buscaban expandirse a países vecinos de la región, sin embargo, hoy sus ambiciones van cada vez más lejos, llegando en algunos casos a grandes economías desarrolladas.

A nivel macro, estas empresas cada vez adquieren mayor relevancia en la región, debido principalmente a los grandes flujos de capitales, a través de inversiones directas, que éstas mueven a nivel intrarregional. Inversiones que se asocian claramente a impactos positivos a nivel económico, reflejados en el crecimiento, el PIB, la generación de empleo, aumento en ventas y exportaciones, aumento en la capacidad productiva y contribuciones al desarrollo tecnológico, entre otros.

A nivel micro, vemos que a lo largo de las últimas décadas, las empresas latinoamericanas han ido cambiando sus estrategias de crecimiento y con ello el diseño de sus estructuras organizacionales.

Importante es agregar que las empresas Multilatinas están en una importante etapa de transición y que son un fenómeno vigente que ha evolucionado significativamente desde sus inicios, por lo que podemos inferir que mantendrá su tendencia evolutiva como en el caso de Falabella en Chile, Cemex en México, Petrobrás en Brasil y Arcor en Argentina, algunas de las empresas más representativas de este fenómeno. El éxito que han logrado estas empresas será un factor importante en su desarrollo posterior,

debido a que ahora cuentan con la experiencia necesaria que les permitirá hacer exitosas nuevas expansiones.

Teniendo conocimiento de lo anterior, la investigación del tema fue motivada. Es así como la inquietud nos ha llevado a introducirnos en la literatura. Para lo cual en primer lugar, es necesario examinar ésta en relación a cada uno de los conceptos. Para luego así, determinar la verdadera relación existente entre estrategias y estructuras, y las implicancias que ésta tiene.

Múltiples son los autores que han hablado sobre estrategia, y con ello numerosas las definiciones del término. Sin embargo, especial connotación adquiere la expuesta por Hax y Majluf (1993), quienes la definen como un “concepto multidimensional que abarca la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce”.

Su presencia en las empresas abarca varios niveles organizativos, estando presente desde la creación de ventaja competitiva, a nivel Funcional, para luego hacerse presente a nivel de negocio, a través de las estrategias de Liderazgo en costos, diferenciación, Enfoque en Diferenciación y Enfoque en costos. El siguiente nivel en el cual se encuentra presente es en el corporativo, a través de las estrategias de Integración Vertical, Diversificación relacionada y Diversificación no relacionada. Finalmente, a nivel internacional, figura a través de la estrategia Internacional, Multinacional, Global y Transnacional.

En el concepto de estructura, nuevamente una vasta lista de autores se hace presente. En esta ocasión adquiere relevancia el concepto desarrollado por Henry Mintzberg (1984), quien la define como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”.

Su presencia en las empresas abarca varios elementos, entre los que destacan cadena de mando, división de la mano de obra, amplitud de control, manejo del control, formalización y departamentalización. Es en este punto en que nos enfocamos en este trabajo, principalmente a través de sus cuatro estructuras primarias; estructura Funcional, por producto o servicio, Regional y Multidivisional.

Una vez claro lo conceptos, se establece la relación estrategia – estructura, utilizando la premisa elaborada por Alfred Chandler (1962), de que “la estructura sigue a la estrategia”. De esta forma, se hace posible analizar al fenómeno de las Multilatinas desde esta perspectiva.

Es así como se inicia la investigación propiamente tal, la cual, como se mencionó anteriormente, buscó determinar si la relación planteada por diversos autores,--- donde destacan Alfred Chandler (1962), Stopford y Wells (1972), Wolf y Egelhoff (1982) y Hill y Jones (1996), entre otros, cuyos postulados fueron desarrollados en países desarrollados, como son Norteamérica, Alemania y España, por nombrar algunos--- son aplicables para países de América Latina, y de ser así, examinar si éstos siguen la misma dirección.

Para comenzar con el estudio, se recogió una muestra de las principales empresas perteneciente a los cuatro países más representativos de América Latina, como son Argentina, Brasil, Chile y México, cuyas empresas pertenecen a ocho rubros distintos de la economía. La elección de las empresas fue en base al Ranking de las 500 mayores empresas de Latinoamérica que publica la revista AméricaEconomía correspondiente a los meses julio-agosto de 2006, y que cumplieran características específicas.

Por otro lado, avalados teóricamente por estudios sobre las empresas Multilatinas, producto de investigación sobre la literatura existente permitieron determinar las variables más influyentes dentro de las empresas Multilatinas y posterior generación de hipótesis dadas estas variables. Hipótesis que pretendieron determinar la relación que se expresa, en particular, bajo la máxima de que ***“la estructura debe adaptarse a la estrategia”***.

Una vez realizada la investigación, varias son las conclusiones que se pueden extraer.

Primero, el estudio confirma la importancia de los elementos tradicionales de la estrategia como explicaciones de la estructura.

En segundo lugar, se confirma y desarrolla la importancia de varias nuevas relaciones entre estrategia y estructura. Donde se apoya nuestra opinión de que la estructura de las empresas es explicado de forma mejor por un conjunto de aspectos nacionales e internacionales, tanto cuantitativos como cualitativos de la estrategia. Ante lo cual se deja abierta la posibilidad de trabajos posteriores, donde se integre la investigación nacional e internacional, lo cual es posible y necesario.

Tercero, aunque la mayoría de los elementos nuevos de la estrategia fueron estadísticamente testeados, arrojando un nivel de significancia menor a 0.05 (intervalo de confianza del 95%), y por lo tanto rechazando la hipótesis de ser variables independientes, y por ende mostrando relación entre ellas y la estructura --- para el caso de grado de internacionalización, estrategia de internacionalización, estrategia Funcional y estrategia corporativa---. Lo anterior es un tema relevante, dado que los escasos estudios

latinoamericanos sobre la relación entre estrategia y estructura, hasta el momento, se han basado en su mayoría en análisis de frecuencias, y no contemplan adecuadamente estos modelos de estructuras.

Continuando con lo anterior, otra diferencia con los trabajos latinoamericanos existentes, es que éstos no consideran a la estructura Multidivisional, la cual desde nuestro punto de análisis juega un rol protagónico, debido es que es a través de este tipo de estructura donde es posible manejar mayores niveles de heterogeneidad interna y externa. Adquiriendo especial interés en aquellas actividades en que se requiere mayores niveles de procesamiento de información. Ante lo cual proporciona mayores capacidades para procesar información heterogénea.

A su vez, los nuevos elementos de la estrategia reflejan de mejor forma las condiciones que requieren la casa matriz y las estructuras que los elementos tradicionales de la estrategia. Por lo que, consecuentemente, pueden explicar mejor a estas estructuras.

Por otro lado, el estudio demostró que de los cuatro países analizados, el uso de una estructura Multidivisional está alrededor del 50%. En relación a los otros tipos de estructura, se aprecian resultados que apuntan en direcciones opuestas, por un lado, la estructura Funcional, se encuentra presente fuertemente con un 50% en Argentina y un 28% en Brasil, y en forma bastante débil en México, país donde alcanza a penas el 8%.

Volviendo a las variables tradicionalmente analizadas, para el tamaño de la empresa se concluye que la estructura Funcional es utilizada con mayor frecuencia en empresas de tamaño medio, llegando a ser aplicada por un 60%. Tendencia que se mantiene si hablamos de estructura Regional, la cual es utilizada en un 50% por empresas de tamaño medio. En último lugar, si hablamos de estructura Multidivisional, entre los tres tamaños de empresas esta es más utilizada en aquellas de menor tamaño, con un 50%.

En cuanto a la diversidad de los productos, se observó que empresas que poseen una baja diversidad han optado por seguir una estructura Funcional o una Multidivisional.

En relación a las nuevas variables, se concluye que para el grado de internacionalización, la estructura Funcional es preferida por empresas con niveles de internacionalización menores al 50%, lo cual no es de extrañar, debido a la mayor simplicidad relativa de sus actividades exteriores. En relación a la estructura Regional, ésta es utilizada en niveles de internacionalización extremos, es decir, menores a

25% y mayores a 50%. Finalmente, la estructura Multidivisional se hace presente principalmente en empresas con niveles de internacionalización entre el 25% y 50%, abarcando un 59,1% del total.

En la estrategia de internacionalización, se aprecia que la inversión en búsqueda de mercado (market seeking), abarca un 81,1% de la muestra, mostrándonos una tendencia clara de inversión de las empresas en esa dirección.

Respecto a la estrategia Funcional, tenemos que la estructura Funcional, Regional y Multidivisional se caracterizaron por tener fuerte presencia en las estrategias del tipo eficiencia superior y calidad superior.

Si bien la estrategia de negocio no arrojó un estadístico significativo, es interesante mencionar sus resultados. La estrategia de enfoque en costos tiende en su mayoría a seguir una estructura Multidivisional, en la estrategia de liderazgo en costos han optado por seguir una estructura Funcional y Multidivisional. En una estrategia de enfoque en diferenciación, las empresas han optado por seguir una estructura Multidivisional (58%) y la estrategia de diferenciación, se concentra en una estructura del tipo Multidivisional.

En cuanto a la estructura corporativa, se observó que tanto en la estrategia de integración vertical, como en la de diversificación relacionada, diversificación no relacionada y mixta, las empresas han preferido utilizar una estructura Multidivisional.

En relación a la última variable en estudio, ésta nos muestra que la estrategia internacional es independiente de la estructura, ante lo cual el modelo no se explicaría por esta relación.

De esta forma, considerando lo planteado por la literatura y los resultados de la investigación, se demuestra que en América Latina, el tema de las Multilatinas esta adquiriendo cada vez mayor relevancia, principalmente a través de la IED intrarregional que inyectan a países vecinos. Dentro de ellas, a su vez, nos encontramos con el tema de relación entre estrategia y estructura, el cual según los resultados obtenidos, concluimos que éste sigue un patrón muy similar al de las grandes economías. Sin embargo, es un tema muy poco investigado aún, que requiere nuestra atención principalmente porque las Multilatinas se presentan como el principal motor económico de la región.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abell, D. E., (1980), "Defining the business: Starting point of strategic planning", Ed. Prentice-Hall Englewood Cliffs, N.J.
2. Alfred Sloan, My years at General Motors (Nueva York: Doubleday, 1983), Cáp3.
3. Allio R.J, (1988), "The Practical Strategist", Ballinger Publishing Cambridge, Massachussets.
4. América economía, marzo de 1997.
5. Andreff, Wladimir, (2003), "Multinacionales Globales", París Lo Decouverte.
6. Ansoff, H. I., (1976), "La estrategia de la empresa", Ed. Universidad de Navarra, Pamplona.
7. Aparicio, P. Mateos, (1998), "Dirección y objetivos de la empresa actual", Ed. Centro de Estudios Ramón Areces.
8. Bartlett, Christopher A y Ghoshal, Sumantra, (1989), "Managing Across Borders - The Transnational Solution".
9. Bartlett, Christopher A. y Ghoshal Sumatra, (1989), "Managing Across Border And Empirical Test Of Barlett And Ghoshal".
10. Beal, R.M., (2000), "Competing effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", Journal of small Business Management, Vol. 38, nº1.
11. Behrman, Jack N., (1975), "Empresas Multinacionales conflictos y soluciones", Ed. Prolam, Buenos Aires, Argentina.
12. Buzzell, R. D., B.T. Gale y R.M. Sultan, (1975), "Market share: a key to profitability", Harvard Business Review, Vol. 53, nº 1.
13. Carvallo, Pablo, (2005), "La inversión extranjera directa y las empresas transnacionales en América latina", CEPAL.
14. CEPAL (1998); "La inversión extranjera en América Latina y el Caribe". Informe 1998" LC/G.2042-P/E.
15. CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2004), "La inversión extranjera en América Latina y el Caribe" (LC/G.2269-P), Santiago de Chile, marzo. Publicación de las Naciones Unidas, Nº de venta: S.05.II.G.32.
16. CEPAL(Comisión Económica para América Latina y el Caribe)(2005); Multilatina un panorama general"
17. Chandler, Alfred, (1962), "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise", The MIT Press.
18. Channon, Derek F, (1973), "The Strategy and Structure of British Enterprise".
19. Chile Investmen Review, febrero de 2006.

