



**MBA 2018**

**ESTRATEGIA GLOBAL EN UNA EMPRESA  
MULTINACIONAL**

Alumno: Daniela Dominguez

Tutor: Andrea Mosteirín

Año: 2020

Ciudad Autónoma de Buenos Aires



## AGRADECIMIENTOS

A mis padres

A Gustavo Arambarri

A mi familia

A mis amigas



## RESUMEN

Actuar en forma global trae aparejados múltiples beneficios y desafíos, que aumentan significativamente la complejidad a la hora de definir e implementar una estrategia corporativa en una empresa multinacional. Por un lado, la expansión internacional puede dificultar el alineamiento bajo los mismos objetivos y obtener una misma visión compartida del negocio. Por otro lado, al contar con múltiples contextos también es difícil la implementación de una estrategia única, ya que podría ocasionar pérdida de flexibilidad y desconexión con los mercados locales perdiendo su diferenciación nacional. Por lo cual, es relevante entender cómo es posible diseñar e implementar una estrategia integral clara que brinde tanto coherencia a todas las acciones de los individuos, como un fuerte sentido de identidad y pertenencia a cada uno de sus miembros, sin perder la flexibilidad y diferenciación nacional.

En el presente trabajo se analizaron los factores de éxito que permiten el alineamiento a la estrategia global de una empresa multinacional a lo largo de todas sus unidades de negocio. Para ello se realizó un estudio de tipo descriptivo revisando la principal literatura en busca de explorar, definir y establecer mejores prácticas en cuanto a la determinación e implementación de una estrategia global, su comunicación interna, adaptación y posterior medición. Junto con un trabajo de investigación de un caso de estudio único de una empresa multinacional mediante encuestas a empleados y entrevistas a sus líderes se identificaron puntos en común y desencuentros acerca de su mirada de la misma estrategia.

Al concluir la lectura se contará con una visión clara de las mejores prácticas que permiten a una empresa multinacional definir una sólida estrategia de negocios, comunicarla efectivamente y adaptar su implementación en cada una de sus unidades de negocios explotando las fuerzas de la eficiencia global sin perder la diferenciación nacional. A su vez, se comprenderá la importancia del desarrollo de un sistema de medición adecuado y a medida de la propia empresa, que transmita la estrategia global a lo largo de toda la organización. Esto permitirá que cada decisión individual se encuentre alineada a un objetivo en común, dando la posibilidad a cada persona de entender no sólo qué hacer sino por qué lo está haciendo y a qué está contribuyendo con su tarea, obteniendo un papel clave para asegurar el éxito de la estrategia en una empresa multinacional.



## **PALABRAS CLAVE**

Estrategia global, empresa multinacional, comunicación interna, estrategia corporativa, estrategia de negocios

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>CAPITULO I: PRINCIPALES CONCEPTOS CLAVES PARA ESTABLECER UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL</b> .....	11
I.1 Escuela de diseño .....	12
I.2 Escuela del planeamiento .....	13
I.3 Escuela del posicionamiento .....	16
I.4 Escuela entrepreneur .....	19
I.5 Escuela cognitiva .....	20
I.6 Escuela de aprendizaje .....	20
I.7 Escuela de poder .....	20
I.8 Escuela cultural.....	20
I.9 Escuela ambiental .....	21
I.10 Escuela de configuración.....	21
I.11 Diferentes enfoques del mismo proceso .....	21
<b>CAPITULO II: MEJORES PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA CORPORATIVA QUE COLABOREN A LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA GLOBAL</b> .....	23
II.1 Principales beneficios de una buena comunicación interna.....	24
II.2 Principales desafíos comunicacionales.....	26
II.3 Repensar la comunicación interna .....	27
<b>CAPITULO III: ¿CÓMO IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA GLOBAL EN DISTINTAS UNIDADES DE NEGOCIOS?</b> .....	30
III.1 Estrategia corporativa vs estrategia de negocios .....	31
III.2 Estructura que beneficia a una estrategia global .....	36
<b>CAPITULO IV: MEJORES PRÁCTICAS DE MEDICIÓN DE UNA ESTRATEGIA GLOBAL</b> .....	38
<b>CAPITULO V: CUERPO EMPÍRICO</b> .....	47
V.1 Metodología de investigación.....	47
V.2 Encuestas a empleados .....	47
V.3 Entrevistas a líderes .....	51
<b>CAPITULO VI: CONCLUSIONES</b> .....	55
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	57
<b>ANEXOS</b> .....	60
<b>ANEXO 1 - Descripción del negocio de ITT</b> .....	60
<b>ANEXO 2 – Entrevistas</b> .....	64
<b>ANEXO 3 – Encuestas</b> .....	74





## FIGURAS Y TABLAS

<b>Figura 1</b> - Proceso estratégico .....	13
<b>Figura 2</b> - Matriz Ansoff.....	14
<b>Figura 3</b> - Proceso de planificación estratégica .....	15
<b>Figura 4</b> - Matriz BCG .....	16
<b>Figura 5</b> - Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia de la industria.....	18
<b>Figura 6</b> - Cadena de valor general .....	19
<b>Figura 7</b> – Cuadro comparativo escuelas de pensamiento.....	22
<b>Figura 8</b> - Matriz de comunicación interna .....	23
<b>Figura 9</b> - Factores determinantes de la ventaja competitiva nacional.....	32
<b>Figura 10</b> - Balanced Scorecard.....	41



## INTRODUCCIÓN

Toda empresa quiere ser exitosa. Sin embargo, cada una de ellas persigue el éxito de una forma distinta y, a su vez, la definición de éxito en sí mismo, para cada una también puede variar. Esto se resume en su propia estrategia.

La estrategia juega un papel clave en el desarrollo de toda organización, ya que establece los objetivos a largo plazo que se persiguen, cómo alcanzarlos y con qué capacidades diferenciales se cuenta o se desea contar para ello. Considerando la gran cantidad de actores y factores que interactúan a diario en una empresa, es de suma importancia contar con un rumbo claro para poder estar alineados en pos de una misma meta.

En este sentido es posible identificar un problema común a muchas empresas, donde en repetidas oportunidades no se cuenta con un rumbo claro o ese rumbo se perdió. Esto puede ser producto de varias razones y diferentes situaciones sobre la misma problemática común, falta de alineamiento y desconexión que llevan al fracaso de la estrategia.

En primer lugar, se puede tratar de un problema de definición de la estrategia en sí misma. El mundo actual es cada vez más complejo y cambiante, el plan estratégico debe considerar todos los aspectos necesarios para brindar solidez y consistencia y, a su vez, ser lo suficientemente flexible para poder adaptarse a los cambios inesperados, siendo de esta forma la base de inicio de toda organización.

Por otro lado, si bien se puede contar con la mejor formulación de estrategia posible, de poco sirve si la misma no se traduce en hechos a lo largo de toda la organización. Una de las situaciones más comunes que se encuentran hoy en día, son problemas de percepción de la estrategia, ya sea como consecuencia de la falta de una comunicación adecuada o de una mala interpretación de lo que se requiere. En ambos casos un problema comunicacional que sólo genera desconexiones entre la estrategia de la compañía y los distintos miembros de la organización.

De hecho, según un informe realizado por Robert Kaplan y Norton, reveló que el 95% por ciento de los empleados afirman que no conocen o no comprenden la estrategia. Si los empleados más cercanos a los clientes y que operan los procesos que crean valor para los clientes y los accionistas desconocen la estrategia, no pueden ayudar a la organización a implementarla. (Kaplan & Norton, 2005)

Esta problemática se agudiza aún más en empresas multinacionales, donde el desafío de perseguir un objetivo en común se complejiza debido a dificultades al momento de su implementación. A lo largo de las distintas unidades de negocio se encuentran múltiples diferencias que se convierten en barreras naturales para alinearse bajo la misma estrategia. Hoy en día, si bien el mundo se encuentra cada vez más globalizado, es muy común encontrar diferencias culturales, de lenguaje, la propia distancia que generan desconexiones y dificultades para la implementación directa en un mercado con condiciones particulares muy distintas a la casa matriz. Es común encontrar grandes empresas con fuertes y muy buenos slogans, pero que encuentran grandes dificultades para llevarlos a la práctica.

En este sentido, McKinsey Global Institute realizó un estudio que consistió en más de 300 entrevistas a ejecutivos de 17 organizaciones multinacionales líderes junto con 4.600 encuestas a ejecutivos de otras docenas de organizaciones globales. (Dewhurst, Harris, & Heywood, 2012) El estudio sugirió que a pesar de que cada empresa necesariamente responde a la expansión internacional de una forma diferente de acuerdo con su propio negocio, la mayoría enfrenta 4 desafíos comunes entorno a la gestión de la estrategia, las personas, los costos y el riesgo a escala global.

*“Ser global trae claros beneficios estratégicos: la capacidad de acceder a nuevos mercados de clientes, nuevos proveedores y socios. Estos beneficios inmediatos también pueden crear otros secundarios. La construcción de una base de clientes en un nuevo mercado, por ejemplo, proporciona familiaridad y relaciones que pueden permitir inversiones adicionales.*

*Pero ser global también conlleva desafíos estratégicos. A muchas empresas les resulta cada vez más difícil ser localmente flexibles y adaptables a medida que amplían su presencia global. En*



*particular, los procesos para desarrollar estrategias y asignar recursos pueden tener dificultades para hacer frente a la creciente diversidad de mercados, clientes y canales. Estos problemas quedaron claros en nuestra investigación: menos del 40 por ciento de los 300 altos ejecutivos de las empresas globales que entrevistamos y encuestamos creían que sus empleadores eran mejores que los competidores locales para comprender el entorno operativo y las necesidades de los clientes. Y apenas la mitad de los que respondieron a nuestra encuesta más amplia pensó que sus empresas comunicaban la estrategia claramente a la fuerza laboral en todos los mercados en los que operan.” (Dewhurst, Harris, & Heywood, 2012)*

Por último, se pueden encontrar problemas de medición de la performance, donde los indicadores juegan un papel clave para guiar el correcto rumbo de las acciones de la compañía persiguiendo el éxito de la estrategia. De lo contrario, es muy difícil determinar cuándo se llega al éxito o cuando se alejan de él y si son necesarias acciones correctivas para corregir el rumbo.

Una de las principales consecuencias que se puede encontrar a esta desconexión es el desafío que padecen sus líderes para obtener visión global de la empresa y poder compartirlo con sus equipos, dada la incertidumbre acerca de qué es lo que se espera realmente de ellos. Hoy en día, es un problema común en empresas multinacionales, donde sus líderes se encuentran con una falta de identificación al rumbo de sus empresas. Y si un líder se encuentra en estas condiciones, es lógico pensar que esto se traslada directamente a sus equipos de trabajo.