20. Chrisman, J., CH. Hofer y W. Boulton, (1988), "Toward a system for classifying business strategies", *Academy of Management Review*, Vol. 13, nº3.
21. Chudnovsky, Daniel y Andrés López (1999), "Inversión extranjera directa y empresas multinacionales de países en desarrollo: tendencias y marco conceptual", *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
22. Colberg, Wolfgang, (1989), "Internationale Präsenzstrategien von Industrieunternehmen".
23. Comité de inversiones extranjeras, 1997, *Chile Investment Review. Foreign Investment Indicators*", Special Edition, Diciembre, Santiago. Chile
24. Corsten, Hans, (1998), "Grundlagen der Wettbewerbsstrategie".
25. Cuervo, A., (1989), "Bases para el diseño organizativo de la empresa", *Papeles de Economía Española*, nº 39.
26. Cuervo, A., (2001), "Introducción a la administración de empresas", Civitas, Madrid.
27. Daher, Antonio, (2000), "Regiones metropolitanas binacionales en el MERCOSUR", *EURE*, Santiago, set 2000, Vol.26, Nº 78. ISSN 0250-7161.
28. Daniels, John D., Lee H. Radebaugh y Daniel P.Sullivan, (2004), "Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones", décima edición, ed Pearson.
29. David A., Margaret R. y A. Weckler, (1997), "Practical Guide to Organization Design", Menlo Park, CA: Crisp Publications.
30. Deming, W.E., (1982), "Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management", *National Productivity Review*.
31. Dicken, Peter, (2000); "Las Empresas Multinacionales Y Los Estados Nación", *Revista Internacional de Ciencias Sociales*
32. Dunning, J., (1981), "International production and the multinational enterprise"; Dunning, J., (1988), "The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, nº 1, y Dunning, J., (1992), "Multinational enterprises and the global economy", Addison-Wesley, Gran Bretaña.
33. Durán Herrera, Juan José, (1995), "Estrategia de Localización de la empresa Multinacional Española", *Centro Internacional Carlos V, Universidad Autónoma de Madrid, Economía Industrial* Nº306.
34. Durán Herrera, Juan José, (2002), "Teoría Económica Y Dirección De La Empresa Multinacional", Nº 799, Madrid.
35. Durán Herrera, Juan José, (2004), "El Ámbito Institucional De La Inversión Directa En El Exterior Y La Gobernanza De La Empresa Multinacional"; En A. Calvo (Coord.), "Economía Mundial Y Globalización", Madrid, Minerva Ediciones.

36. Egelhoff, William G., "Structure and Strategy in Multinational Corporations: A Reexamination of the Stopford and Wells Model", New York University
37. Egelhoff, William G., (1988), "Organizing the Multinational Enterprise - An Information-processing Perspective".
38. Egelhoff, William G., (1991), "Information-processing theory and the multinational enterprise", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, Fascículo 3.
39. Egelhoff, William G. y Joachim Wolf, (2001), "Strategy and Structure: Extending the Theory and integrating the Research on Nacional and Internacional Firms", *Schmalenbach Business Review*, Vol. 53.
40. Eisenhardt, K. M., (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n°4.
41. Fernández del Hoyo, Alfonso P (2002) Tesis: el grado de orientación al Mercado en la empresa española ISBN:84-689-6617-7.Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
42. Fernández M., Francisco, (1982), "Un esquema multivariable para el análisis estructural", Editorial. IBERTO, Universidad de Chile
43. FMI (Fondo Monetario Internacional) (2005), *Perspectivas de le economía mundial*, Washington. D.C., septiembre.
44. Fred, R. D., (2003), "Administración estratégica", novena edicion, Pearson, México.
45. Frese, Erich, (1995), "Grundlagen der Organisation - Konzept, Prinzipien, Strukturen".
46. Galán Zazo, José Ignacio y Maria José Sánchez Bueno, (2004), "Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: nuevas formas de organización", *Cuaderno de Economía y Dirección de la Empresa*, N° 19, España.
47. Galbraith J., (1973), "Designing Complex Organizations", Ed. Addison-Wesley Publishing Company, Reading Massachusetts.
48. Galbraith, J.R., D.A. Nathanson, (1978), "Strategy Implementation: The Role of Structure and Process", San Francisco
49. Galbraith, Child, (1979),"Strategy Implementation"; Kazanjian, (1979), "Organization" y R Duncan, (1979), "What Ins The Right Organization Structure?" , *Organizational Dynamis*.
50. Galbrait, Child y D. Schendel, (1983), "An empirical analysis of strategy types", *Strategic Management Journal*, Vol. 4.
51. Galbraith, J. R. y R. K., Kazanjian, (1986), "Strategy Implementation. Structure, Systems and Process", West, St. Paul, Segunda Edición.
52. Gana, Eduardo, (1997), "Promoción de los vínculos económicos entre los esquemas de integración de América Latina y El Caribe", CEPAL, LC/R. 1728.

53. García-Tenorio Ronda Jesús y Maria José Pérez Rodríguez, (2001), "Más allá de la estrategia empresarial: El pensamiento estratégico coherente", Revista Economía Industrial N°338, Madrid.
54. Gibson, James y John Ivancevich, "Donnelly James; Las organizaciones; comportamiento estructura procesos", décima edición, Ed McGraw-Hill.
55. Greffi, G. y Korzeniewicz, M, (1994),"Commodity Chain Capitalism Westport", Prager
56. Heiner, Ronald A., (1988), "Imperfect Decisions in Organizations: Toward a Theory of Internal Structure" Journal if Economic Behaviour and Organization.
57. Herbert, T y H. Deresky, (1987), "Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content", Strategic Management Journal, Vol. 8.
58. Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones, (1996), "Administración estratégica: un enfoque integrado", tercera edición, Mc Graw Hill.
59. Hill, Charles W. L., (2000), "Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global", Ed. Mc Graw Hill, tercera edición.
60. Hill W., Charles y Gaerth R. Jones, (2001), "Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado", Sexta Edición, Ed. Mc Graw Hill,.
61. Hofer, C.W. y D. Schendel, (1978), "Strategy Formulation: Analytical Concepts", Ed. West Publishing Co., St. Paul.
62. Hrebiniak, L.G. y W.F.,Joyce, (1984), "Implementig Strategy", McMillan Press, Nueva York.
63. K. M. Eisenhardt, (1985), "Control: Organizational and Economic Approaches, Management Science", n°16.
64. Kahn, W.A. y K.E. Kram, (1994), "Authority at Work: Internal Models and Their Organizational Consequences", Academy of management Review.
65. Kegley, Charles y Eugene Winttkopf,(2001)"World Politics: Trends and Transformation, Bedford/ St. Martin's". Eight edition, Boston, New York.
66. Koontz, H. y H. Weihrich, (2002), "Elementos de administración", Sexta Edición, McGraw-Hill, México.
67. Lawrence G., Franko, (1976), "The European Multinationals".
68. Lawrence P.R, y J.W. Lorsch, (1967), "Organization and environment", Iwin Homewood, Illinois.
69. Mahoney, Joseph T., (1992), "The Adoption of Multidivisional From of Organization: A Contingency Approach", Journal of Management.
70. Majluf, Nicolás y Arnoldo Hax, (1993), "Gestión de Empresa con una visión estratégica", Ediciones Dolmen. Martínez, Alonso; Iván De Souza y Liu Francis, (2003), "Multinational vs. Multilatinas, Revista Strategy & Competition.

71. Miles, R. E. y C.C. Snow, (1978), "Organizational Strategy, Structure, and process", Ed. McGraw-Hill Book Company.
72. Miller D. y P.H. Freisen, (1984), "Organizations: A Quantum View", Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
73. Miller, Danny, (1986), "Configurations of Strategy and Structure - Towards a Synthesis", Strategic Management Journal, Vol. 7.
74. Miller, Danny, (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure - Analysis and Performance implications", Academy of Management Journal, Vol. 31.
75. Mintzberg, Henry, (1978), "Patterns in Strategy Formulation", Management Science.
76. Mintzberg, Henry, (1983), "Structure in Fives: Dresigning Effective Organizations", Nueva York, Free Press. Y Williamson, O. E. (1975), "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", The Free Press, Nueva York.
77. Mintzberg, Henry, (1984), "Diseño de organizaciones Eficientes", Ed. Buenos Aires: Ariel.
78. Mintzberg, Henry, (1988), "Generic Strategies: Toward a comprehensive framework". Advances in Strategic Management, Vol. 5.
79. Navas, J.E. y L.A., Guerras, (1996), "La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones", Civitas, Madrid.
80. Perlmutter, H., (1969); "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", Columbia Journal of World Business.
81. Perlmutter, Howard V. y Chakravarthy, Balaji S., (1985), "Strategic Planning for A Global Business", Columbia Journal of World Business, Vol. 20.
82. Porter, Michael E, (1947), "Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior".
83. Porter, Michael E., (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors".
84. Porter, Michael E., (1982), "Estrategia Competitiva", CECSA, México.
85. Porter, Michael E., (1986), "Changing Patterns of International Competition", California Management.
86. Robinson, William y Duque Bohórquez, K. E., (2005), definición extraída de: "Empresas multinacionales: de impactos reales y ficticios"; Oddone, N. y L. Granato, en Contribuciones a la Economía. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>.
87. Rowe A.J., R.O Mason, K.E Dickel, R.B Mann y R.J. Mockler, (1994), "Strategic Management: A Methodological Approach", Cuarta Edición, Ed Addison Wesley, Reading Massachusetts.
88. Rumelt, Robert P., (1974), "Strategy, Structure, and Economic Performance. Boston", MA: Harvard Business School Press.