De acuerdo con otro estudio realizado por el estudio McKinsey, (Dewhurst, Harris, & Heywood, 2011) se observó que es común encontrar empresas multinacionales de primera línea que consistentemente obtienen menores resultados que algunas empresas locales en varios elementos de la salud organizacional, tales como la capacidad de alinearse en torno a una estrategia, su ejecución y su capacidad de cambio. Por lo cual, se realizaron cerca de 600.000 encuestas en 500 empresas diferentes para evaluar la salud de estas organizaciones, identificando “campeones locales y globales”, concluyendo:

- *“Las organizaciones globales de alto desempeño son constantemente menos efectivas para establecer una visión compartida e involucrar a los empleados en torno a ella que sus contrapartes locales.*
- *Estos líderes mundiales también encuentran más difícil mantener los estándares profesionales y fomentar la innovación de todo tipo.*
- *Debido a que hacen negocios en varios países, les resulta más desafiante que los líderes locales construir relaciones gubernamentales, con la comunidad y asociaciones comerciales.*

*Para cada vez más empresas, el imperativo de la globalización se está intensificando, y eso podría presentar desafíos organizativos y de liderazgo adicionales que aún no se comprenden completamente.” (Dewhurst, Harris, & Heywood, 2011)*

Por lo cual, es importante destacar la relevancia de una estrategia integral clara en una empresa multinacional. Dicha estrategia consistirá en los lineamientos globales de una compañía que brindan tanto coherencia a todas las acciones individuales, como un fuerte sentido de identidad y pertenencia a cada uno de sus miembros.

En toda empresa multinacional es de vital importancia lograr la integración de dicha estrategia global sin perder la diferenciación nacional. Para esto no sólo es necesario una muy buena estrategia sino también, una comunicación eficaz y las correspondientes adaptaciones nacionales, esto permitirá conseguir la descentralización de la decisión dentro de la misma estrategia.

En la presente tesis se propone responder principalmente:

- ¿Cuáles son los aspectos claves a tener en cuenta para establecer una estrategia en una empresa multinacional?
- ¿Cómo afecta la comunicación interna en el alineamiento integral a la estrategia?
- ¿Cómo implementar una estrategia global a lo largo de las distintas unidades de negocios alcanzando una integración sin perder diferenciación nacional?



- ¿Cuáles son las mejores prácticas de medición de la performance de las unidades de negocio para evaluar el éxito de la estrategia?

Teniendo todos estos temas en mente y desarrollando algunos de estos aspectos es que la investigación plantea como **objetivo**:

Analizar los factores de éxito que permiten el alineamiento a la estrategia de una empresa multinacional a lo largo de todas sus unidades de negocio.

Esto se logrará a través de los siguientes objetivos específicos:

- Hacer una revisión de la literatura acerca de los aspectos claves para establecer una estrategia empresarial exitosa y las principales herramientas de análisis utilizadas.
- Definir las mejores prácticas de comunicación interna en referencia a una estrategia global.
- Analizar la adaptación o reformulación de la estrategia global a los distintos contextos locales.
- Identificar las mejores herramientas de medición de performance para el seguimiento de una estrategia y su éxito.
- Examinar un caso de estudio de una empresa multinacional considerando, por un lado, la percepción de los líderes a cargo de la región de Latinoamérica y de la filial en Argentina, y por el otro, la mirada de los trabajadores acerca de su estrategia.

La presente tesis es del tipo descriptiva ya que se enfoca principalmente en la revisión de la literatura acerca de los factores claves de una estrategia en su definición en sí misma, su comunicación, adaptación y posterior medición. La estructura de la tesis está dividida en la presente introducción, 4 capítulos destinados al marco teórico, un capítulo abocado a la metodología de la investigación y resultados y, por último, una sección dedicada a las conclusiones alcanzadas.



## CAPITULO I: PRINCIPALES CONCEPTOS CLAVES PARA ESTABLECER UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

“La estrategia es el gran trabajo de una organización. En situaciones de vida o muerte, es el arte de la supervivencia o extinción. Su estudio no puede ser ignorado.” (Sun Tzu, 1988)

De hecho, el origen de la palabra estrategia se vincula estrechamente con la guerra. La misma deriva del latín *strategia*, que significa provincia bajo el mando de un general, que a su vez procede de dos términos griegos, στρατηγία *stratēgia* (oficio del general) y στρατηγός *stratēgós* (general). Teniendo como primera definición el arte de dirigir las operaciones militares. (Real Academia Española, 2020).

La estrategia militar comenzó como la herramienta fundamental en todos los tiempos para sobrevivir. Se trataba del plan que coordina los recursos y acciones que llevaban a una meta en común. Y siguiendo con este ejemplo en el ámbito militar, se puede distinguir entre la estrategia y la táctica en una guerra. Siendo la primera el plan general para ganar el conflicto bélico y la táctica el plan particular que se lleve adelante en cada batalla. “La estrategia será el plan que tiene por objetivo ganar la guerra mientras que la táctica intenta ganar la batalla.” (Grant, 2016)

Extrapolando estos conceptos al ámbito de los negocios, la estrategia da sentido a todas las acciones individuales, brindando un sentido y un propósito a las mismas. Porter define estrategia como la creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición. (Porter, 2008) Por lo cual, permite emplear los recursos de la mejor manera posible coordinando todas las acciones y decisiones individuales tras un único propósito. Y si bien en una empresa se puede seguir una estrategia global e integral para toda la organización, cada unidad de negocios implementa sus tácticas particulares para poder ejecutar la estrategia de forma exitosa en sus contextos particulares.

A su vez, al hablar de estrategia en el contexto actual es difícil concebirla como un plan fijo, sino más bien, serán los lineamientos generales al éxito, marca el rumbo de una organización, objetivos claros que dan coherencia y dirección a cada una de las decisiones que se toman a diario. Sin embargo, en un contexto actual donde los cambios se dan de una manera cada vez más rápida y dinámica, la estrategia brinda el marco general y debe ser lo suficientemente flexible y ágil para adaptarse a los mismos manteniendo una dirección clara.

Una estrategia en el ámbito empresarial debe responder de forma integral a tres preguntas claves para toda organización: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Con qué?

En primer lugar, al definir “¿Qué?”, haciendo referencia a los objetivos a largo plazo de una empresa considerando a todas las partes relacionadas de la organización (“stakeholders”). Comenzar con metas claras será la base principal de lograr el éxito, de lo contrario nunca se sabría qué se está persiguiendo.

En segundo lugar, “¿Cómo?”, definir cómo se lograrán esos objetivos que determinarán la propuesta de valor de la organización. Toda empresa, por ejemplo, deberá establecer su nivel integración vertical, su internacionalización y su diversificación, en función de sus objetivos a largo plazo y de un análisis profundo del ambiente donde se encuentra inmerso para poder conseguir una implementación exitosa.

Por último, para poder responder a la pregunta: “¿Con qué?” se debe tener en cuenta todas las capacidades diferenciales con que se cuenta o se desea contar en la empresa. Esto definirá la asignación de recursos y la adopción de cursos de acción.

A lo largo de la historia, considerando que la estrategia tiene un papel fundamental en el éxito de toda organización, ha sido objeto de estudio desde distintos puntos de vista a través de los años. Tres especialistas, Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ahlstrand, han compilado los principales estudios sobre el tema categorizándolos en diez escuelas con el objetivo de obtener una visión más integradora del proceso de formación de la estrategia. (Mintzberg, Ahlstrand, &



Lampel, 1999/2003) Cada escuela es un rango de pensamientos de un grupo de investigadores y que han plasmado una serie de propuestas e ideas sobre dirección estratégica. A su vez, estas escuelas fueron agrupadas en tres grandes tipos. En primer lugar, las prescriptivas empezaron a ocuparse del contenido, agrupa a las tres primeras escuelas preocupadas por el cómo se deberían formular las estrategias, centrándose en el proceso en sí mismo definiendo un pensamiento estratégico racional. En segundo lugar, las descriptivas, las siguientes seis escuelas, las cuales se limitaron a ordenar lo visible, tal como su nombre lo indica, intentan adoptar un enfoque descriptivo de los aspectos específicos del proceso de decisión estratégica y que, por tanto, se centran en mostrar cómo y por qué surgen y desarrollan las estrategias en la empresa. Y, por último, la más ecléctica, y por ello única en el grupo, una visión más integradora que considera la formación de la estrategia como un proceso de transformación. La consideración de estas diferentes escuelas de pensamiento brinda una amplia variedad de conceptos, teorías y herramientas que permiten comprender los aspectos claves en la formación de una estrategia.

## I.1 Escuela de diseño

Los orígenes de esta escuela se centran en publicaciones de la década del 60 y son consideradas los pilares fundacionales del management estratégico, mientras que sus conceptos se siguen aplicando en la actualidad. Los principales investigadores de esta escuela fueron Philip Selznick, Alfred D. Chandler y Kenneth Andrews.

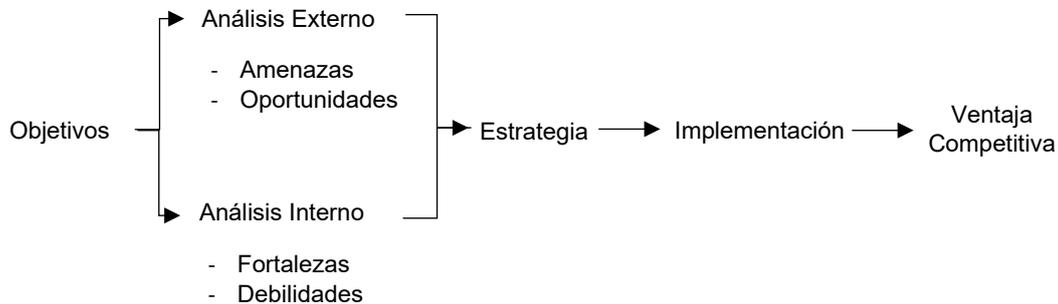
Los pensadores de esta escuela interpretaron la creación de una estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción desde el inicio de la organización. Por lo cual, consideran al líder como un agente clave que definirá el rumbo de la organización como producto de un proceso consciente, simple e informal. El líder puede ser denominado gerente general, director general o CEO y será el responsable de analizar el entorno y la situación interna para así definir el control y diseño de la estrategia unipersonalmente basado en su experiencia y amplio conocimiento. Una vez formulada la estrategia completamente se da paso a su aplicación como una fase posterior y separada. Este último punto consistió en la principal crítica a la escuela de diseño, dado que se establecía una marcada separación entre el diseño de la estrategia y su implementación (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999/2003), sin considerar una retroalimentación tanto con el entorno externo como con el interno al momento de su implementación. Todo consistía en el análisis realizado en ese momento y las capacidades propias del CEO, por lo cual podía encontrarse sesgada y atada a la foto estática al momento del análisis y distorsionarse al momento de la comunicación y aplicación.

Por otro lado, uno de los principales conceptos que se introdujo en esta etapa fue el término de ventaja competitiva. El mismo fue descrito como una competencia distintiva que debía desarrollar una empresa para ser eficaces en un ambiente donde prevalecía la incertidumbre que caracteriza a los negocios. Identificando de esta forma la existencia de un entorno incierto y cambiante en el cual la organización se encontraba inmersa. (Selznick, 1957) Fue la primera vez que se hizo referencia a este concepto que fue evolucionando a lo largo de las otras escuelas y sigue teniendo vigencia en la actualidad.

También se puede observar que en base a las primeras interpretaciones de la interacción entre el entorno y la organización, en esta escuela se esbozaron por primera vez los diagramas (Andrews, 1980) de lo que luego se denominaría análisis SWOT, por sus siglas en inglés (strengths, weaknesses, opportunities and threats) traducido al español como FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Esta herramienta se sigue utilizando en la actualidad. Su objeto es determinar las fortalezas y debilidades de la organización a la luz de las oportunidades y amenazas del entorno para así obtener un diseño de la estrategia que se ajuste a la medida entre las capacidades internas y oportunidades externas de la organización.

De esta forma el proceso de formulación de estrategia según la escuela de diseño se podría graficar de la siguiente manera:

**Figura 1 - Proceso estratégico**



**Fuente:** Emet GÜREL y Merba TAT, "SWOT analysis: a theoretical review" The Journal of International Social Research Vol. 10 Issue 51, Agosto 2017.

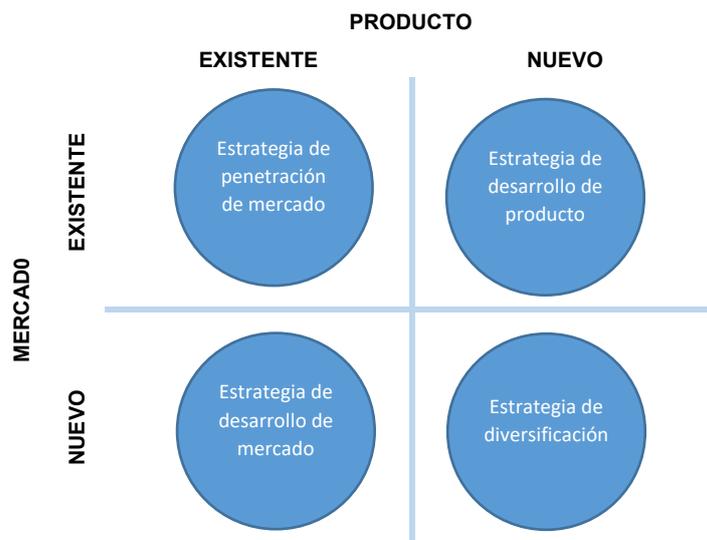
Tal como se puede observar en la figura 1, el proceso estratégico de acuerdo a la escuela de pensamiento de diseño brindó las bases para la investigación de la estrategia con herramientas de gran utilidad que se siguen utilizando hoy en día en el mundo de los negocios, que permitieron analizar las condiciones internas y externas de una compañía para el establecimiento de su estrategia obteniendo en forma posterior la identificación de su ventaja competitiva distintiva propia de esa organización. Sin embargo, concebía un estilo de liderazgo y un proceso de formulación de la estrategia excesivamente unipersonal dado que todo se planeaba dentro de la mente del líder, mientras que en la práctica se nutría de muchas otras variables además de las meras aptitudes de la cabeza de la pirámide organizacional.

## I.2 Escuela del planeamiento

Según esta escuela, la estrategia sería guiada por un grupo de planificadores con acceso directo al CEO mediante un proceso formal y sistemático de planificación bien definido, que dejó de ser informal e intuitivo como era antes concebido por la anterior escuela. En principio el CEO seguía siendo el arquitecto de la estrategia, pero según esta escuela, no lo era por diseñarlas sino por aprobarlas, ya que los planificadores serían los verdaderos jugadores en el proceso.

El principal autor de esta escuela fue Igor Ansoff, un prestigioso matemático que en el año 1965 propuso basar la estrategia en la formulación de un presupuesto fundado en un plan de acción realizado en base a las tendencias pasadas. Ansoff propuso la conocida matriz producto-mercado como una forma de que las empresas definan el hilo conductor de su propia estrategia. En la misma, tal como se grafica en la figura 2, se identificaban cuatro cuadrantes con una estrategia definida en la combinación, por un lado, de las características del producto que se comercializa, ya sea un nuevo producto o uno ya existente, y por el otro, del mercado en sí, que también podía ser un mercado nuevo o existente. De esta relación entre el producto y el mercado se definía cuatro posibilidades, la penetración del mercado, un producto desarrollado, un mercado desarrollado y diversificación, siendo una herramienta popular para identificar estrategias de crecimiento.

Figura 2 - Matriz Ansoff



Fuente: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/08/01/using-ansoff-matrix-develop-marketing-strategy/>

A su vez cada una de las alternativas se enfrenta a un nivel de riesgo diferente. En el primer cuadrante denominado penetración de mercado, consiste en la venta de un producto ya existente en un mercado ya existente, por lo cual ya se tiene identificado quiénes son sus clientes, sus canales de distribución y se puede buscar el crecimiento a través de descuentos y promociones que permitan diferenciarse de la competencia.

La segunda alternativa se trata de un nuevo producto en un mercado ya existente. Por lo cual, la estrategia en este cuadrante para el crecimiento es el desarrollo de nuevos productos. El foco de la estrategia se centra en la investigación y desarrollo, las características del nuevo producto que lo puedan distinguir y la promoción que se la haga. Es una situación más riesgosa que la alternativa anterior, basada en la investigación que se realice y las capacidades internas para poder lograr el desarrollo necesario.

El tercer cuadrante consta de productos existentes impulsados a nuevos mercados. En esta opción es clave la investigación de las necesidades de los nuevos clientes y la llegada a ellos por medio de una buena promoción y distribución.

Por último, la estrategia más arriesgada se trata de la diversificación, la cual consiste en desarrollar nuevos productos lanzándolos en nuevos mercados, siendo necesario tanto la investigación, desarrollo como promoción y llegada al nuevo mercado.

De esta forma, la matriz de Ansoff brinda una buena herramienta para la definición de una estrategia central considerada revolucionaria desde sus orígenes que permitía determinar exitosas estrategias de crecimiento.

Considerando los aportes realizados por Ansoff y la escuela del planeamiento, se puede observar que no aportó conceptos radicalmente nuevos, sino más bien modelos de aplicación que seguían las definiciones establecidas por la escuela de diseño. De hecho, hay cientos de modelos de planeamiento estratégico diferentes, aunque todos giran en torno a dividir el proceso en varias fases orientadas a evaluar la situación actual, definir los lineamientos estratégicos y un plan de acción para alcanzar los objetivos. A continuación, se desarrolla un plan estratégico básico que resume las claves principales para poder obtener una estrategia exitosa tal como se grafica en la figura 3.

**Figura 3 -** Proceso de planificación estratégica



**Fuente:** Gráfico utilizado en la materia dictada por el profesor Ariel Yukelson, Estrategia Empresarial.

La primera fase trata de evaluar la situación externa, comenzando con el análisis del entorno. Todo aquello que no está bajo el control de la organización pero que sin lugar a duda va a influenciar cada una de sus acciones. En esta fase se deberá analizar cómo es el mercado en el cual se actúa, la estructura de la industria, el comportamiento de los clientes y sus necesidades, la estrategia de los competidores y otros actores como el Gobierno, proveedores y tendencias en general. Algunas de las herramientas más comunes utilizadas en esta etapa son el esquema de cadena de valor, el análisis de ventaja competitiva y posicionamiento de Porter, el ciclo de la vida de la industria, el planeamiento de escenarios y el mismo análisis FODA.

Luego, se encuentra la segunda fase, la evaluación de la situación interna, donde se analiza el conocimiento de la propia organización, sus capacidades tanto necesarias como diferenciales. Para esto se puede utilizar también un análisis FODA, la cadena de valor, una matriz de competencias y el análisis de los factores críticos de éxito (KSF por sus siglas en inglés).

Una vez realizado el análisis de los aspectos tanto externos como internos, se pasa a la definición de los lineamientos estratégicos, en donde se establece las áreas claves en donde debería enfocarse la organización, cuáles son las oportunidades más atractivas para la empresa y las mejores alternativas con las capacidades actuales. En este sentido, una de las herramientas claves en esta etapa es la utilización de distintas matrices de posicionamiento estratégico, que permiten visualizar la posición competitiva y madurez como ser la matriz producto/mercado de Ansoff, siguiendo con la matriz BGC de la escuela de posicionamiento.

La cuarta etapa se centra en la formulación de la estrategia competitiva enfocándose en responder cómo se debería competir y cuál sería la propuesta de valor. Se pueden identificar tres conceptos claves, establecer su nivel integración vertical, su internacionalización y su diversificación, en función de sus objetivos a largo plazo y de un análisis profundo del ambiente donde se encuentra inmerso para poder conseguir una implementación exitosa.

Tanto la integración vertical, internacionalización y diversificación definirán el marco general de la empresa. Por ejemplo, ITT tiene especial interés en encontrarse en todos los mercados globales para poder contar con un portafolio diversificado y balanceado que le permite mitigar el riesgo de caídas en mercados e industrias específicas. De no existir este objetivo claro de ITT, no haría sentido incursionar en nuevos mercados y tener presencia en contextos con mayor riesgo de retorno como es el caso del mercado en América Latina. De todas formas, al tratarse sólo de un marco general será la unidad de negocio la responsable de analizar la viabilidad o no de cada acción. Siguiendo con el ejemplo, si es rentable ingresar o no a un nuevo mercado será

potestad propia de la unidad. Se analizará la inversión necesaria para iniciar, como por ejemplo marketing, gastos de viajes, tiempo de visitas, personal necesario a atender esta nueva demanda, inventario mínimo, todo tipo de recurso necesario. Y a la vez se analizará cuál sería la participación en el mercado que se obtendría y sus posibles ingresos futuros.

En la quinta etapa, se definen los planes de transformación, considerando los pasos anteriores, se determina qué cambios serán necesarios realizar a la situación actual para poder contar con las condiciones necesarias para alcanzar las metas en el contexto particular.

Por último, el planeamiento financiero y medición de resultados, donde será necesario definir las mejores herramientas de medición tanto de los recursos que se necesitan como del éxito.

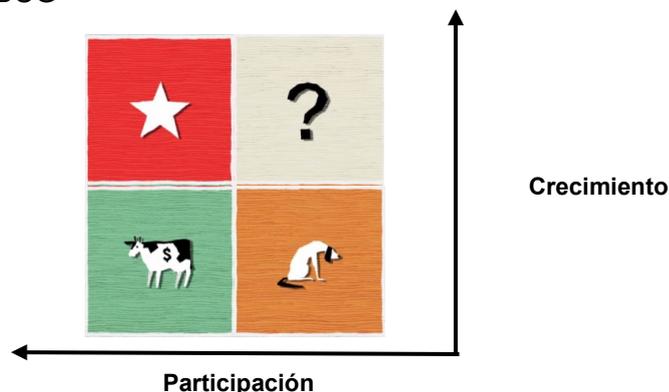
Si bien la escuela del planeamiento brindó útiles modelos como éste que se utilizan actualmente, fue criticada por desalentar la creatividad y la síntesis. Dado que las etapas se encontraban claramente delimitadas en un proceso formal que luego dificultaba su desarrollo fuera de lo establecido y posteriormente integrarse. Por lo cual, el planear estratégicamente brinda excelentes herramientas, pero no constituye construir una estrategia en sí misma. Posteriormente se enriqueció el proceso mediante la retroalimentación de las distintas etapas propiciando la mejora continua de la estrategia y su implementación.