89. Saavedra González, Juan, (2005), "Administración Estratégica: Evolución y Tendencias", Revista Economía y Administración N°64.
90. Salvat, "Enciclopedia Salvat Diccionario" definición de estrategia, Salvat Editores S.A.
91. Serna, Humberto y César H. Bernal, (2005), "La Gestión Del Talento Humano En Un Entorno Global", Editorial: Valle Cali Del Cauca.
92. Snow, C.C., S.A. Snell, Davison Canney y D.C. Hambrick, (1996),"Use transnational teams to globalize your company", Organizational Dynamics, Vol. 24, N° 4.
93. Stephen P., Robins y Mary Coulter, (2005), "Administracion", Octava edicion, Editorial Pearson
94. Stopford J.M y L.T. Wells, (1972), "Managing the Multinacional Enterprise", New Cork: Basic Books.
95. Strategor, (1988), "Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de la empresa", Ed. Biblio Empresa, Barcelona.
96. Taggart, James H., (1998), "Strategy Shifts in MNC Subsidiaries", Strategic Management Journal, N°19.
97. Thompson A.A y A.J Strickland, (1992), "Strategic Formulation and implementation: Task of the General Manager", Quinta Edicion, Ed. Richard D. Irwin.
98. UNCTAD, (1997), "World Investment Report 1997. Transnational Corporations, Market Structure and Competition Policy", Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, United Nations.
99. UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) (2005),"Prospects for Foreign Direct Investment and the Strategies of Transnational Corporations", 2005-2008 (UNCTAD/ITE/IIT/2005/7). Publicación de las Naciones Unidas, No de venta: E.05.II.D.32.
100. UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) (2005), World Investment Report 2005: transnacional Corporations and the Internationalization of R&D, Ginebra. Publicación de las Naciones Unidas, No de venta: E.05.II.D.10.
101. W. G. Ouchi, (1977), "The relationship between Organizational Structure and Organizational Control", Administrative Science Quarterly, n°22.
102. Wanty, Jacques e Isi Halberthal, (1975), "La estrategia Empresarial", Editorial Liberia El Ateneo.
103. Whittington, Richard y Michael Mayer, (2000), "Scope for Generalization of the Chandlerian Corporate Model", Oxford Press Inc, New York.
104. Whittington, R. y Michael Mayer, (2002), "Response to Kay: Chandlerism in post-war Europe: Strategic and structural change in France, Germany and the United Kingdom, 1950-1993: A comment", Industrial and Corporate Change, Vol. 11, n°1.

105. Williamson, O.E., (1975), "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", Free Press, New York; y Williamson, O.E., (1981), "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes", Journal of Economic Literature, Vol. XIX, n° 4.
106. Wind, Y., S. Douglas, y H. Perlmutter, (1973), "Guidelines for Developing International Marketing Strategies", Journal of Marketing.
107. Wolf Joachim, (2000), "Strategie und Struktur 1955-1995", Kapitel der geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen.
108. Wonnacott Paul, Ronald Wonnacott(1992),"Economía"Cuarta edición, Editorial McGraw Hill. Cáp. 3.Wright, P, M. Kroll y J. Parnell, (1998), "Strategic Management: Concepts", Ed. Prentice Hall.
109. Yin, R. K., (1994), "Case Study Research: Design and Methods", Sage Publications, Londres.

ANEXOS

ANEXO 1 : CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN PAÍS.

Los cuatro países latinoamericanos que fueron tradicionalmente los mayores inversores en el exterior comparten muchos de los principales determinantes del boom de la IED de fines de los noventa.

Con distintas intensidades y en distintos momentos, todos emergieron de entornos industriales domésticos cerrados y pasaron por procesos de liberalización comercial que sometieron a las empresas locales a presiones competitivas en sus propios mercados, redundando en quiebra, adquisición por jugadores multinacionales o llevándolas a encarar agresivamente oportunidades en mercados mundiales para defender sus posiciones locales (a menudo inicialmente con exportaciones).

- **Argentina**

Argentina, se abrió a la competencia extranjera temprano y rápidamente con lo cual la industria local debió reestructurarse profundamente¹ (Kulfas 2001). No obstante, la crisis de fines de los noventa y principios del siglo XXI llevó a muchas empresas a desprenderse de sus inversiones en el exterior o a venderlas a jugadores extranjeros. Otras pudieron resistir y prosperaron y probablemente haya sido su presencia global previa un factor que contribuyó a su persistencia.

Por otra parte, la privatización de empresas públicas llevó a que aprovecharan oportunidades internacionales con más determinación en otros países de la región (y como en el caso de Techint, por ejemplo, hasta en Europa). La desregulación creó mercados donde anteriormente sólo existían prestadores estatales de servicios públicos, y empresas como Telmex y Enersis aprovecharon su conocimiento de industrias y mercados con características similares para expandirse regionalmente.

- **Brasil**

La presencia internacional de Brasil está por debajo de su potencial (a pesar de ser grande para la región en términos absolutos), en parte debido al tamaño del mercado local² (Da Rocha, 2003). Antes de los noventa, las inversiones brasileñas en el exterior provenían principalmente de empresas públicas de recursos naturales, que debía asegurar su capacidad para el procesamiento de minerales. También se realizaron inversiones en el sector de ingeniería y construcciones cuando en los ochenta se vio mermar la capacidad de la inversión pública local y se buscó otros mercados. En los noventa, las reformas

¹ Kulfas, Matías, (2001), *“El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones en la Argentina sobre el mapa de grandes empresas. Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de capital local”*, Serie Estudios y Perspectivas (CEPAL), N° 2, Buenos Aires, Argentina.

² Da Rocha, Ángela, (2003), *“Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam?”*, en *“Novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras”*, Río de Janeiro, Brasil

reestructuraron la industria, y las empresas comenzaron a aprovechar oportunidades del mercado mundial, inicial y principalmente vía exportaciones, con la IDE en los sistemas de distribución y ventas. Debido a las barreras arancelarias y para-arancelarias de productos en los cuales Brasil desarrolló ventajas competitivas.

- **Chile**

La IDE chilena, mayormente concentrada en América Latina, se favoreció por las reformas económicas anticipándose al resto de la región. Así las empresas desarrollaron el *know-how* para operar en mercados abiertos y nuevos servicios públicos de los cuales carecían las demás empresas de la región, a la vez que obtenían la ventaja de ser un jugador latinoamericano. Con el paso del tiempo las empresas chilenas perdieron estas ventajas y se apoyaron en las adquiridas por estar en una economía abierta y competitiva con un entorno macroeconómico con mejor acceso al capital financiero. Así surgieron multilatinas chilenas en distintas actividades, entre ellas: comercio minorista, bebidas, pulpa y papel, y productos elaborados de metal relacionados con la industria del cobre³ (CEPAL, 2006).

- **México**

La estructura de IDE mexicana se plasmó en respuesta a la cercanía de Estados Unidos. Por un lado, fue característica la industria automotriz como receptora de inversión extranjera directa. Por el otro, la emigración mexicana a Estados Unidos creó un fuerte mercado de productos mexicanos y brindó una plataforma para el crecimiento y la globalización de empresas como Bimbo y Gruma. El Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA) claramente fue un gran facilitador de IDE desde México, porque coadyuvó al establecimiento de plantas industriales importadores de insumos mexicanos y también porque intensificó aún más la competencia dentro del mercado mexicano obligando a las empresas a mirar hacia el exterior⁴ (CEPAL, 2006).

³ CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (2006), "*Foreign Investment in Latin America and the Caribbean*", Publicación de Naciones Unidas, Santiago, Chile.

⁴ CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (2006), "*Foreign Investment in Latin America and the Caribbean*", Publicación de Naciones Unidas, Santiago, Chile.

ANEXO N°2 : CARACTERIZACIÓN EMPRESAS EN ESTUDIO

EMPRESAS ARGENTINAS



ARCOR

Arcor es un grupo industrial especializado en la elaboración de golosinas, chocolates, galletas y alimentos. Con una fuerte vocación internacional, el Grupo es hoy el primer productor mundial de caramelos y el mayor productor de galletas de América del Sur. Asimismo, en los cuatro negocios en que participa, desarrolla marcas líderes que son elegidas por consumidores de los cinco continentes. Inicia sus operaciones en 1951 y se internacionaliza en 1976. Hoy sus ventas llegan a US\$1.240,6 MM.

El Grupo Arcor cuenta con 31 plantas en Latinoamérica, 25 de las cuales se encuentran ubicadas en Argentina, lugar en que se ubica su casa matriz, y las 6 restantes en América Latina: 2 en Brasil, 3 en Chile y 1 en Perú.

Su estrategia de negocio es liderazgo en costos para competir regionalmente y globalmente, cuya propuesta de valor es calidad-precio-servicio. A su vez, reinvierte sus ganancias en tecnología y utiliza una estrategia corporativa de integración vertical. Todo lo anterior acompañado de una estructura formalizada de tipo Multidivisional, organizada a partir de unidades de negocios, de áreas geográficas y de unidades funcionales, con cada división a cargo de un gerente con un alto grado de autonomía.

TENARIS



Tenaris, empresa metalúrgica argentina, dependiente del Grupo Techint, importante protagonista en el desarrollo del mercado del petróleo y del gas en Argentina, fabrica tubos de acero con costura y sin costura para la industria del petróleo. Inicia sus operaciones en 1948 y se internacionaliza en 1962. Actualmente, sus ventas llegan a US\$ 6.736,2 MM.

Tenaris tiene un total de 5 Unidades Productivas a nivel latinoamericano, Siderca y Siat (Argentina), Confab (Brasil), TAMSA (Mexico) y TAVSA (Venezuela).

La estrategia de crecimiento de Tenaris se basa en fuertes inversiones, formación de recursos humanos con visión global, innovación, foco en el servicio al cliente, fortalecer la identidad global de Tenaris y el compromiso con el crecimiento sustentable. Considerando la estrategia genérica de liderazgo en costos. Su estructura es del tipo funcional, ubicándose las filiales en el área de plantas operativas.

BAGO



Bagó, constituye uno de los grupos empresariales de origen argentino más grandes, y cuenta con una fuerte presencia en los países de Latinoamérica. Está conformada por un conjunto de sólidas compañías orientadas al cuidado de la salud y al mejoramiento de la calidad de vida, así como a brindar servicios de alta tecnología en sectores estratégicos. Inicia sus actividades en 1934 y se internacionaliza en 1948. Hoy en día, sus ventas llegan a US\$1.240,6 MM.

Su área internacional a nivel latinoamericano, incluye actividades realizadas en: Brasil, Chile, Bolivia, Colombia, México, Perú, Uruguay, Paraguay, Venezuela y Argentina, país en el cual se ubica su casa matriz.

Su estrategia de negocio radica en buscar diferenciación a través de la innovación, biotecnología, ética y excelencia en los servicios, consiguendo una posición de liderazgo en todos los mercados en que se encuentran presentes. Todo esto considerando su actual estructura organizacional Multidivisional.

EDIVAL



Edival desarrolla, fabrica y comercializa válvulas, guías de Válvulas y asientos de válvulas para motores de combustión interna. Su trayectoria le permite ocupar un lugar de privilegio en el mercado y ser proveedor de Equipo Original para las más importantes terminales automotrices mundiales. Inicia sus actividades en 1961 y se internacionaliza en 1988. Hoy en día, sus ventas llegan a US\$27,00 MM.

Su área internacional a nivel latinoamericano, incluye actividades realizadas en: Brasil, México y Argentina, país en el cual se ubica su casa matriz.

Su estrategia de diferenciación, a través de máxima calidad y de diversificación de mercados le ha permitido un crecimiento sostenido y que exporte más del 90% de sus ventas a Sudamérica, Norteamérica, Europa y Asia. A su vez, en su proceso de internacionalización Edival impulsó la definición de una estrategia de constitución de equipos profesionales para el desarrollo de las operaciones en el exterior, no sólo focalizándose en la atención de los clientes sino en los potenciales nuevos productos y servicios que se pueden desarrollar para esos clientes, cuyo sendero evolutivo sea extenso en el tiempo. Dentro de la estructura organizativa se destaca la división de la tradicional gerencia industrial en tres áreas, siendo del tipo funcional.

EMPRESAS BRASILEÑAS



PETROBRAS



Petrobrás, empresa responsable de todas las actividades relacionadas con hidrocarburos del Brasil, constituye la empresa más grande del Brasil y una de las más grandes empresas petroleras de América Latina, entró en operaciones en 1954 como una empresa de propiedad exclusiva del gobierno y se internacionaliza en 1972. Hoy sus ventas ascienden a US\$ 58.360,8MM. Su área internacional (sólo Latinoamérica), incluye actividades realizadas en: Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Actividades que incluyen: exploración y producción, abastecimiento, refinación, petroquímica, fertilizantes, distribución y gas y energía.