### I.3 Escuela del posicionamiento

Como última escuela prescriptiva, la escuela del posicionamiento intentó agregar un mayor contenido, haciendo un mayor hincapié en las estrategias en sí mismas, en lugar de centrarse en el proceso que lleva a ellas. Y fue denominada escuela del posicionamiento por su énfasis en la importancia de la determinación del posicionamiento en el mercado para una empresa, el cual podría garantizar mayores ganancias sobre sus competidores.

Uno de los más populares referentes de esta escuela se trata de la consultora Boston Consulting Group, quien desarrolló la conocida matriz BCG de crecimiento y participación en el mercado, como parte de la planificación de cartera. Esta matriz le permite a una empresa diversificada asignar recursos a los distintos negocios con un criterio sistemático. Tal como se puede observar en la figura 4, consiste en dos ejes perpendiculares, por un lado, un eje vertical con la tasa de crecimiento de la industria y/o mercado y por el otro la participación relativa en el mercado, divididos a su vez en dos niveles, formando de esta forma cuatro cuadrantes que representan cuatro estrategias genéricas. La empresa debía sólo identificar su situación y seleccionar la estrategia más recomendable.

**Figura 4 - Matriz BCG**



Fuente: <https://www.bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix>



Cada uno de los cuadrantes representa una combinación distinta de participación en el mercado y de crecimiento:

1. Bajo crecimiento – Alta participación: la estrategia se centraría en “ordeñar la vaca” en busca de efectivo para reinvertir en nuevos negocios o en otras líneas de negocios, por lo cual, en esta situación la compañía ya cuenta con un flujo de efectivo estable el cual debe ser destinado a la búsqueda de nuevas inversiones para lograr seguir creciendo.
2. Alto crecimiento – Alta participación: la estrategia se basaría en invertir en estos negocios dado su gran potencial futuro.
3. Alto crecimiento – Baja participación: en esta situación la compañía debería invertir o descartar esta línea de negocio con la finalidad de despejar el signo de interrogación si existe o no potencial en el futuro. En el caso de existir potencial se convertiría en estrella con alta participación y se debería seguir invirtiendo en este negocio. Sin embargo, si no se cuenta con potencial de incremento de su participación sería conveniente dejar de invertir en el mismo.
4. Bajo crecimiento – Baja participación: es recomendable que la estrategia en esta situación sea liquidar, desinvertir o reposicionar el negocio.

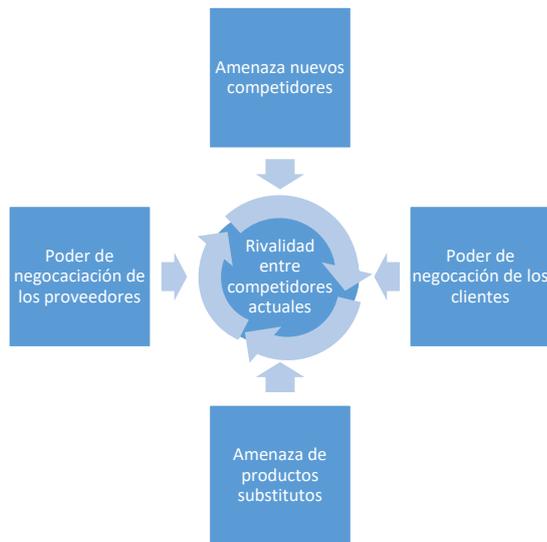
El posicionamiento del producto depende enteramente de si una empresa puede o no obtener una participación líder en su mercado antes de que el crecimiento se desacelere. Todos los productos eventualmente se convertirán en vacas de efectivo o mascotas. Las mascotas son innecesarias, son evidencia de la incapacidad de obtener una posición de liderazgo o de salir y cortar las pérdidas.

Si bien la matriz BCG es mundialmente conocida y sigue siendo utilizada actualmente, el máximo exponente de esta escuela fue Michael Porter, quien intentó identificar las relaciones entre las condiciones externas y las estrategias internas. En su análisis de ventaja competitiva, Porter desarrolló un modelo de análisis competitivo y su noción de cadena de valor.

En ese modelo, tal como se grafica en la figura 5, se identifican cinco fuerzas en el entorno de una organización que influyen en las condiciones de competencia, más allá del propio competidor directo:

- La amenaza de los nuevos competidores que puedan vencer las barreras de entrada protectoras, armados con nuevas capacidades pueden aumentar la inversión para ganar alguna participación de mercado.
- El poder de negociación de los proveedores, quienes pueden limitar las ganancias de la compañía cobrando precios más altos.
- El poder de negociación de los clientes, quienes podrían intentar obligar a bajar los precios y generar una guerra entre los competidores.
- La amenaza de los productos sustitutos alejando a los clientes del producto o servicio que se ofrece.
- La intensidad de la competencia.

**Figura 5** - Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia de la industria



**Fuente:** The five competitive forces that shape strategy (Porter, 2008)

Luego de la identificación de cada una de las fuerzas, Porter sugiere que la estrategia se base en 3 acciones fundamentales. En principio, posicionar la compañía en donde las fuerzas sean más débiles. En segundo lugar, tratar de explotar cada cambio en las fuerzas. Y en tercer lugar intentar remodelar las fuerzas a su favor. Esto ayudaría a la empresa a comprender la estructura de su industria y definir una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques. (Porter, 2008)

De esta forma, el modelo de las cinco fuerzas permite identificar claramente los factores externos que amenazan a la compañía y establecer una estrategia para poder contrarrestar su impacto o al menos trata de atenuarlo.

En cambio, en el modelo de ventaja competitiva, sólo se identifican dos fuerzas, el precio y la diferenciación. Dichas fuerzas se combinan para producir tres estrategias genéricas: liderazgo por precio, por diferenciación y por foco. Bajo este concepto, toda empresa debería constituir su ventaja competitiva alrededor de solo una de ellas.

El liderazgo por precio se centra en ganar experiencia, invertir en instalación para producción masiva, aprovechar las economías de escala y controlar cuidadosamente los costos operativos en búsqueda de ahorros de productividad constantes. Esta estrategia podría condicionar la decisión de la compañía en su nivel de internacionalización, dado que es altamente probable que las economías a escalas se consigan gracias a la inversión a nivel mundial.

Mientras que la diferenciación requiere el desarrollo de productos o servicios técnicos, confiando en la lealtad del cliente y la fuerza de la marca. Por lo cual, esta estrategia involucraría esfuerzos significativos en el desarrollo e innovación de los productos con base en las necesidades propias de los clientes.

Por último, el foco es sinónimo de segmentos limitados, líneas de productos o mercados geográficos y es perfectamente combinable con las otras dos, ofertas diferenciadas para un nicho de mercado o líder en precio en ese mercado específico.

Porter incorpora luego el concepto de cadena de valor desagregando a la empresa en actividades principales. Un análisis de la cadena de valor identifica una cadena secuencial de las principales actividades que realiza la empresa distinguiéndolas entre actividades primarias, siendo aquellas

involucradas con la transformación de insumos y la interfaz con el cliente, y de apoyo, las cuales permiten que las actividades primarias se puedan desarrollar. Aunque las actividades se identifican en bloques separados, no se trata de la acumulación de unidades independientes, sino que las mismas son interdependientes formando así un sistema de actividades. Este análisis permite la identificación de las distintas capacidades que corresponden a cada actividad proporcionando una visión integral de la organización convirtiéndose en una herramienta básica para identificar su ventaja competitiva, tal como se puede observar en la figura 6.

**Figura 6** - Cadena de valor general



**Fuente:** Competitive advantage (Porter, 1984)

El valor en sí se considera el total de venta que los clientes están dispuestos a adquirir del producto o servicio que se presta. Una compañía será rentable en tanto y cuanto dicho valor exceda el total de costos que requieren todas sus actividades. Por lo cual, el objetivo principal que persigue toda estrategia es lograr la creación de valor para los clientes que exceda el costo de llevarlo a cabo.

A su vez, la cadena de valor puede jugar un papel clave para definir la estructura de una empresa. Si bien puede ser similar en empresas dentro de la misma industria, la cadena de valor estará condicionada por su segmentación en los distintos productos que ofrezca, su integración vertical, área geográfica donde se desarrolle la actividad y las industrias con las que se vincula.

La principal crítica a esta escuela tal como a las anteriores dos escuelas prescriptivas, se centra en la extrema separación entre el diseño de la estrategia y su implementación. Su premeditación en exceso desalienta la creatividad y la adhesión a la misma, y no permite la retroalimentación, basándose en estimaciones y tendencias.

#### **I.4 Escuela entrepreneur**

Según esta escuela descriptiva, la estrategia es resultado de la visión del líder emprendedor y su entorno. Por lo cual, él define los lineamientos estratégicos en base a su experiencia y su percepción del entorno. Un liderazgo personalizado, proactivo fuertemente enfocado a resultados.

La principal ventaja de este enfoque fue el impulso que toma este tipo de liderazgo tan personalizado en la visión de un emprendedor lleno de innovación y con un fin claro. Este tipo de enfoque es de gran aplicación en start-ups, nichos de mercado o empresas unipersonales donde el líder controla tanto la formulación como la implementación de la estrategia bajo su propia visión.

A diferencia de las escuelas anteriores donde las etapas se encontraban claramente delimitadas teniendo una etapa previa de preparación de la estrategia antes de llevarla al campo, en esta escuela tanto la concepción como la implementación son llevadas a cabo en forma simultánea y ya deja de ser un proceso formal. Sin embargo, este punto también se puede considerar su mayor



debilidad, ya que al basarse en la percepción de una única persona podría quedar sesgado y preso de su propia experiencia.

### **I.5 Escuela cognitiva**

Siguiendo la misma línea que la escuela entrepreneur, dado que la estrategia se centra en el líder, la escuela cognitiva se desarrolla en base al análisis de la mente del estratega. Entiende que comprendiendo su mente se podrá acceder a la estrategia, por lo cual se concibe la estrategia como un proceso mental. Por lo cual, las definiciones de psicología cognitiva han sido las principales herramientas para penetrar en la mente del estratega, llevando el proceso de formación de la estrategia a un ámbito más creativo y menos deterministas que las otras escuelas.

Si bien es difícil concebir este concepto como el único componente que pueda llegar a definir una estrategia, es importante destacar el papel que ha jugado la psicología en el proceso de formulación e implementación de una estrategia desde otro punto de vista. Siendo planificada, comunicada y llevada a cabo por personas en una organización, se deben también considerar las percepciones subjetivas de los distintos actores, su interrelación e impacto. En empresas multinacionales es posible que este componente sea menospreciado dado la gran cantidad de personas que interactúan. Sin embargo, es muy importante contar con herramientas adecuadas para su correcta comunicación para lograr una adhesión de toda la organización. Por más grande que sea una compañía, sigue estando conformadas por personas con opiniones y sentimientos, que pueden definir el éxito de una estrategia.