Su estrategia se enmarca en continuar expandiendo sus actividades de exploración y producción de petróleo y gas, y realizar inversiones estratégicas, con el objetivo de evolucionar de ser una empresa integrada de gas y petróleo dominante en el Brasil, a líder de la industria energética de América Latina. Para lo cual, en el corto plazo, espera expandirse internacionalmente utilizando su base de activos existente o participando en asociaciones; y ampliar las actividades en los mercados petroquímicos y de fertilizantes estableciendo asociaciones estratégicas y creando sinergias con los negocios existentes. Todo esto considerando su nueva estructura organizacional Multidivisional, en la cual la compañía pasa a funcionar con cuatro áreas de negocio.

AMBEV



Ambev, propietaria de marcas importantes de cerveza como Brahma, Skol, Bohemia, Kronenbier y Caracu, así como también de refrescos, bebidas isotónicas, aguas y té, es la mayor industria privada de bienes de consumo de Brasil y una de las mayores cervecerías de Latinoamérica. Entra en operaciones en 1885. Hoy sus ventas de productos ascienden a US\$ 6.817,9MM. Tenedor del mayor portafolio del país en el sector de bebidas Ambev actúa en casi toda Latinoamérica por medio de operaciones propias (Venezuela, Guatemala, Perú, Ecuador, Nicaragua, El Salvador y República Dominicana) y de la sociedad

con Quilmes (Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Chile), en la cual detiene hoy una participación de un 55%.

Su estrategia de crecimiento se basa en principios de gestión de ingreso, donde busca continuamente la mayor eficiencia en costos y considera su principal ventaja competitiva: su Gente y su Cultura. Todo esto considerando su actual estructura organizacional Multidivisional.

NATURA



Natura, empresa líder en el mercado brasileño de cosméticos, fragancias e higiene personal, entra en operaciones en 1969 y se internacionaliza en el 1982. Actualmente, cuenta con cerca de 600 productos en su portafolio, en las categorías de maquillaje, perfumería, protección solar, cuidados para el rostro, el cuerpo y el cabello, entre otras. Sus ventas ascienden a US\$ 975MM. Su área internacional, incluye actividades realizadas en: Argentina, Chile, Perú, Bolivia y México, con su casa matriz en Brasil.

Su estrategia de negocios se apoya en cuatro pilares: compromiso con la sostenibilidad, las relaciones de calidad que se establecen con todos sus públicos, los conceptos y productos que desarrollan y la fuerza de la marca Natura. Su intención es mantener el liderazgo en Brasil en el mercado objetivo de cosméticos, construyendo y reforzando los atributos de la marca en las diferentes regiones y ampliar su presencia en otros países. Las perspectivas son de continuidad en el crecimiento de ventas y del número de Consultoras.

Otro desafío es desarrollar y perfeccionar su estructura organizacional Regional que no sólo den soporte a la expansión actual, sino que también ofrezcan sustentación al crecimiento futuro.

GOL



Gol es la segunda línea aérea más grande e importante de Brasil, con el 37% del mercado aéreo doméstico brasileño y el 11% del mercado internacional en el cual está presente. Comienza sus operaciones en el 2001 con solo un avión y hoy ya cuenta con 47 Boeing, y con ventas de US\$1.140,3MM.

Proporciona servicio frecuente en las rutas entre las ciudades importantes de Brasil y a los destinos internacionales en Sudamérica. Estando presente en: Chile, Argentina, Bolivia, Paraguay, Uruguay y Brasil, país en el cual se ubica su casa matriz.

Su estrategia se orienta en continuar con el crecimiento de su negocio y aumentar sus beneficios, estimulando la demanda de cliente de lugares lejanos, ofreciendo sólo una clase de servicio de transporte aéreo, para así minimizar costos e ir en la línea de su estrategia de negocio de bajos precios. Todo esto considerando su actual estructura organizacional Funcional.

COMPANHIA VALE DO RÍO DOCE (CVRD)



Companhia Vale hace Río Doce, es una de las compañías de explotación minera más grandes del mundo, siendo líder en la producción y la exportación. A su vez, es uno de los abastecedores brasileños más grande de logística, ofreciendo soluciones integradas, además de ser un productor de energía de consumo. Inicia sus operaciones en 1942 y se internacionaliza en 1960. Hoy, sus ventas llegan a US\$ 14.522,5 MM.

Su área internacional a nivel latinoamericano, incluye actividades realizadas en: Chile, Argentina; Perú y Venezuela. Las jefaturas, los activos principales y las principales operaciones están situados en Brasil.

Su estrategia de negocio es consolidar su competitividad entre las principales compañías de explotación minera globales, centrándose en un crecimiento diversificado en operaciones de explotación minera. Todo esto considerando su actual estructura organizacional del tipo funcional.

MARCOPOLO



Marcopolo S.A., es una compañía especializada en la fabricación de carrocerías de autobuses de carretera, urbanos y microbuses. Líder en Brasil, produce más de la mitad de las carrocerías producidas en él. Inicia sus operaciones en 1949 y se internacionaliza en 1961. Hoy sus ventas ascienden a US\$730,2 MM.

Su área internacional (sólo Latinoamérica), incluye actividades realizadas en: Argentina, Colombia, México y Brasil, lugar en que se encuentra su casa matriz.

Su estrategia continental radica en asociarse con empresas locales. Logrando integración vertical a nivel corporativo. A nivel de negocio se dirige a carrocerías de ómnibus diferenciadas, desarrolladas de acuerdo a las necesidades de cada cliente en conformidad a las normas de cada región, siendo reconocidas por su calidad y tecnología. Todo esto considerando su actual estructura organizacional del tipo funcional.

GERDAU



El Grupo Gerdau es una empresa enfocada en siderurgia, siendo el mayor productor de acero y una de las más rentables del sector. Entra en operaciones en 1901 y se internacionaliza en 1980. Hoy en día a ventas de US\$ 9.076,7 MM.

El Grupo Gerdau tiene una presencia constante en los mercados internacionales, teniendo siderúrgicas distribuidas en Latinoamérica en Brasil (casa matriz), Argentina, Chile y Uruguay.

Con una estrategia de mercado orientada a alcanzar diferenciación, el Grupo ha desarrollado logísticas y avanzadas tecnologías de gestión en siderurgia. Su política de crecimiento está norteada por la inversión en activos, que generen valor y retornos a los accionistas y que propicien al Grupo el poder avanzar en su trayectoria de expansión. Todo esto con una estructura del tipo Multidivisional.

BRASKEM



Braskem, controlada por el grupo Odebrecht-Mariani, es la mayor empresa petroquímica de América Latina y está entre las cinco mayores industrias brasileñas de capital privado. Primera petroquímica integrada del país, esto es, que combina operaciones de primera y de segunda generación de la cadena productiva del plástico, en una única empresa. Inicia sus actividades en 1972. Actualmente sus ventas llegan a US\$ 5.586 MM

Sus operaciones internacional a nivel Latinoamérica, hace que esté presente en: Venezuela y Brasil.

Braskem tiene como base de su estrategia el liderazgo del mercado, la competitividad y la autonomía tecnológica, alineadas con el compromiso de promover el desarrollo sostenible. Su premisa es crear valor a partir de una posición de liderazgo en el mercado, de competitividad en costos y de autonomía tecnológica. Además de eso, mantenemos una política comercial que objetiva los segmentos más rentables del mercado interno y busca asegurar, por medio de las exportaciones, la creciente presencia

junto a los principales clientes internacionales como forma de agregar valor y de garantizar flexibilidad estratégica. Todo esto a través de su estructura Multidivisional.



SADIA

Sadia S.A., empresa brasileña que se dedica a la venta de alimentos. Entre sus productos se encuentran: pollos congelados, salamis, jamones, fiambres, pizzas, alimentos preparados y productos congelados. Siendo líder nacional en todas las actividades en que actúa y una de las empresas de alimentos más grande de la América Latina. Inicia sus actividades en 1944 y se internacionaliza en 1975. Actualmente sus ventas llegan a US\$ 3.126,6 MM.

Sadia exporta a más de 60 países y posee filiales y oficinas comerciales en varios de ellos, estando presente en América Latina, Europa, Asia y el Medio Oriente.

Su estrategia en un principio fue liderazgo en costos, sin embargo, después de una reestructuración esta pasa a ser de diferenciación, compitiendo con la valorización de su marca. A su vez, ha desarrollado una estrategia de integración vertical. Actualmente utiliza una estructura organizacional del tipo Multidivisional.



WEG

Weg compañía fabricante de motores eléctricos, convertidores de frecuencia y arrancadores electrónicos y accionamientos, es considerada como la mayor industria de motores eléctricos de América Latina. Tiene los procesos de producción más avanzados y los más exigentes programas de calidad total. Inicia sus operaciones en 1961 y se internacionaliza en 1980. Hoy sus ventas llegan a US\$ 1.074,4 MM.

Su presencia internacional, a través de fábricas y sucursales, abarca países tales como: Argentina, Chile, Colombia, México, entre otros. Su matriz se encuentra en Brasil.

Su estrategia consiste en reforzar su posición de liderazgo en los segmentos en que actúa, a través de la diferenciación de sus productos. Todo ello, como parte de una estrategia internacional enfocada a transformarse en uno de los mayores proveedores de soluciones eléctricas en la región. Para lo cual, utiliza una estructura organizacional del Multidivisional.

BUNGE FERTILIZANTES



Bunge es el principal productor de fertilizantes de América Latina y líder en el mercado de ingredientes para la nutrición animal basados en fosfato. Inicia sus operaciones en 1938 y se internacionaliza en 1984. Hoy sus ventas llegan a US\$ 2.017,5 MM.

En Latinoamérica se encuentra presente en Argentina y Brasil, siendo este último el país en el cual se encuentra su casa matriz. A su vez, exporta a diversos países a nivel mundial.

Su estrategia a nivel corporativo es de integración vertical, su intervención en cada etapa de la producción de fertilizantes, desde la actividad minera hasta el desarrollo y venta de productos, logra optimizar costos y obtener amplias ventajas diferenciales en precio y en servicios, convirtiéndose en el mejor aliado estratégico para consumidores y distribuidores. Su actual estructura organizacional es del tipo Regional.

AMANCO



Amanco es una empresa líder en Latinoamérica en la producción y mercadeo de soluciones para la conducción de fluidos (Tubosistemas) y sistemas de construcción livianos (Construsistemas) y línea de negocios que incluye Geosistemas y Pisos. Inicia sus operaciones en 1940. Hoy sus ventas llegan a US\$ 688 MM.

Su presencia en Latinoamérica, abarca países tales como: Argentina, Chile, Venezuela, Ecuador, Perú, Colombia, México. Su matriz se encuentra en Brasil.

Su estrategia se basa en un enfoque orientado al cliente. Implementando mecanismos para obtener una mayor proximidad al mercado y un mejor acceso a los recursos y redes de contacto requeridos. Buscan acceder a nuevos segmentos de mercado, negocios con clientes de menores ingresos, e introducir nuevos servicios y productos.