### **I.6 Escuela de aprendizaje**

A diferencia de las escuelas prescriptivas que separaban el momento de formulación de la estrategia de su implementación, en la escuela de aprendizaje se concibe como un proceso continuo y dinámico. La verdadera estrategia evoluciona a medida que las decisiones internas y los hechos externos confluyen para crear un nuevo consenso para actuar, ampliamente compartido por los integrantes del equipo de dirección. Por lo cual, los individuos contribuyen al proceso estratégico desde cualquier posición en la organización y el líder pasa a dirigir el proceso de aprendizaje para lograr que de él puedan surgir nuevas estrategias.

Surgieron tres líneas de pensamiento que relacionan el aprendizaje organizacional con la formación de la estrategia: el aprendizaje como creación de conocimiento, las capacidades dinámicas de Hamel y Prahalad y la teoría del caos.

### **I.7 Escuela de poder**

La escuela de poder concibió el proceso de formulación de la estrategia como producto de la interacción de las fuerzas de poder tanto internas como externas enfocándose en las ciencias políticas como principal fuente de análisis. Refiriéndose a las fuerzas internas como las negociaciones y conflictos internos de los distintos individuos y grupos dentro de la organización como resultado de la interacción de los distintos objetivos individuales de los miembros de la empresa. Sin embargo, las fuerzas externas se refieren a distintas interacciones de la organización con su entorno, ya sea con la competencia, sus clientes, proveedores, accionistas, otras compañías con quienes puede aliarse y la sociedad en general. De esta forma la empresa negocia a través de una amplia red de relaciones hasta alcanzar una estrategia colectiva.

### **I.8 Escuela cultural**

En esta escuela a diferencia de la escuela del poder, se considera al proceso de formulación de estrategia como el producto de la cultura de la organización siendo un proceso de interacción social, basado en las creencias e ideas compartidas por los miembros de una organización. Esta escuela de pensamiento se vio influenciada por la popularidad en los años 80 de las empresas de origen japonés donde la cultura propia de ese país influenciaba significativamente en la



concepción de la estrategia. Por lo cual, ya no se trata solamente del líder o de la interacción de los actores dentro de la organización como principales procesos estratégicos, sino más bien de los valores compartidos entre los miembros de la organización que marcan la estrategia que se seguirá.

De esta forma, siguiendo la línea de pensamiento de esta escuela se encontraban grandes dificultades para introducir cambios a la estrategia de una compañía, dado que los mismos implicaban un cambio en la cultura propia de los actores. Un cambio cultural implicaría un cambio en sus valores, en su idiosincrasia, en sus creencias, por lo cual se desalentaría fuertemente los cambios estratégicos.

## **I.9 Escuela ambiental**

La escuela ambiental considera que la estrategia de una organización surge como el resultado de una reacción de la organización a su entorno para poder sobrevivir y tener éxito ante esas fuerzas externas que la tratan de eliminar. Por lo cual la organización mantendría una actitud pasiva de reacción con estrategias que le permitan triunfar en este contexto. Este pensamiento se centra principalmente en empresas fuertemente influenciadas por las características ambientales y ecológicas que condicionan el desarrollo de la estrategia en sí.

## **I.10 Escuela de configuración**

Esta última escuela intenta formar una visión más integradora del proceso, por el cual la organización mantiene una configuración determinada y atraviesa un proceso de transformación hacia la configuración deseada. La configuración se considera condicionada por la industria, el momento específico y el contexto donde se ve inmersa la organización. Por ejemplo, si se trata de un emprendimiento en los momentos iniciales de la empresa, es lógico pensar que la escuela entrepreneur puede explicar mejor el proceso de desarrollo de su estrategia. Sin embargo, si se tratara de una empresa manufacturera en una industria medianamente estable, puede ser que la escuela entrepreneur no brinde los conceptos más adecuados, siendo más útiles para esta empresa las de planeamiento o posicionamiento.

Es así como la estrategia se formularía como un resultado de su configuración previa y la transformación a la configuración a la que se aspira. En esta escuela, la dirección de la organización mantendrá periodos de estabilidad y reconocerá la necesidad de cambio hacia una nueva configuración trazando los lineamientos para poder alcanzarla. De esta forma, el proceso de formulación de estrategia se ve condicionado del momento en que se encuentre la empresa, su contexto y sus necesidades de cambio.

## **I.11 Diferentes enfoques del mismo proceso**

Si bien existe una vasta referencia literaria al respecto de la formulación e implementación de una estrategia con puntos en común y en contra (ver figura 7). Se pueden considerar cada una de las escuelas de pensamiento como una forma distinta de llevar a cabo el proceso de desarrollo de una estrategia o simplemente distintas partes de un mismo proceso de concepción de una estrategia. Por lo tanto, la primera diferencia que se puede observar se centra en que las escuelas prescriptivas tuvieron un enfoque más dissociado entre los procesos de formación y transformación. Para estas escuelas existe una primera etapa de análisis de datos internos y externos junto con una decisión estratégica que seguir, planteando lo que deberían ser y posteriormente su implementación. Esto brindaba un enfoque claro y de más fácil transmisión, sin embargo, puede restringir la creatividad, agilidad y la flexibilidad ante los cambios. Mientras que las escuelas descriptivas se centran en lo que la organización es, con un análisis focalizado a observar el fenómeno, caracterizadas por mezclar el trabajo de campo con la formulación. Estos procesos serían marcados por la visión del líder las interrelaciones de poder, el ambiente y el aprendizaje durante esos procesos, que llevaban a la estrategia de una organización fomentando más la innovación y la experimentación. Pero el principal riesgo en las escuelas



descriptivas puede ser justamente la confusión y ambigüedad de sus estrategias que se ven sesgadas por visiones más subjetivas y múltiples interacciones. Sin embargo, se tratan de diferentes perspectivas, las cuales, en función de los fundamentos de la última escuela, pueden complementarse y ser distintas perspectivas del mismo proceso.

**Figura 7** – Cuadro comparativo escuelas de pensamiento

Escuela	Diseño	Planeamiento	Posicionamiento	Entrepreneur	Cognitiva
<i>Tipo de Escuela</i>	Prescriptiva	Prescriptiva	Prescriptiva	Descriptiva	Descriptiva
<i>Énfasis</i>	Proceso de diseño informal en el origen	Proceso formal y sistemático bien definido	Posicionamiento en el mercado	Visión del líder emprendedor y su entorno	Proceso mental
<i>Responsable de definir la estrategia</i>	Gerente General /CEO unipersonalmente	Grupo de planificadores	Firmas de consultoría	Emprendedor	Estratega
<i>Bases</i>	Experiencia y conocimiento del CEO	Experiencias pasadas y tendencias	Diferenciación de la competencia	Percepción del líder de su entorno	Análisis de la mente del estratega
<i>Mensaje Principal</i>	Encaja	Planifica	Analiza	Visualiza	Crea

Escuela	De Aprendizaje	De Poder	Cultural	Ambiental	Configuración
<i>Tipo de Escuela</i>	Descriptiva	Descriptiva	Descriptiva	Descriptiva	Descriptiva y prescriptiva
<i>Énfasis</i>	Proceso continuo y dinámico	Interacción de las fuerzas internas y externas	Proceso de interacción social	Proceso de reacción ante amenazas	Proceso de configuración y transformación
<i>Responsable de definir la estrategia</i>	Toda la organización	Organización y entorno	Valores compartidos	Toda la organización	Dirección de la organización
<i>Bases</i>	Consenso entre decisiones internas y hechos externos	Estrategia colectiva a través de negociaciones	Creencias e ideas compartidas	Características ambientales y ecológicas	Periodos de estabilidad y necesidad de cambio
<i>Mensaje Principal</i>	Aprende	Negocia	Unirse	Reacciona	Integra y Transforma

**Fuente:** Elaboración propia

“Uno de los mayores fracasos en una estrategia ocurre cuando los líderes consideran un solo punto de vista como único y de una forma un tanto obsesiva negando la existencia de otras perspectivas”. (Mintzberg & Lampel, 1999) Por ejemplo, cuando se centra todo el esfuerzo en cálculos minuciosos de planeamiento sin observar las distintas interacciones de poder, culturales, ambientales y de aprendizaje que se pueden dar en la misma implementación de la estrategia.

“La formación de estrategias implica un diseño crítico, una visión intuitiva y un aprendizaje emergente; se trata tanto de la transformación como de la persistencia involucrando un proceso cognitivo individual y la interacción social, tanto cooperativa como conflictiva, debe analizar antes, programar después y negociar durante; y todo esto debe ser en respuesta a lo que puede ser un entorno exigente.” (Mintzberg & Lampel, 1999)

De esta forma la clave a la hora de establecer una estrategia es poder seleccionar las herramientas y fundamentos que más se ajusten al tipo de organización dependiendo de la industria, del momento y del contexto en que se encuentre inmerso sin llevarlos al extremo, estando atentos a los cambios y posibles combinaciones que se puedan dar en cada caso en particular buscando un equilibrio entre las visiones de corto y largo plazo de forma que se complementen entre sí. Pero es importante destacar que no se trata de un proceso estático, se ve influenciado por la creatividad de los líderes que se encuentran en constante búsqueda de nuevas formas de obtener mejores resultados.

## CAPITULO II: MEJORES PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA CORPORATIVA QUE COLABOREN A LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA GLOBAL

Como parte del mismo proceso de formulación e implementación de la estrategia de una organización, se debe prestar especial atención a la mejor forma de comunicación de la misma. Dado que se podría contar con una sólida estrategia considerando las condiciones externas y capacidades internas, pero la implementación no es llevada a cabo sólo por la alta dirección. La intención es que todos los niveles de la organización se sientan identificados con la misma, la comprendan y trabajen para conseguir los objetivos propuestos, y esto sólo se puede conseguir si todos tienen acceso a ese mensaje.

Dentro de toda organización se pueden encontrar infinitas formas de comunicación entre sus miembros. Cada una de ellas puede traer aparejados múltiples ventajas y desventajas, pero no todas pueden ser establecidos por la dirección de la compañía. Se puede dar de forma oral, escrita, con interacción o sin ella, puede ser por canales formales o informales, establecidas con cierta periodicidad o casuales. Sus ejemplos pueden ir desde un memo formal redactado por el CEO de la compañía hasta una charla de café en el descanso matutino.

Dentro de la comunicación se encuentra particularmente la comunicación organizacional. La cual se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. (Fernandez Collado, 2009)

Por lo cual, la comunicación organizacional también puede dividirse en comunicación externa e interna. Siendo la comunicación externa el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios. Mientras que la comunicación interna consiste en el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Fernandez Collado, 2009)

A su vez, la comunicación interna dentro de una organización se puede desarrollar en múltiples ámbitos y de distintas maneras dependiendo de sus participantes, quién intenta comunicar, a quién, qué contenido y con qué propósito. En conjunto, los distintos niveles de comunicación, la dirección, los participantes y el contenido en sí mismo del mensaje definen diferentes dimensiones dentro de la comunicación interna que se interrelacionan entre sí. Desde reuniones de uno a uno entre colegas a mensajes masivos a todos los empleados. Las distintas dimensiones se definen en la figura 8.