En el 2005, Amanco adopta una nueva estructura organizacional, que le permite un mayor enfoque hacia las regiones grandes y más orientación a mercados estratégicos. Esto implicó la creación de dos áreas geográficas: Amanco Hispánico y Amanco Brasil. Además se establecieron tres nuevas unidades de

negocio: la Unidad de Soluciones Agrícolas, la Unidad de Innovación Predial y la Unidad de Servicios Financieros.

FRIBOI



Friboi es el mayor frigorífico de Brasil y uno de los principales referentes en el mercado mundial de carne, con exportaciones que rondan el billón de dólares. Inicia sus operaciones en 1953 y se internacionaliza en 1997. Hoy en día, sus ventas llegan a US\$ 1.806,5 MM.

Tiene presencia internacional en países como: Chile, Brasil (país donde opera su casa matriz) y exporta al resto de Latinoamérica.

Su estrategia consiste en potenciar su presencia productiva y comercial en América Latina y en otros países como Estados Unidos y así consolidar su actuación en el mercado externo. A nivel de negocio, Friboi sigue una estrategia de enfoque, con productos diferenciados. Distinguiéndose por la calidad de ellos. Su actual estructura organizacional es del tipo Multidivisional.

ITAUTEC-PHILCO



Itautec es una empresa que actúa los mercados de Informática, Componentes y Servicios a través de cuatro grandes áreas de negocios: Soluciones y Automatizaciones, Productos de Informática, Servicios y Componentes. Inicia sus operaciones en 1979 y se internacionaliza en 1990. Hoy en día, sus ventas llegan a US\$ 634,2 MM.

Su presencia internacional (sólo Latinoamérica), abarca países como: Ecuador, Argentina, México y Brasil, país en que se encuentra su casa matriz.

Su estrategia radica en la expansión de la empresa a mercados internacionales, para lo cual crea una dirección de operaciones internacionales, orientada al desarrollo y establecimiento de oficinas comerciales y nuevas filiales. A nivel de negocio, su estrategia se dirige a ofrecer productos y servicios diferenciados a determinados segmentos. Su actual estructura organizativa es del tipo funcional.

OXITENO



Oxiteno, perteneciente al grupo Ultrapar, es una de las más grandes empresas químicas brasileñas y desempeña relevante papel en la economía latinoamericana. Provedora de materias primas y productos para diversos sectores productivos. Inicia sus operaciones en 1970. Hoy en día sus ventas llegan a 692,5 MM US\$.

Su presencia internacional (sólo Latinoamérica), abarca países como México y Brasil, lugar en que se encuentra su casa matriz.

Oxiteno desarrolla una estrategia de diferenciación en el segmento de petroquímicos. Sus unidades de negocio, se encuentran integradas en operaciones productivas de sus cuatro unidades industriales. La integración vertical que presentan sus unidades de negocio, se inician en la segunda generación petroquímica y se extienden a las especialidades químicas, proporcionando atención a más de 30 segmentos de mercado. Su actual estructura organizacional es del tipo Multidivisional.

TAM



TAM Líneas Aéreas, es la mayor compañía aérea de Brasil. A través de sus subsidiarias, tales como TAM MERCOSUR, presta servicios aéreos regulares tanto al interior de Brasil como a mercados externos. Inicia sus operaciones en 1961. Hoy en día sus ventas llegan a US\$ 2.413,3 MM.

Su presencia internacional a nivel Latinoamérica abarca países tales como: Bolivia, Paraguay, Chile, Argentina, Uruguay y Brasil, país en el cual se encuentra su casa matriz.

TAM muestra a lo largo de su historia, un sustentado crecimiento y capacidad de adaptación. Su estrategia de negocio radica en ofrecer servicios diferenciados, para lo cual utiliza una política de servicio al cliente, a través de calidad superior. Por otra parte, a nivel corporativo, emplea una estrategia de diversificación relacionada, estableciendo para ello, TAM viajes, entre otras compañías. Su actual estructura organizacional es del tipo funcional.

RANDON



Randon es la empresa más importante de Latinoamérica en el rubro de acoplados y remolques. Inicia sus operaciones en 1970 y se internacionaliza en 1973. Hoy en día, sus ventas llegan a US\$ 2.480 MM.

Su presencia latinoamericana abarca países como: Chile, Argentina, México y Brasil, país en que se ubica su casa matriz.

Su estrategia a nivel de negocio se basa en ofrecer productos diferenciados a diferentes segmentos de mercados. Los puntos fuertes que la estrategia de la empresa posee, radican en: alto grado de integración, mercados diversificados, liderazgo de mercado, participación estratégica de nivel mundial, innovación tecnológica, continua y moderna a través de complejo industrial, fuerte generación de una sólida estructura financiera y experiencia administrativa. A nivel corporativo utiliza una estrategia de diversificación relacionada. Su actual estructura organizacional es del tipo Multidivisional.

KLABIN



Klabin es la mayor productora y exportadora de papeles de Brasil y líder en los mercados de papeles y cartones para embalaje, embalaje de papeles corrugados y sacos industriales. Es también la mayor recicladora de papeles de Sudamérica, además de producir y comercializar madera. Inicia sus actividades en 1899 y se internacionaliza en 1996. Hoy sus ventas llegan a US\$ 1.156,2 MM.

Su presencia internacional a nivel latinoamericano se da en países como Argentina y Brasil, país en que se encuentra su casa matriz.

Su estrategia radica en ofrecer productos diferenciados, teniendo como eje la calidad e innovación. A nivel corporativo desarrolla una estrategia de diversificación relacionada. Se estructura en cuatro unidades de negocios – Forestal, Papeles, Embalajes de papeles corrugados y sacos industriales-. Todas ellas representadas en su actual estructura organizacional, la cual es del tipo Multidivisional.

EMPRESAS CHILENAS



EMBOTELLADORA ANDINA



El 1946 nace Embotelladora Andina S.A., con licencia para producir, embotellar y distribuir bebidas analcohólicas con licencia de The Coca-Cola Company. En 1992 comienza su internacionalización. Hoy sus ventas de productos y servicios ascienden a US\$ 934 MM.

Las estrategias empleadas radican en ampliar el portfolio de productos, potenciar cada vez más el canal de distribución tradicional y un manejo exhaustivo de la variable precio. Así también como aumentar la participación de los envases retornables y potenciar diversas categorías de productos, como son los productos no- gaseosos. Su estructura es Multidivisional.

FALABELLA



Falabella es una de las empresas más grandes de Chile del sector retail, es la tienda por departamentos más importante de Sudamérica. La compañía participa en siete áreas de negocios. Sus orígenes se remontan a 1889. El proceso de internacionalización comenzó en Argentina (1993), Perú (1995) y posteriormente Colombia a través de Sodimac. Falabella es la cadena de tiendas por departamentos con mayor número de locales, y con la mayor cobertura y diversificación geográfica. Actualmente posee 33 tiendas por departamento en Chile, que operan bajo la marca “Falabella” con una superficie construida de 235.121 m² y 162.600 m² de sala de ventas. Hoy sus ventas de productos y servicios ascienden a US\$ 3854.3 MM.

La empresa emplea como estrategia corporativa la diversificación con un alto grado de expansión, su estrategia competitiva es y consiste en dejar sólo una tienda departamental para comenzar a abrirse en nuevas áreas de negocio, enfocándose en eficiencia e innovación, extensión de marcas a países y desarrollo de marcas exclusivas. Su actual estructura es del tipo Multidivisional.

MADECO



Madeco S.A. fue incorporada como una sociedad anónima abierta en Chile en el año 1944. En 1993 comenzó su proceso de internacionalización expandiéndose a través de los años a Brasil, Perú y Argentina. Es una empresa líder a nivel latinoamericano en la elaboración y venta de productos de metales no ferrosos, cables de fibra óptica, y envases flexibles para productos de consumo masivo. Hoy sus ventas de productos y servicios ascienden a US\$ 713.4 MM.

La estrategia empleada por Madeco es una estrategia de crecimiento mediante la Adquisición y penetración de mercado, además la empresa presenta una considerable diversificación.

En 1999 se estructuró a nivel de negocios de manera operativa quedando formada a través de 4 unidades de negocios (cables, tubos y planchas, envases y aluminio), siendo ésta Multidivisional, con lo cual le permite lograr sinergias, racionalizar las funciones de control de la producción y venta de los distintos productos y abrir posibilidades de cooperación con otros agentes del mercado, a través de alianzas o de socios estratégicos donde las circunstancias lo hagan necesario.

CAROZZI S.A.



Carozzi S.A. es una empresa multinacional chilena, especializada en la industria alimenticia y compañía líder en los mercados de confites y pastas, con una amplia diversificación de productos y alta capacidad productiva y tecnológica. Inicia sus operaciones en 1898 y se internacionaliza en 1989. Hoy sus ventas de productos y servicios ascienden a US\$ 640.5 MM.

Su área internacional (sólo Latinoamérica), incluye actividades realizadas en Presencia: Chile, Perú, Argentina, Ecuador, México y Paraguay.

La Estrategia de Carozzi es innovar dentro de las categorías en las cuales participan, diversificando e incursionar en otras nuevas (como en el arroz) y en el plano internacional, enfocarse en mercados definidos como estratégicos, con mayor presencia a nivel comercial y en marketing. Su estructura es Multidivisional, la cual le permite lograr importantes sinergias entre sus distintos negocios y mantiene liderazgo en los distintos segmentos de mercado en que participa.

FASA



En 1968 el señor Corner adquirió la farmacia York, en 1969 se pone en marcha una segundo local, dando origen al nombre de la cadena, ubicada en calle Ahumada con Huérfanos, en 1990 comenzó un plan de crecimiento, internacionalización y expansión de sus áreas de negocios. Hoy sus ventas de productos y servicios ascienden a US\$ 1.230,3 MM

La estrategia de negocio de Fasa es ofrecer a sus clientes una amplia gama de productos a bajo costo, fomentar el crecimiento empresarial diversificando la empresa, lo que implica que en la actualidad Farmacias Ahumadas (Fasa), disminuyendo su riesgo global y aumentar o explorar sinergias. Su estructura actual es del tipo Regional.

IANSA



Iansa, es una empresa dedicada a la producción de azúcar en Chile, inicia sus actividades en 1953 cuando CORFO crea la Industria Azucarera Nacional S.A.

Mantiene altos estándares de calidad en las distintas etapas de su elaboración, comenzando por la selección de la remolacha, extracción del azúcar, su envasado y finalmente su distribución a todos los rincones del país. Empresas Iansa se ha convertido en una de las principales empresas agroindustriales del país, expandiendo sus intereses a Perú y Brasil, donde se dedica principalmente a la producción de tomates.

Su objetivo es ser la principal opción en edulcorantes naturales en el mercado nacional tanto para consumidores finales como para grandes clientes. La estrategia de Iansa es Diversificación a nuevos rubros. Su actual estructura es del tipo Multidivisional.

SODIMAC



Sodimac S.A., tiene un papel protagónico en la distribución de materiales de construcción y en el mejoramiento y equipamiento del hogar en Chile, inicia sus actividades en 1952 como una cooperativa abastecedora de empresas constructoras, sobre una red nacional que se extendía desde Arica a la Isla de Chiloé, situándose rápidamente como la distribuidora de materiales de construcción más

importante del país. En el año En 1982 la sociedad fue adquirida por la familia del Río, quienes la transforman en sociedad anónima En octubre de 2003 se produce la incorporación de Sodimac S.A. como filial de S.A.C.I. Falabella, iniciándose el proceso de integración con la cadena Homestore S.A. el cual culmina en abril de 2004. Hoy sus ventas de productos y servicios ascienden a US\$ 1.297,3 MM.