**Figura 8 - Matriz de comunicación interna**

	Dimensión	Nivel	Dirección	Participantes	Contenido
1	Comunicación gerencial	Gerentes / supervisores	Predominantemente ambos sentidos	Líder - Empleados	Roles de los empleados, impacto personal Ej. Evaluación de desempeño
2	Comunicación dentro de los equipos de trabajo	Equipos	Ambos sentidos	Empleado - Empleado	Información de equipo Ej. Tareas diarias
3	Comunicación entre pares de proyecto	Proyectos	Ambos sentidos	Empleado - Empleado	Información del proyecto Ej. Avance del proyecto



4	Comunicación interna corporativa	Top Management	Predominantemente unilateral	Gerentes estratégicos – Todos los empelados	Temas corporativos Ej. Objetivos, nuevos desarrollos y logros
---	----------------------------------	----------------	------------------------------	---	--

---

**Fuente:** Mary Welch y Paul R. Jackson, "Rethinking internal communication: a stakeholder approach" Corporate Communications: An International Journal Vol. 12 No. 2, 2007.

En este capítulo se analiza particularmente la comunicación interna corporativa como herramienta para el alineamiento de los miembros de la organización a la estrategia global, definiendo sus principales beneficios, desafíos y las mejores prácticas actuales para una comunicación exitosa.

## II.1 Principales beneficios de una buena comunicación interna

Se pueden destacar los siguientes objetivos principales de la comunicación interna corporativa (Welch & Jackson, 2007):

- contribuir a las relaciones internas caracterizadas por el compromiso de los empleados;
- promover un sentido positivo de pertenencia en los empleados;
- desarrollar su conciencia sobre los cambios en el entorno; y
- desarrollar su comprensión de la necesidad de que la organización desarrolle sus objetivos en respuesta a, o en previsión de, cambios en el entorno.

Los cuatro objetivos de la comunicación corporativa interna están interrelacionados. Una buena calidad de comunicación eficaz es crucial para crear compromiso y generar confianza. De hecho, su papel como una dimensión en el clima laboral de las organizaciones es crucial, destacando el rol de la confianza como precursor del compromiso y señalando que los bajos niveles de confianza se asocian a una mala comunicación. (Sparrow & Cooper, 2003) Dado que la comunicación de calidad genera confianza y comprensión de la dirección estratégica. Si los empleados no comprenden la dirección estratégica de su organización, no pueden comprometerse con ella y pueden ser reacios a confiar en la misma o en la alta gerencia. (Welch & Jackson, 2007) En conjunto, los cuatro objetivos equivalen a un objetivo general de involucrar a los empleados con sus trabajos y sus organizaciones. Y de esta forma alinear sus objetivos individuales en pos de un objetivo común.

Dichos objetivos se alcanzarán en la medida que la comunicación interna sea eficaz. Por lo cual, es de gran utilidad listar algunas características que podrían indicarlo: (Luss & Nyce, 2020)

- Ayuda a los empleados a comprender el negocio.
- Proporciona a los empleados información y objetivos financieros.
- Exhibe un fuerte liderazgo por parte de la gerencia durante el cambio organizacional
- Alinea las acciones de los empleados con las necesidades de los clientes.
- Educa a los empleados sobre la cultura y los valores organizacionales.
- Explica y promueve nuevos programas y políticas.
- Permite la integración con facilidad de nuevos empleados en la organización.
- Proporciona a los empleados información sobre el valor de su programa de recompensas.

Por lo tanto, una empresa caracterizada por una comunicación interna eficaz podrá contar con empleados que comprenden el negocio, las necesidades de sus clientes y los objetivos tanto de la organización como los que se esperan de él mismo. Por ende, ayudará, a su vez, al alineamiento de los empleados a la estrategia corporativa como consecuencia de la integración de su percepción individual con la misión y visión de la organización.

Rindova y Fombrun en su investigación analizando la conexión entre estrategia y comunicación llegaron a la conclusión que una compañía puede crear una ventaja competitiva no sólo a través del uso de recursos materiales, sino también a través de la buena gestión de la comunicación.



En este sentido, una empresa puede crear una ventaja competitiva a través de la socialización de sus miembros creando su propia cultura y puede utilizar la estrategia comunicacional para favorecer relaciones de largo plazo entre sus miembros, lo cual formará, a su vez, la imagen y reputación de la organización. (Rindova & Fombrun, 1999)

Desde este punto de vista, la comunicación interna corporativa se convierte en un elemento fundamental para alcanzar los objetivos propuestos. No sólo considerándola como un medio de transmisión de resultados como una consecuencia posterior, sino como una herramienta fundamental para lograr conseguirlos. Por lo cual, es de vital importancia considerar la gestión de la comunicación interna dentro de la definición de la estrategia en sí misma.

En otras palabras, la comunicación organizacional debe, antes que nada, contribuir al logro de los objetivos de la empresa. De lo contrario, correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible. La manera de hacerlo es propiciando información, identificación, integración y la imagen de la compañía. (Fernandez Collado, 2009)

En primer término, propiciando que todos los integrantes de la organización reciban información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, la empresa y su trabajo. En este punto es importante destacar que implica un análisis previo de no sólo la frecuencia de las comunicaciones, sino también la cantidad, su contenido y los medios más adecuados para los distintos grupos dentro de la organización.

En segundo término, propiciando la identificación de la gente con la organización y por tanto el orgullo y el sentido de pertenencia. Esto se logra, principalmente, difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, que sirve para orientar su acción y decisión. Alineando tanto sus objetivos individuales como sus decisiones a un objetivo general de largo plazo.

En tercer lugar, favoreciendo la integración de la organización con y entre sus colaboradores implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo y propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles. Estas barreras son muy comunes en empresas multinacionales con gran cantidad de interlocutores con múltiples diferencias culturales, idiomáticas e ideológicas.

De hecho, el ser humano en sí mismo conlleva la necesidad de pertenecer, sentirse parte. El sentido de pertenencia parece tener efectos múltiples y fuertes sobre los patrones emocionales y los procesos cognitivos; y la necesidad de pertenecer es una motivación poderosa, fundamental y muy generalizada. (Baumeister & Leary, 1995)

Por último, favoreciendo la creación de una imagen favorable y consciente de la organización en su entorno. Siendo una imagen favorable el reflejo de una sólida marca y reputación, que brindará grandes beneficios, como por ejemplo protegiendo a la compañía en momentos hostiles y complicados, creando un activo intangible (goodwill) que le permita sobrellevar las crisis y ayudando a contratar y mantener los mejores empleados. (Forman & Argenti, 2005)

Al desarrollar un sistema de comunicación integrado, una organización puede desarrollar una estructura para la comunicación corporativa que puede ayudar en la implementación de los objetivos estratégicos, mejorar la reputación y, por lo tanto, crear valor económico. (Riel & Fombrun, 2007)

Es importante considerar que los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización, independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos que persigan o de los canales utilizados, deben responder a una estrategia común cuya última finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas. (Fernandez Collado, 2009)



## II.2 Principales desafíos comunicacionales

Si bien los beneficios de una comunicación corporativa eficaz son múltiples y con todos ellos se ayuda a alcanzar los objetivos globales de la organización, conseguir que la comunicación sea eficaz no es una tarea fácil. Conseguir el éxito de la comunicación en un único país es complicado, cuando la organización trasciende las fronteras de una nación, esto se dificulta aún más.

Existen muchas barreras que dificultan la comunicación dentro de una organización. Desde barreras idiomáticas hasta trabas tecnológicas. Sin embargo, es conveniente primero poder identificarlas con la finalidad de buscar posteriormente recursos que puedan contrarrestarlas y así permitir la comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización.

En toda empresa multinacional, generalmente el primer desafío será la barrera del lenguaje. Si bien, por lo general, existe un idioma que predomina en cada organización, es común que no todos sus integrantes puedan manejarlo en el nivel adecuado para poder entender el mensaje que se intenta transmitir. A su vez, ese mismo idioma puede variar dependiendo el país donde se hable.

Hoy en día, el idioma predominante en las organizaciones multinacionales, por lo general, es el inglés, dado que más de 1.268 millones de personas en el mundo lo hablan. (Statista, 2020) Sin embargo, es importante destacar que ni siquiera las personas que tienen este idioma como lengua madre lo hablan de la misma forma. Existen muchas diferencias de acentos, vocabulario, gramática y dialectos que llevan a diferentes usos del mismo idioma. Afectando de esta forma la manera en cada persona interpreta un mismo mensaje.

De hecho, los rasgos culturales de cada individuo pueden condicionar la forma en que se percibe un mensaje, generando preconceptos subyacentes que afecten su interpretación. La definición de cultura en sí misma se define como un conjunto difuso de supuestos y valores básicos, orientación de vida, creencias, políticas, procedimientos y convenciones de comportamiento que son compartidos por un grupo de personas, y que influyen (pero no determinan) el comportamiento de cada miembro y sus interpretaciones del significado de otro comportamiento. (Spencer-Oatey & Franklin, 2009) Por lo cual, la interpretación de cada mensaje también se encuentra condicionada por la cultura en la cual el individuo se encuentra inmerso.

Por lo cual, el idioma es un desafío que se condiciona no sólo por el nivel de educación y manejo del lenguaje, sino también por los distintos dialectos y los preconceptos de cada individuo. Adicionalmente, se debe considerar que, en muchas ocasiones al optar por manifestaciones escritas u orales vía llamada telefónica, se pierde un gran factor que también dificulta la comunicación, el lenguaje no verbal.

El psicólogo alemán Albert Mehrabian concluyó que cuando se comunica emociones y sentimientos, más del 90% del mensaje recae sobre la Comunicación No-Verbal. La conocida universalmente "Regla de Mehrabian" afirma que, en una conversación personal o íntima, sólo un 7% de lo que recibe el interlocutor proviene de lo que se ha dicho con la palabra. El 93% restante, proviene de lo que 'no se ha dicho', de la comunicación no-verbal, tanto sea de la voz, con el tono, la entonación y el volumen, como del lenguaje corporal, gesto, postura, mirada, etc. (Mehrabian, 1971) Por lo cual, la parte verbal de la comunicación adquiere un rol protagonista del cual va a depender el éxito o el fracaso de la interpretación.

Entonces, particularmente a la hora de definir el idioma a utilizar, es lógico contar con un idioma corporativo común para el ámbito general en donde la compañía desarrolla sus actividades. Pero es necesario destacar, por un lado, la necesidad de considerar traducciones locales en algunos casos específicos, principalmente cuando se tiene intención de llegar a todos los individuos, independientemente de su nivel de manejo del idioma en cuestión. Por otro lado, también será importante considerar que culturalmente se encuentran condiciones subyacentes que pueden afectar a la interpretación del mismo mensaje en cada una de las locaciones.



Además del idioma y los desafíos que conlleva, la comunicación interna corporativa se puede ver afectada por la forma de comunicar. Por un lado, el nivel de centralización de la comunicación. Esto puede ser un desafío, dado que favorece la claridad del mensaje que provenga de una misma fuente, pero es mucho más difícil llegar a todos los individuos. Por lo cual, es necesario encontrar un equilibrio entre la estandarización de las comunicaciones y la personalización para poder transmitirlo a todos evitando deformaciones de este. En este punto, será clave definir los canales de comunicación a utilizar y la cantidad de información a suministrar.

A lo largo de una compañía con gran cantidad de integrantes se pueden encontrar distintas edades y distintas costumbres a la hora de comunicarse. Por lo cual, esta distinción es un aspecto importante a tener en cuenta para poder adaptar el discurso a los distintos interlocutores no sólo en el mensaje sino también en la forma que se accede a él.

En cuanto a canales de comunicación, es un desafío encontrar el mejor medio a utilizar en cada caso. Esto dependerá del público al que se intente llegar, su grado de capacitación, su acceso a la información y la generación a la que pertenecen. No es posible seleccionar sólo un medio de comunicación. Por ejemplo, si todas las comunicaciones son vía email, puede ser que haya personal que no tenga acceso al mismo porque se trata de personal operativo como mecánicos o técnicos en campo. En sentido contrario, si se selecciona, por ejemplo, solo comunicaciones en papel impreso pueden existir personas que no tengan interés si quiera a leerlo en este formato o que físicamente no accedan a ella.

En el mismo sentido, la cantidad de información y el formato en que se brinda será clave para una comunicación exitosa. Demasiada información puede llevar a desinterés, mientras que escasa información puede generar una sensación de falta de transparencia o confusión. El mensaje puede ser el mismo pero la profundidad de detalles que se proporcionen se verá condicionada al receptor.

Además de todos estos desafíos antes mencionados, la comunicación interna se puede ver afectada por el nivel de interacción en la comunicación. Cuando se opta por una comunicación interna centralizada se puede perder cierta interacción y darse una transmisión unilateral del mensaje. Encontrar espacios de respuesta es un desafío para poder medir tanto la eficacia de la comunicación como el entendimiento de los objetivos que se desean comunicar.

Sin embargo, cuando se trata de comunicaciones internas corporativas multinacionales se requiere no sólo capacidades individuales sino también capacidades de la organización y particularmente del management para adaptar el mensaje a través de las diferentes culturas que atraviesa la organización. Esto implica desarrollar una comprensión holística de los procesos necesarios para conseguir una comunicación interna eficaz, considerando desde la definición de los canales de comunicación a utilizar hasta el idioma y contenido a incluir.

### **II.3 Repensar la comunicación interna**

Considerando, tanto los múltiples beneficios que conlleva una comunicación interna eficaz, como los desafíos que se presentan para poder lograrlo, es de suma importancia definir las mejores prácticas de comunicación interna para conseguir que sea exitosa y que realmente aporte a la estrategia global.

En primer lugar, para poder vencer la barrera idiomática, es recomendable la selección de un idioma general para la mayoría de las comunicaciones, el cual deberá ser el que hablen la mayoría de los miembros de la organización. En la medida de lo posible, también es aconsejable utilizarlo de la manera más neutra posible evitando rasgos particulares de alguna región particular o referencias culturales.

En ambientes multiculturales, los individuos necesitan desarrollar la habilidad de adaptarse rápidamente a distintos contextos para poder comunicarse con diferentes interlocutores en diferentes culturas dado que sus interacciones se dan continuamente. Esta habilidad se define



como competencia de interacción intercultural, siendo la capacidad de comunicarse y comportarse de manera eficaz con personas de otros grupos culturales y la capacidad de manejar las demandas psicológicas que surgen de tales interacciones. (Spencer-Oatey & Franklin, 2009)

Por lo cual, para favorecer el manejo del idioma es conveniente apoyar el desarrollo de las habilidades lingüísticas y de intercambio cultural de los empleados. Comenzando por capacitaciones del idioma elegido combinado con actividades que promuevan el intercambio cultural. Por ejemplo, apoyando la rotación interna entre los distintos sitios para poder brindar la experiencia tanto a la persona que cambia de oficina como a la unidad que lo recibe. Otra opción son los cursos de capacitación con participantes de diferentes países, enriqueciendo las relaciones entre los distintos miembros y que permiten observar el clima de la organización.

Estas prácticas ayudan a formar una mirada intercultural de la organización que lleva a reorganizar la comunicación interna compartiendo una misma identidad y visión estratégica más allá de las fronteras de una nación. Cuando una empresa opera globalmente esto se convierte en una responsabilidad social. (Vesala-Varttala & Varttala, 2010)

En este sentido, si bien puede ser necesario centralizar parte de la comunicación en la alta gerencia de la organización, se debe tener en cuenta la adaptabilidad del mensaje en los diferentes contextos con la finalidad de llegar a todos los empleados. Esto requiere un esfuerzo adicional a fin de encontrar el equilibrio entre la estandarización de algunos mensajes y su adaptación a medida de las distintas necesidades, customizadas a las diferentes unidades para poder lograr que todos los miembros comprendan el mensaje de la misma forma.

Para poder adaptar las comunicaciones es clave contar con buenas capacidades lingüísticas locales en cada sitio y en el caso de no contar con ellas, invertir en traducciones locales externas de buena calidad para evitar distorsiones utilizando el estilo adecuado. De esta forma, adaptar el mensaje por los canales correctos apalancándose en los líderes con fuerte formación y claridad en el mensaje, permitirá llegar a todos y llevar así la estrategia a la acción, dando a su vez un sentido de identidad y pertenencia favoreciendo a la motivación de los empleados.

De esta manera, los líderes se convierten en los principales actores en una red de soporte para la comunicación interna. Pero esta red debe contar, a su vez, con muchos más recursos que estén disponibles para ayudar a la comunicación de todos los miembros. Desarrollar una sólida red ("*networking*") de recursos internos y externos disponibles que permita a los líderes tomar el rol de comunicadores. Que ellos sientan tanto la responsabilidad como la capacidad para retransmitir el mensaje siendo voceros de la estrategia global. Hoy en día, las herramientas digitales son incontables y si se encuentran bien utilizadas pueden ser de gran ayuda para facilitar la comunicación. Comenzando con los correos electrónicos, programas de mensajería instantánea, siguiendo con intranet, video conferencias, blogs hasta redes sociales. Recursos que puedan estar a la mano del empleado, de fácil acceso y algunos de ellos con disponibilidad en varios idiomas, lo cual facilitará la formación de esta red.

Por lo cual, es importante destacar que no sólo debe considerarse el idioma que se utilice sino también el canal de comunicación utilizado. Las innovaciones digitales brindan un gran abanico de soluciones, sin embargo, en algunos casos puede seguir siendo necesario la impresión tradicional de memos, carteles o folletos para poder llegar a individuos que no tengan acceso a las herramientas digitales o que por barreras generacionales simplemente no sientan interés en ellas. Actualmente existe una preferencia por la creación de ámbitos en vivo comunes a todos los empleados para tener la oportunidad de interactuar con los distintos niveles de liderazgo dentro de la empresa brindando también un ámbito de interacción. Un ejemplo de ello son las reuniones de resultado del negocio comúnmente conocidas como "Town Hall" donde el mayor nivel de liderazgo muestra los resultados del último periodo (usualmente trimestral) dando una visión de la situación actual de mercado, los competidores y los resultados del periodo, acompañados de un espacio para preguntas y respuestas con los empleados. Otro ejemplo, son las reuniones de performance de cada unidad donde se presentan particularmente la concreción de resultados del mes de la unidad de negocio contrastándolo con periodos anteriores y el



presupuesto, la interacción en este caso se da con el órgano de revisión superior que desafía el desempeño y la proyección de los próximos meses. Son múltiples los espacios que se pueden crear según cada necesidad, lo importante es poder generarlos para poder obtener información útil, actualizada y clara. En estos ejemplos, se puede ver que existe un espacio de retroalimentación, lo cual permite no sólo la revisión instantánea de comprensión del mensaje, sino que también favorece el nivel de adhesión al mismo.

Independientemente del canal que se utilice para la comunicación, es importante buscar el medio adecuado para las diferentes audiencias que se pueden encontrar en una empresa y realizar un seguimiento frecuente de la efectividad de cada uno de ellos. La comunicación interna corporativa es un proceso vivo que se retroalimenta de cada uno de sus actores. Por lo cual, es de suma importancia la revisión periódica y los ajustes pertinentes en caso de ser necesario.

Los esfuerzos de medición en la comunicación corporativa implican la creación de protocolos que describan tanto los procedimientos aplicados como los criterios de éxito utilizados. El propósito de esto es demostrar los efectos de la comunicación corporativa en la construcción de una reputación favorable para toda la organización e ilustrar el valor agregado de la comunicación corporativa para la empresa. (Riel & Fombrun, 2007) Algunos ejemplos de medición pueden ser las encuestas de feedback, evaluaciones periódicas, sesiones de retroalimentación, entrevistas con grupos testigo y encuestas globales.

Solicitar y actuar sobre la retroalimentación de los empleados periódicamente les da a los empleados una voz y los involucra en la gestión del negocio. No basta con distribuir encuestas a los empleados. En una organización altamente eficaz, los empleados desempeñan un papel activo en la determinación de cómo se realiza su trabajo y tienen la oportunidad de aportar información sobre cómo se gestiona la empresa. Más importante aún, actuar como sugerencias de los empleados pone en contacto directamente sus acciones con la estrategia de la organización y ayuda a los empleados a comprender su papel en el logro de los objetivos comerciales. (Luss & Nyce, 2020)

Cuando las metas y las comunicaciones internas no se alinean, identificarlo y requerir el soporte de algún servicio externo que pueda ayudar a solucionar los problemas comunicacionales de forma rápida y ágil es crucial para conseguir una comunicación corporativa interna exitosa.

De hecho, no se debe permitir que los problemas comunicacionales persistan por mucho tiempo, si es necesario deben resolverse mediante la intervención de la misma gerencia. Es importante que estas responsabilidades de comunicación se vean de forma integral con el trabajo de cada empleado. Esto es especialmente importante en entornos multiculturales, desarrollar objetivos y valores comunes a través de distintas fronteras culturales. Cada empleado debe estar capacitado para asumir la responsabilidad de desarrollar procesos de comunicación interna. (Vesala-Varttala & Varttala, 2010)

Por último, es muy importante que el comunicador verifique en forma constante la congruencia entre los mensajes que envía y el ser y quehacer de su organización, ya que de lo contrario el efecto será el inverso: la pérdida de credibilidad. (Fernandez Collado, 2009) El conocido "*walk the talk*", será la clave para generar confianza y ayudar a la alineación de los objetivos individuales a la estrategia corporativa favoreciendo no sólo la performance de la empresa, sino que también dará identidad y pertenencia a los trabajadores que se sentirán parte de los mismos objetivos.