En cuanto a la estrategia Sodimac ha concentrado sus operaciones en el negocio comercial en Chile, traspasando el negocio financiero a otra filial del grupo, así como también los desarrollos en el exterior mediante desarrollo de marcas, desarrollo del mercado de servicios y sinergias en Proveeduría. La estructura organizacional de Sodimac es Funcional.

D&S



D&S es una empresas dedicada a la distribución de alimentos a través de supermercados e hipermercados LIDER, y de negocios que han surgido a partir de éste, complementando y agregando valor a la propuesta de líder.

El sistema D&S se basa en una organización de concesionarios donde cada local comercial enfrenta su realidad de mercado y sus propios desafíos competitivos con un alto grado de autonomía. La firma D&S opera como centro de distribución, proveedor de servicios y como concedente para la explotación de los conceptos comerciales Almac, Ekono y Líder. Hoy sus ventas de productos y servicios ascienden a US\$ 3120,8. MM.

Su estrategia es de liderazgo en costos, para lo cual cuenta con una estructura Multidivisional.

EMPRESAS MEXICANAS



GRUPO CONTINENTAL



Grupo Continental S.A. es una compañía total de bebidas, conformada por 30 empresas verticalmente integradas y enfocadas a las actividades de elaboración, venta y distribución de bebidas no alcohólicas de marcas que son propiedad de la compañía Coca-Cola⁵. Bajo el liderazgo de su fundador el Dr. Burton E. Grossman. Grupo Continental inicia operaciones en 1964. Hoy sus ventas ascienden a US\$ 999 MM.

Su área internacional (sólo Latinoamérica), incluye actividades realizadas en Argentina, Chile, Brasil, Perú y México, país en que se encuentra su casa matriz.

Su estrategia se enmarca en buscar oportunidades de crecimiento rentables que aseguren la permanencia de la empresa para futuras generaciones a través de diferenciarse de su competencia. Su estructura es Funcional.

CEMENTOS MEXICANOS SA DE CV (CEMEX)



CEMEX empresa líder en la producción y comercialización de cemento, concreto y productos relacionados fue fundada en 1906. Inicia su internacionalización en el año 1992. Hoy sus ventas de productos y servicios ascienden a US\$ 15.300,2 MM. Su área internacional (sólo Latinoamérica), incluye actividades realizadas en México, Venezuela, Colombia, Nicaragua, Panamá.

Cemex ha creado una cartera de activos con potencial de crecimiento a largo plazo, rentable y sustentable. A futuro, aspira a fortalecer la posición de liderazgo mundial concentrándose en el negocio central de cemento, concreto premezclado y agregados, ofreciendo a sus clientes la mejor propuesta de

⁵ Coca-Cola, Coca-Cola Light, Caffeine-Free Coca-Cola Light, Fanta, Fanta Free, Sprite, Sprite Zero, Fresca, Fresca Uno, Lift, Lift Ligera, Senzao, Ciel, Ciel Mineralizada, Ciel Aquarius, Ciel Naturae, Nestea, Minute Maid Revita, Delaware Punch and Powerade.

valor, creciendo de manera rentable a través de posiciones integradas en toda la cadena de valor de su industria, asignando capital de manera eficaz y mejorando continuamente la productividad y eficiencia operacional.

Su estrategia es diferenciación a través de satisfacción al cliente superior. Su actual estructura es Regional.

GRUPO BIMBO



Grupo Bimbo, es una de las empresas de panificación más importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además de ser líder indiscutible de su ramo en México y Latinoamérica. Fundada en México el año 1945, se internacionaliza en 1985. Hoy sus ventas de productos y servicios ascienden a US\$ 5.275.5 MM.

Su área internacional (sólo Latinoamérica), incluye actividades realizadas en México, Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, El Salvador, Nicaragua, Perú, Venezuela y Uruguay.

Su estrategia es consiste en el desarrollo de su valor de de marca y su compromiso por ser una compañía altamente productiva y plenamente humana, así como innovadora, orientada a la satisfacción de clientes y consumidores, calidad y precio. Su actual estructura es Multidivisional.

FEMSA



FEMSA es la compañía líder de bebidas más grande en América Latina que está orientada principalmente a la creación de valor económico y social en las comunidades donde operan. Desde su origen en 1890, se han mantenido a la vanguardia de la industria de bebidas, a través de la innovación constante, un eficiente desempeño y un sólido crecimiento. Comienza su internacionalización en el año 1994. Hoy sus ventas de productos y servicios ascienden a US\$ 9.878.50 MM.

Su área internacional, incluye actividades realizadas en países de América Latina como México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Brasil y Argentina.

La estrategia de FEMSA consiste en desarrollar negocios de bebidas de una manera rentable, que permitan maximizar el valor para sus accionistas, fortalecer los recursos financieros y humanos para incrementar el valor de sus marcas, aprovechar y crear las oportunidades de mercado, así como estimular

y satisfacer la demanda de los consumidores y capitalizar las sinergias, además de contar con una estrategia de diferenciación. La estructura de FEMSA opera es Multidivisional.

MEXICHEM



En abril de 1990 nace como una nueva denominación del grupo industrial integrado por Química Pennwalt, S.A. de C.V. y Polímeros de México, S.A. de C.V. Mexichem está conformada por capital mayoritariamente mexicano, resultado de la fusión entre 3 de las principales empresas distribuidoras de productos químicos del país: Dermet de México S.A. de C.V., Grupo Provequim-proquiba S.A. de C.V. y químicos Argostal S.A. de c.v. Hoy sus ventas de productos ascienden a US\$ 815.8 MM.

Mexichem, es líder en los mercados en que participa, se caracteriza porque su estrategia está orientada a la producción de bajo costo mediante constantes inversiones en tecnología propia y de vanguardia; estar integrado hacia sus materias primas básicas en sus dos cadenas productivas principales; materializar sinergias en logística, compras, sistemas, tesorería, recursos humanos, etc., y desarrollar e implementar de manera constante proyectos de eficiencia en liderazgo en costos. Su actual estructura es del tipo Multidivisional.

TELMEX



Telmex es la compañía líder de telecomunicaciones en América Latina. Fundada en 1996, En 1997, inicia su proceso de expansión. Hoy sus ventas de productos y servicios ascienden a US\$ 15.322,7 MM. Su área internacional (sólo Latinoamérica), incluye actividades realizadas en México, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Perú.

Telmex ha realizado inversiones sin precedente por unos 29 mil millones de dólares durante el periodo 1990-2005, para asegurar el crecimiento y la modernización de su infraestructura, desarrollando así una plataforma tecnológica 100% digital que opera una de las redes de fibra óptica más avanzadas a nivel mundial y que incluye conexiones vía cable submarino con 39 países. En el fondo su estrategia subyace la idea de llevarse una participación importante del crecimiento del mercado mexicano. En este mercado su estrategia actual esta basada al igual que sus competidores en la penetración de planta todo esto basado en el enfoque en costos que posee la empresa. Su actual estructura es del tipo Regional.

GRUPO OMNILIFE.



Omnilife, empresa pionera en el desarrollo, elaboración y distribución de complementos nutricionales de alta tecnología, que lleva a cada uno a lograr una vida sana con una sólida base económica y un pleno desarrollo personal. Inicia sus operaciones en 1991, en Guadalajara (México). Actualmente está formada por varias empresas con presencia en varios rubros: alimentos, investigación y producción, servicios, arte, financiero, educación, cultura y deportivo. Hoy sus ventas ascienden a US\$ 1.031, 7 MM.

Su área internacional (sólo Latinoamérica), incluye actividades realizadas en México, Colombia, Argentina, Venezuela, Perú, Costa Rica, El Salvador, Bolivia, Ecuador, Canadá, Panamá.

La estrategia de multidesarrollo de Omnilife se encuentra orientada a sus distribuidores independientes, además la empresa cuenta con una estrategia de diferenciación. Su actual estructura es del tipo Multidivisional.

GRUPO ELECKTRA



Grupo Elektra, S.A. de C.V. es la empresa líder de ventas especializadas y servicios financieros de América Latina, atendiendo al mercado masivo mediante el otorgamiento de créditos al consumo. Opera en más de 1,000 tiendas en cuatro países a través de los formatos Elektra, Salinas y Rocha, Bodega de Remates y Elektricidad. La empresa remonta sus orígenes a 1906. En abril de 1997, inicia sus operaciones comerciales de venta de electrónica, enseres domésticos y muebles en América Latina a través de la apertura de cuatro tiendas en Guatemala. Este fue el primer paso que dio en el proceso de expansión. Hoy sus ventas ascienden a US\$ 3.040,0 MM.

Su estrategia consiste en vender bienes de consumo a crédito apoyados por su división financiera y con una fuerte campaña publicitaria en México orientada a fortalecer la penetración de los servicios financieros de la compañía en México y en países de Centro y Sudamérica en los que se tienen operaciones, es por ello que su estrategia es de costos. Su actual estructura es del tipo Regional.

AMÉRICA MÓVIL



América Móvil inicia sus operaciones en el año 2000, actualmente es la principal compañía de servicios inalámbricos en Latinoamérica con más de 100 millones de suscriptores en todo el continente, y el catálogo de contenido móvil de entretenimiento más grande en español y portugués, comercializado bajo la marca regional Ideas. Hoy sus ventas de servicios ascienden a US\$.29.122 MM.

Tiene presencia en Brasil, Colombia, Ecuador, Guatemala, Chile y México, donde tiene operaciones de telefonía móvil y transmisión de datos.

La estrategia de América Móvil gira en torno a las adquisiciones de compañías telefónicas. A nivel de negocio sigue una estrategia de costos. Su actual estructura es del tipo Regional.

VITRO



Vitro empresa que fabrica y comercializa vidrio plano o vidrio flotado, por más de 60 años se ha mantenido como el principal productor y distribuidor de vidrio en el país, dedicándose a atender los requerimientos de la industria automotriz y de la construcción. Atendiendo los mercados de Norte, Centro y Sudamérica, Europa, Asia y el Medio Oriente. Fundada en 1909, Vitro cuenta con inversiones estratégicas con líderes de clase mundial, que proveen a sus empresas subsidiarias acceso a los mercados internacionales, canales de distribución globales y tecnología de punta. Las subsidiarias de Vitro hacen negocios en todo el continente Americano, con instalaciones y centros de distribución en nueve países, y exportan sus productos a más de 45 países del mundo. Hoy sus ventas de productos ascienden a US\$ 1.157,9 MM.

Su estrategia es de Enfoque en diferenciación y operaciones más eficientes y alineadas a la integración y adquisiciones selectivas en mercados claves. Su actual estructura es del tipo Multidivisional.

Gruma



Gruma S.A. es uno de los principales productores de tortillas y harina de maíz en el mundo. Se dedica particularmente a la producción, comercialización, distribución y venta de tortilla, harina de maíz y harina de trigo. Fundada en 1949 e internacionalizada a principios de los años setenta. Hoy sus ventas de productos ascienden a US\$ 2.509,5 MM.

Con marcas líderes en la mayoría de sus mercados, Gruma opera en Centroamérica, Venezuela y Australia, y exporta a más de 560 países alrededor del mundo. La compañía tiene sus oficinas corporativas en Monterrey, México y cuenta con alrededor de 15.900 empleados y 84 plantas.

Sus principales marcas son Maseca para harina de maíz, Torti Rica, y Misión para tortillas. Su estrategia consiste en mantener una estrategia global de crecimiento, continuando la expansión de sus operaciones y adaptándose a las necesidades del mercado cambiante. Su estructura es del tipo Regional.

GRUPO IMSA



Grupo Imsa es una empresa industrial diversificada líder en los dos segmentos de negocio en que participa: productos procesados de acero y productos de aluminio y plástico para la construcción. Inicia sus operaciones en 1936 con la formación de la empresa Industrias Monterrey. La Compañía exporta a los cinco continentes y cuenta con operaciones de distribución y manufactura en México, Centro y Sudamérica. En 2005 sus ventas fueron US\$ 3,635 MM de los cuales cerca del 50% se generaron fuera de México.

Su estrategia está basada en el crecimiento a través de la diversificación, en la capacidad de producción, la captación de nuevos clientes y la mayor participación en los mercados de alta especificación, particularmente en los segmentos de la industria automotriz, línea blanca y de maquiladoras, utilizando para ello una estrategia de diferenciación. La actual estructura de IMSA es Multidivisional.

ANEXO N°3: Tabla dinámica – Cuenta de estrategias y estructuras por empresa

Cuenta de País				Estructura				
Est_funcional	Est_negocio	Est_corporativa	Est_internac	funcional	multidivisional	regional	Total general	
calidad	diferenciación	diversificación relacionada	internacional	0,00%	2,86%	0,00%	2,86%	
		Total diversificación relacionada		0,00%	2,86%	0,00%	2,86%	
		integración vertical	multinacional	2,86%	0,00%	0,00%	2,86%	
		Total integración vertical		2,86%	0,00%	0,00%	2,86%	
		mixta	internacional	0,00%	2,86%	0,00%	2,86%	
			multinacional	2,86%	2,86%	0,00%	5,71%	
	Total mixta		2,86%	5,71%	0,00%	8,57%		
	Total diferenciación				5,71%	8,57%	0,00%	14,29%
	enfoque diferenciación	diversificación no relacionada	global		0,00%	2,86%	0,00%	2,86%
			internacional		0,00%	2,86%	0,00%	2,86%
		Total diversificación no relacionada		0,00%	5,71%	0,00%	5,71%	
		diversificación relacionada	internacional		2,86%	2,86%	0,00%	5,71%
			multinacional		0,00%	2,86%	0,00%	2,86%
			transnacional		2,86%	0,00%	0,00%	2,86%
		Total diversificación relacionada		5,71%	5,71%	0,00%	11,43%	
		integración vertical	multinacional	0,00%	2,86%	0,00%	2,86%	
	Total integración vertical		0,00%	2,86%	0,00%	2,86%		
	Total enfoque diferenciación				5,71%	14,29%	0,00%	20,00%
	Total calidad				11,43%	22,86%	0,00%	34,29%
	calidad	liderazgo en costos	diversificación relacionada	multinacional	0,00%	0,00%	2,86%	2,86%
Total diversificación relacionada			0,00%	0,00%	2,86%	2,86%		
Total liderazgo en costos		0,00%	0,00%	2,86%	2,86%			
Total calidad				0,00%	0,00%	2,86%	2,86%	
eficiencia	enfoque costo	diversificación relacionada	global	0,00%	2,86%	0,00%	2,86%	
		Total diversificación relacionada		0,00%	2,86%	0,00%	2,86%	
		integración vertical	global	0,00%	2,86%	0,00%	2,86%	
		Total integración vertical		0,00%	2,86%	0,00%	2,86%	
	Total enfoque costo				0,00%	5,71%	0,00%	5,71%
	enfoque diferenciación	integración vertical	multinacional	0,00%	2,86%	0,00%	2,86%	
		Total integración vertical		0,00%	2,86%	0,00%	2,86%	
	Total enfoque diferenciación				0,00%	2,86%	0,00%	2,86%
	liderazgo en costos	diversificación relacionada	global		0,00%	2,86%	0,00%	2,86%
			Total diversificación relacionada		0,00%	2,86%	0,00%	2,86%
		diversificación relacionada	global		2,86%	0,00%	0,00%	2,86%
			internacional		2,86%	2,86%	0,00%	5,71%
		Total diversificación relacionada		5,71%	2,86%	0,00%	8,57%	

Est funcional	Est negocio	Est corporativa		Est internac		funcional	multidivisional	regional	Total general
		integración vertical	global	2,86%	0,00%	0,00%			2,86%
		Total integración vertical		2,86%	0,00%	0,00%			2,86%
	Total liderazgo en costos			8,57%	5,71%	0,00%			14,29%
Total eficiencia				8,57%	14,29%	0,00%			22,86%
eficiencia	diferenciación	diversificación relacionada	transnacional	0,00%	2,86%	0,00%			2,86%
		Total diversificación relacionada		0,00%	2,86%	0,00%			2,86%
		integración vertical	global	0,00%	0,00%	2,86%			2,86%
			transnacional	0,00%	2,86%	0,00%			2,86%
	Total integración vertical		0,00%	2,86%	2,86%			5,71%	
	Total diferenciación			0,00%	5,71%	2,86%			8,57%
	liderazgo en costos	diversificación relacionada	global	0,00%	2,86%	0,00%			2,86%
		Total diversificación relacionada		0,00%	2,86%	0,00%			2,86%
Total liderazgo en costos			0,00%	2,86%	0,00%			2,86%	
Total eficiencia				0,00%	8,57%	2,86%			11,43%
innovación	diferenciación	integración vertical	transnacional	0,00%	2,86%	0,00%			2,86%
		Total integración vertical		0,00%	2,86%	0,00%			2,86%
	Total diferenciación			0,00%	2,86%	0,00%			2,86%
	liderazgo en costos	integración vertical	global	0,00%	0,00%	2,86%			2,86%
		Total integración vertical		0,00%	0,00%	2,86%			2,86%
	Total liderazgo en costos			0,00%	0,00%	2,86%			2,86%
Total innovación				0,00%	2,86%	2,86%			5,71%
satisfacción	diferenciación	diversificación relacionada	multinacional	5,71%	0,00%	0,00%			5,71%
		Total diversificación relacionada		5,71%	0,00%	0,00%			5,71%
		integración vertical	multinacional	0,00%	2,86%	0,00%			2,86%
		Total integración vertical		0,00%	2,86%	0,00%			2,86%
	Total diferenciación			5,71%	2,86%	0,00%			8,57%
	liderazgo en costos	diversificación relacionada	global	0,00%	0,00%	5,71%			5,71%
			global	0,00%	2,86%	2,86%			5,71%
		Total diversificación relacionada		0,00%	2,86%	8,57%			11,43%
		integración vertical	internacional	0,00%	2,86%	0,00%			2,86%
	Total integración vertical		0,00%	2,86%	0,00%			2,86%	
Total liderazgo en costos			0,00%	5,71%	8,57%			14,29%	
Total satisfacción				5,71%	8,57%	8,57%			22,86%
Total general				25,71%	57,14%	17,14%			100,00%

ANEXO N° 4 : TABLA DE FRECUENCIA CRUZADA POR PAIS Y RUBRO EN RELACION A LA ESTRUCTURA

Sector	Rubro	funcional				Total funcional	multidivisional				Total multidivisional	regional	Total regional	regional		Total regional	Total general
		Argentina	Brasil	Chile	México		Argentina	Brasil	Chile	México		Brasil		Chile	México		
Alimentos y Bebidas	Alimentos				1	1	1	2	1	4				2	2	8	
	Bebidas								1	1						1	
	Bebidas/ Cervezas							1	2	3						3	
Comercio	Comercio							1		1				1	1	3	
Construcción	Cementos													1	1	1	
	Construcción/Mat const.			1		1			1	1	1	1				3	
	Maquinaria							1		1						1	
Explotación Recursos Naturales	Celulosa/papel							1		1						1	
	Minería		1			1										1	
	Petroleo/gas							1		1						1	
Farmaceutico	Farmacias								1	1			1	1	2		
Industrial	Metalurgica															1	
	Petroquímica/química							2	1	3	1	1				4	
	Siderúrgica/Metalúrgica	1				1		1	1	2						3	
Otros	Automotriz/autopartes	1	1			2		1		1						3	
	Electron/computacion		1			1										1	
	Higiene/limpieza										1	1				1	
Transporte y Comunicaciones	Aerolineas		2			2										2	
	Telecomunicaciones								1	1				1	1	2	
Total general		2	5	1	1	9	2	10	2	6	20	3	3	1	5	6	42

ANEXO N°5 : OUTPUT ANALISIS DE CORRESPONDENCIA

ANALISIS DE CORRESPONDENCIA

Variable 1 : Estructura

Variable 2 : Tamaño de las empresas

Row Profiles

Tamaño	Estructura			
	Funcional	Regional	Multidivisional	Active Margin
Menor Tamaño	,195	,146	,659	1,000
Tamaño Medio	,313	,344	,344	1,000
Gran Tamaño	,040	,480	,480	1,000
Mass	,194	,296	,510	

Overview Row Points(a)

Tamaño	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Menor Tamaño	,418	-,584	,254	,050	,475	,106	,863	,137	1,000
Tamaño Medio	,327	,149	-,710	,044	,024	,649	,049	,951	1,000
Gran Tamaño	,255	,767	,493	,061	,500	,244	,741	,259	1,000
Active Total	1,000			,154	1,000	1,000			

a Symmetrical normalization

Overview Column Points(a)

Estructura	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Funcional	,194	-,424	-,950	,055	,116	,690	,190	,810	1,000
Regional	,296	,843	-,051	,063	,701	,003	,997	,003	1,000
Multidivisional	,510	-,328	,391	,036	,183	,307	,455	,545	1,000
Active Total	1,000			,154	1,000	1,000			

a Symmetrical normalization

Confidence Row Points

Tamaño	Standard Deviation in Dimension		Correlation
	1	2	
Menor Tamaño	,374	,692	,961
Tamaño Medio	1,041	,218	,737
Gran Tamaño	,711	,956	-,983

Confidence Column Points

Estructura	Standard Deviation in Dimension		Correlation
	1	2	
Funcional	1,313	,588	-,956
Regional	,164	,965	,419
Multidivisional	,552	,373	,973

ANALISIS DE CORRESPONDENCIA

Variable 1 : Estructura

Variable 2 : Diversidad de productos de las empresas

Row Profiles

Diversidad de Productos	Estructura			
	Funcional	Regional	Multidivisional	Active Margin
Baja diversidad	,174	,391	,435	1,000
Relativa baja diversidad	,346	,192	,462	1,000
Relativa alta diversidad	,086	,429	,486	1,000
Alta diversidad	,214	,000	,786	1,000
Mass	,194	,296	,510	

Overview Row Points(a)

Diversidad de Productos	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
					1	2	1	2	Total
Baja diversidad	,235	-,329	-,178	,010	,073	,038	,859	,141	1,000
Relativa baja diversidad	,265	,534	-,558	,043	,217	,422	,620	,380	1,000
Relativa alta diversidad	,357	-,567	,215	,043	,329	,084	,925	,075	1,000
Alta diversidad	,143	,965	,790	,064	,381	,456	,726	,274	1,000
Active Total	1,000			,160	1,000	1,000			

a Symmetrical normalization

Overview Column Points(a)

Estructura	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
					1	2	1	2	Total
Funcional	,194	,707	-,730	,054	,278	,528	,626	,374	1,000
Regional	,296	-,869	-,205	,080	,641	,063	,970	,030	1,000
Multidivisional	,510	,235	,396	,026	,081	,409	,386	,614	1,000
Active Total	1,000			,160	1,000	1,000			

a Symmetrical normalization

Confidence Row Points

Diversidad de Productos	Standard Deviation in Dimension		Correlation
	1	2	
Baja diversidad	,109	,114	-,519
Relativa baja diversidad	,347	,185	,584
Relativa alta diversidad	,156	,145	,766
Alta diversidad	,343	,378	-,828

Confidence Column Points

Estructura	Standard Deviation in Dimension		Correlation
	1	2	
Funcional	,439	,293	,734
Regional	,127	,277	-,541
Multidivisional	,243	,140	-,538

ANALISIS DE CORRESPONDENCIA

Variable 1 : Estructura

Variable 2 : Categoría de Internacionalización de las empresas

Row Profiles

Grado de Internacionalización	Estructura			
	Funcional	Regional	Multidivisional	Active Margin
Menor 25%	,289	,237	,474	1,000
Entre 25% y 50%	,053	,211	,737	1,000
Mayor 50%	,273	,545	,182	1,000
Mass	,194	,296	,510	

Overview Row Points(a)

Grado de Internacionalización	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Menor 25%	,388	-,140	,534	,024	,018	,594	,135	,865	1,000
Entre 25% y 50%	,388	,712	-,267	,088	,464	,148	,942	,058	1,000
Mayor 50%	,224	-,988	-,463	,102	,518	,258	,912	,088	1,000
Active Total	1,000			,214	1,000	1,000			

a Symmetrical normalization

Overview Column Points(a)

Estructura	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Funcional	,194	-,751	,726	,065	,258	,548	,709	,291	1,000
Regional	,296	-,604	-,532	,061	,255	,449	,746	,254	1,000
Multidivisional	,510	,636	,033	,087	,487	,003	,999	,001	1,000
Active Total	1,000			,214	1,000	1,000			

a Symmetrical normalization

Confidence Row Points

Grado de Internacionalización	Standard Deviation in Dimension		Correlation
	1	2	
Menor 25%	,277	,165	,199
Entre 25% y 50%	,138	,165	,665
Mayor 50%	,219	,224	-,723

Confidence Column Points

Estructura	Standard Deviation in Dimension		Correlation
	1	2	
Funcional	,336	,296	,728
Regional	,282	,162	-,427
Multidivisional	,091	,121	-,197

ANALISIS DE CORRESPONDENCIA

Variable 1 : Estructura

Variable 2 : Estrategia de Internacionalización de las empresas

Row Profiles

Estrategia de Internacionalización	Estructura			
	Funcional	Regional	Multidivisional	Active Margin
Market seeking	,185	,309	,506	1,000
Resource seeking	,167	,000	,833	1,000
Efficiency seeking	,000	,500	,500	1,000
Strategy asset seeking	1,000	,000	,000	1,000
Mass	,194	,296	,510	

Overview Row Points(a)

Estrategia de Internacionalización	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Market seeking	,827	-,038	-,045	,001	,003	,009	,587	,413	1,000
Resource seeking	,061	-,010	1,610	,031	,000	,816	,000	1,000	1,000
Efficiency seeking	,082	-,831	-,596	,027	,146	,149	,794	,206	1,000
Strategy asset seeking	,031	3,272	-,408	,127	,851	,026	,992	,008	1,000
Active Total	1,000			,186	1,000	1,000			

a Symmetrical normalization

Overview Column Points(a)

Estructura	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Funcional	,194	1,261	-,079	,119	,800	,006	,998	,002	1,000
Regional	,296	-,383	-,623	,039	,113	,591	,428	,572	1,000
Multidivisional	,510	-,257	,392	,028	,087	,402	,460	,540	1,000
Active Total	1,000			,186	1,000	1,000			

a Symmetrical normalization

Confidence Row Points

Estrategia de Internacionalización	Standard Deviation in Dimension		Correlation
	1	2	1-2
Market seeking	,053	,043	-,052
Resource seeking	,770	,286	-,320
Efficiency seeking	,292	,231	-,821
Strategy asset seeking	,495	,683	,298

Confidence Column Points

Estructura	Standard Deviation in Dimension		Correlation
	1	2	1-2
Funcional	,225	,195	,305
Regional	,192	,125	-,478
Multidivisional	,141	,091	,520

ANALISIS DE CORRESPONDENCIA

Variable 1 : Estructura

Variable 2 : Estrategia funcional de las empresas

Row Profiles

Estrategia Funcional	Estructura			
	Funcional	Regional	Multidivisional	Active Margin
Eficiencia superior	,269	,288	,442	1,000
Calidad superior	,161	,194	,645	1,000
Innovación superior	,000	1,000	,000	1,000
Satisfacción superior	,000	,364	,636	1,000
Mass	,194	,296	,510	

Overview Row Points(a)

Estrategia Funcional	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Eficiencia superior	,531	-,017	,408	,020	,000	,384	,003	,997	1,000
Calidad superior	,316	-,393	-,323	,024	,144	,143	,687	,313	1,000
Innovación superior	,041	2,643	-,104	,097	,838	,002	,999	,001	1,000
Satisfacción superior	,112	,228	-,983	,027	,017	,471	,074	,926	1,000
Active Total	1,000			,169	1,000	1,000			

a Symmetrical normalization

Overview Column Points(a)

Estructura	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Funcional	,194	-,341	,938	,047	,066	,740	,164	,836	1,000
Regional	,296	,899	-,024	,081	,703	,001	1,000	,000	1,000
Multidivisional	,510	-,392	-,342	,040	,230	,260	,659	,341	1,000
Active Total	1,000			,169	1,000	1,000			

a Symmetrical normalization

Confidence Row Points

Estrategia Funcional	Standard Deviation in Dimension		Correlation
	1	2	
Eficiencia superior	,286	,083	,340
Calidad superior	,216	,171	-,895
Innovación superior	,386	1,202	,156
Satisfacción superior	,658	,230	,720

Confidence Column Points

Estructura	Standard Deviation in Dimension		Correlation
	1	2	
Funcional	,463	,246	,830
Regional	,150	,287	,115
Multidivisional	,175	,120	-,836

ANALISIS DE CORRESPONDENCIA

Variable 1 : Estructura

Variable 2 : Estrategia de negocio de las empresas

Row Profiles

Estrategia de Negocio	Estructura			
	Funcional	Regional	Multidivisional	Active Margin
Enfoque en costos	,188	,250	,563	1,000
Liderazgo en costos	,250	,393	,357	1,000
Enfoque en diferenciación	,136	,227	,636	1,000
Diferenciación	,300	,400	,300	1,000
Mass	,194	,296	,510	

Overview Row Points(a)

Estrategia de Negocio	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Enfoque en costos	,163	-,196	-,274	,002	,023	,422	,828	,172	1,000
Liderazgo en costos	,286	,583	,161	,027	,353	,256	,992	,008	1,000
Enfoque en diferenciación	,449	-,483	,060	,029	,382	,055	,998	,002	1,000
Diferenciación	,102	,808	-,276	,019	,242	,266	,988	,012	1,000
Active Total	1,000			,076	1,000	1,000			

a Symmetrical normalization

Overview Column Points(a)

Estructura	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Funcional	,194	,578	-,292	,018	,236	,570	,974	,026	1,000
Regional	,296	,505	,205	,021	,275	,429	,983	,017	1,000
Multidivisional	,510	-,513	-,008	,037	,489	,001	1,000	,000	1,000
Active Total	1,000			,076	1,000	1,000			

a Symmetrical normalization

Confidence Row Points

Estrategia de Negocio	Standard Deviation in Dimension		Correlation
	1	2	
Enfoque en costos	,324	,513	-,071
Liderazgo en costos	,224	,311	-,207
Enfoque en diferenciación	,117	,124	,222
Diferenciación	,349	,519	,129

Confidence Column Points

Estructura	Standard Deviation in Dimension		Correlation
	1	2	
Funcional	,371	,550	,130
Regional	,272	,387	-,143
Multidivisional	,104	,067	-,077

ANALISIS DE CORRESPONDENCIA

Variable 1 : Estructura

Variable 2 : Estrategia corporativa de las empresas

Row Profiles

Estrategia Corporativa	Estructura			
	Funcional	Regional	Multidivisional	Active Margin
Integración vertical	,304	,000	,696	1,000
Diversificación relacionada	,194	,361	,444	1,000
Diversificación no relacionada	,250	,333	,417	1,000
Mixta	,074	,444	,481	1,000
Mass	,194	,296	,510	

Overview Row Points(a)

Estrategia Corporativa	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Integración vertical	,235	-1,060	-,177	,100	,700	,065	,992	,008	1,000
Diversificación relacionada	,367	,211	,232	,008	,043	,175	,733	,267	1,000
Diversificación no relacionada	,122	,071	,566	,005	,002	,348	,049	,951	1,000
Mixta	,276	,590	-,411	,041	,255	,412	,873	,127	1,000
Active Total	1,000			,154	1,000	1,000			

a Symmetrical normalization

Overview Column Points(a)

Estructura	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Funcional	,194	-,636	,590	,037	,208	,598	,795	,205	1,000
Regional	,296	,926	,108	,096	,674	,031	,996	,004	1,000
Multidivisional	,510	-,295	-,287	,021	,118	,372	,779	,221	1,000
Active Total	1,000			,154	1,000	1,000			

a Symmetrical normalization

Confidence Row Points

Estrategia Corporativa	Standard Deviation in Dimension		Correlation
	1	2	
Integración vertical	,103	,176	-,494
Diversificación relacionada	,151	,104	-,207
Diversificación no relacionada	,337	,238	,087
Mixta	,245	,213	,627

Confidence Column Points

Estructura	Standard Deviation in Dimension		Correlation
	1	2	
Funcional	,356	,299	,638
Regional	,094	,150	-,316
Multidivisional	,183	,119	-,173

ANALISIS DE CORRESPONDENCIA

Variable 1 : Estructura

Variable 2 : Estrategia internacional de las empresas

Row Profiles

Estrategia Internacional	Estructura			
	Funcional	Regional	Multidivisional	Active Margin
Global	,143	,381	,476	1,000
Internacional	,214	,179	,607	1,000
Multinacional	,194	,419	,387	1,000
Transnacional	,222	,167	,611	1,000
Mass	,194	,296	,510	

Overview Row Points(a)

Estrategia Internacional	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Global	,214	-,346	,416	,009	,101	,677	,764	,236	1,000
Internacional	,286	,513	-,009	,019	,294	,000	1,000	,000	1,000
Multinacional	,316	-,554	-,229	,026	,380	,303	,965	,035	1,000
Transnacional	,184	,560	-,077	,015	,226	,020	,996	,004	1,000
Active Total	1,000			,068	1,000	1,000			

a Symmetrical normalization

Overview Column Points(a)

Estructura	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Funcional	,194	,197	-,469	,004	,029	,777	,451	,549	1,000
Regional	,296	-,773	,047	,045	,692	,012	,999	,001	1,000
Multidivisional	,510	,373	,151	,019	,279	,211	,966	,034	1,000
Active Total	1,000			,068	1,000	1,000			

a Symmetrical normalization

Confidence Row Points

Estrategia Internacional	Standard Deviation in Dimension		Correlation
	1	2	1-2
Global	,418	,357	,198
Internacional	,107	,108	,039
Multinacional	,252	,226	-,485
Transnacional	,133	,133	,447

Confidence Column Points

Estructura	Standard Deviation in Dimension		Correlation
	1	2	1-2
Funcional	,438	,399	,141
Regional	,161	,159	,246
Multidivisional	,159	,145	-,439