- En resumen, las habilidades lingüísticas, la conciencia y sensibilidad cultural, la creatividad, flexibilidad y adaptabilidad para encontrar formas prácticas de tener éxito en las comunicaciones internas corporativas a pesar de la multiplicidad cultural serán la clave para lograr una identidad y visión estratégica conjunta a lo largo de toda la organización.



## CAPITULO III: ¿CÓMO IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA GLOBAL EN DISTINTAS UNIDADES DE NEGOCIOS?

Si bien la internacionalización ha permitido un gran desarrollo de la producción y comercialización de las empresas a gran escala, trae también aparejado un desafío a la hora de implementar una misma estrategia en distintos contextos dada la complejidad que adiciona el desarrollo de las actividades en distintos países, mercados y ambientes.

De esta forma, una buena estrategia global da rumbo y coherencia a la organización, sin embargo, esta estrategia no puede ser implementada en todas las unidades de negocios de la misma manera. Esto se agrava aún más cuando se considera empresas multinacionales con diferentes líneas de negocios, donde se pueden encontrar diferencias geográficas, culturales, idiosincráticas y mismo de lenguaje. Las diferencias pueden ser infinitas y cada una de ellas desafía la implementación de la estrategia.

Por un lado, se pueden observar diferencias legales. El marco regulatorio que rige, por ejemplo, en los Estados Unidos es totalmente distinto al marco legal argentino. Esto condiciona toda forma de hacer negocios y hasta puede tener implicancias directas en el costo de un producto. Es una limitación que no se contrapone con la estrategia, sino que puede llegar a limitar su implementación en algunos casos y debe evaluarse para poder adaptarla al marco legal local. Los principales componentes en este aspecto son el laboral y la carga impositiva en las distintas unidades de negocios, ya que estos aspectos pueden incluso encarecer el costo de los productos en algunos países.

Por otro lado, si se compara la forma de hacer negocios en el mismo país entre una multinacional y la competencia local, en el caso de países con menor seguridad jurídica, es una desventaja competitiva muy significativa. Una empresa multinacional, sobre todo en empresas públicas que cotizan en bolsa se ve obligada a cumplir muchos más requisitos exigidos por la ley local y de la casa matriz con una carga impositiva y laboral antes mencionada muy significativa. Sin embargo, un competidor local puede darse otras licencias, de hecho, ilegales, que le permiten brindar una flexibilidad al cliente que a la compañía multinacional le costaría una inversión muchísimo mayor. Esta es una situación ilegal, pero en países con una muy débil seguridad jurídica, son cuestiones que pueden definir la competencia desleal que posiblemente en otros países no se presenta.

Por otro lado, se pueden encontrar barreras en el ambiente donde se desarrolla la actividad. Desde diferencias geográficas, climáticas y de desarrollo de infraestructura que condicionarán la implementación de la estrategia condicionando el desarrollo de la operación y la forma en que se llevan a cabo.

Otra diferencia a tener en cuenta es la idiosincrasia local, la cual también afecta la forma de hacer negocios. No es sólo la forma de emplear los recursos necesarios para llevar a cabo la producción sino también la forma de concretar negocios y el acercamiento al cliente. Por ejemplo, en el mercado latinoamericano se puede visualizar un acercamiento mucho más fraterno, donde el desarrollo de relaciones con el cliente es la clave para concretar negocios, con diferencias locales marcadas, pero, sin lugar a duda con una tendencia distinta a un mercado angloamericano. Además, se pueden encontrar diferencias religiosas, políticas, económicas y lingüísticas que forman la cultura propia de los empleados y el contexto en donde conviven. Sin lugar a duda todos estos componentes condicionan la implementación de una estrategia global que muy posiblemente pueda ser formulada en condiciones radicalmente opuestas.

A pesar de tantos desafíos, la internacionalización es una buena opción para las empresas multinacionales ya que cuentan con variados beneficios a la hora de desarrollar actividades en más de un contexto. En principio, pueden verse beneficiadas por la reducción de costos a gran escala a través de los procesos de compras, producción y desarrollo de productos a nivel global. De hecho, en varias industrias es necesario trabajar en un mercado global para poder amortizar los elevados costos de desarrollo de producto con el plus adicional de poder brindar un servicio global a los clientes.



Otro beneficio que se puede reconocer de la internacionalización es la posibilidad de obtener ventajas competitivas al encontrar la optimización en la utilización de los recursos nacionales, como es así la disponibilidad de conocimientos específicos en determinados lugares o diferenciales de costo laboral que permite mover la producción a lugares que pueden contar con condiciones más competitivas. Y estos diferentes contextos también pueden enriquecer las experiencias de aprendizaje ya que permiten el acceso a nuevas experiencias, nuevas ideas y prácticas que podrían integrarse.

De hecho, es difícil que el mismo producto que se ofrece sea globalmente aceptado por los consumidores a lo largo de todo el globo. Un ejemplo claro es el de los automóviles que se venden en todo el mundo, pero que se ajustan para cumplir con los criterios locales, como los estándares de emisiones o en qué lado del vehículo está ubicado el volante. También podría centrarse en aspectos más culturales, como una cadena mundial de comida rápida que ofrece elementos de menú geográficamente específicos que se adaptan a los gustos y costumbres locales. Evidenciando de esta forma la importancia de la adaptación de los productos a las condiciones del mercado local. Esto puede ser extrapolado a la estrategia global de la organización, la cual también requerirá adaptaciones para su implementación en cada unidad para poder encontrar el éxito.

### **III.1 Estrategia corporativa vs estrategia de negocios**

Una buena opción para lograr el equilibrio entre la estrategia global y la diferenciación local es la implementación de una estrategia corporativa y una estrategia diferente para cada unidad de negocios, por lo cual, es de vital importancia su diferenciación. Se puede afirmar que la estrategia global definirá “¿Qué?” y “¿Dónde?”, sin embargo, el “¿Cómo?” será definido por cada unidad de negocio.

Por un lado, la estrategia corporativa intenta definir los objetivos a largo plazo de la matriz o casa central, determinando dónde se quiere competir, en qué industrias, qué mercados, con qué nivel de diversificación. Brinda la visión y misión que se persiguen en toda la organización, brindando de esta manera un sentido de coherencia y cohesión a cada una de las decisiones tomadas por cada individuo dentro de la misma organización. Esta estrategia es responsabilidad de la cúpula de la organización (reconocida por su denominación en inglés como “Top management”).

Por otro lado, la estrategia de negocio define cómo se alcanza esa estrategia global. Determina cómo se debería competir, cuál sería la ventaja competitiva en una unidad de negocio determinada, estableciendo los lineamientos de cómo llevarlo a la práctica con las propias condiciones de su contexto particular por la gerencia local de las subsidiarias junto a los líderes de las líneas de negocios.

Ambos conceptos no se oponen, sino que se complementan y deben encontrarse totalmente alineados. De lo contrario, los actores se podrían sentir desmotivados y presos de un status quo que los dejaría fuera de mercado. La estrategia corporativa debe brindar el marco de acción donde cada gerencia local debe trazar su propia estrategia de negocios. De lo contrario, existe el riesgo de perder flexibilidad, creatividad, iniciativa y la interacción con el mercado donde cada unidad de negocio se encuentra inmersa.

Además de su alineación a la estrategia corporativa, una de las principales claves para una estrategia de negocios exitosa es encontrar una ventaja competitiva propia de la unidad de negocios local. Ha sido una de las principales causas de fracaso a la hora de implementar una estrategia corporativa la intención de trasladar automáticamente la ventaja competitiva de la organización global o la propia de la casa matriz a todas las filiales en el mundo. Sin embargo, existen más condiciones a tener en cuenta.

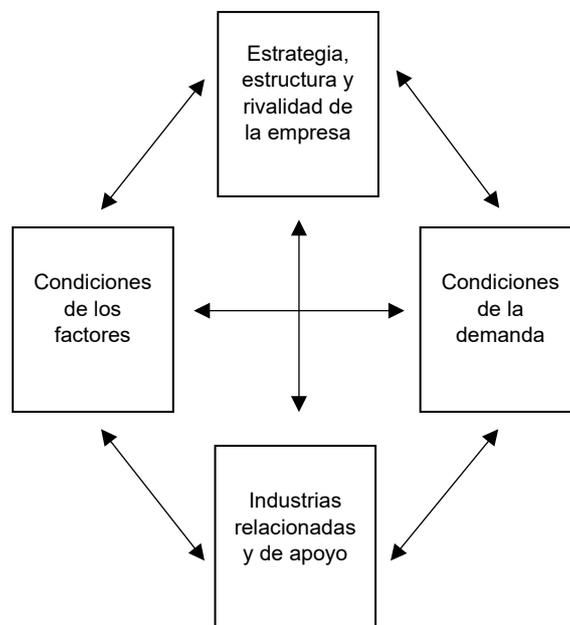
En este punto es importante destacar que hay diferencias notables en los patrones de competitividad de cada país, ninguna nación puede o será competitiva en todas o ni siquiera en

la mayoría de las industrias. En última instancia, las naciones triunfan en industrias particulares porque su entorno y ambiente es más desarrollado, dinámico y desafiante.

“En un ambiente internacional, la ventaja competitiva potencial de una empresa no sólo es definida por sus capacidades y recursos internos, sino que se ve condicionada por la situación particular del país donde desarrolla su actividad, incluyendo factores como el precio de los insumos, las tasas de cambio, las tasas de interés, las cargas impositivas, las políticas de gobierno, sus recursos naturales, las condiciones de su economía, el nivel de empleo, la disponibilidad de mano de obra calificada, entre muchos otros factores.” (Porter, 1990)

Se pueden reconocer cuatro características básicas en una nación que definirán el ambiente en donde las organizaciones se desarrollan y aprenden a cómo competir. Dichas características forman un diamante tal como se grafica en la figura 9 y son los ingredientes fundamentales para lograr el éxito competitivo internacional.

**Figura 9** - Factores determinantes de la ventaja competitiva nacional



**Fuente:** Michael E. Porter, “The Competitive Advantage of Nations” - Harvard Business Review – April 1990

Dichos atributos son:

- 1- *Condiciones de los factores*: la posición de la nación en los factores de producción, como mano de obra calificada o infraestructura necesaria para competir en una determinada industria, recursos altamente especializados, muchos de los cuales son incentivados y promovidos para generar una característica distintiva en una industria específica.
- 2- *Condiciones de la demanda*: la naturaleza de la demanda del mercado interno del producto o servicio de la industria, siendo la principal impulsora de la innovación y la mejora de la calidad. Por ejemplo, en Suiza se pueden encontrar las marcas de relojes más sofisticadas motivadas por la obsesión del suizo en la puntualidad.
- 3- *Industrias relacionadas y de apoyo*: la presencia o ausencia en el país de industrias proveedoras y otras industrias relacionadas que sean competitivas internacionalmente y que funcionan como compañeros de negocios.
- 4- *Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa*: las condiciones que rigen en la nación, cómo se crean, organizan y administran las empresas, así como la naturaleza de la

rivalidad nacional. En donde en un mismo país conviven los principales productores dentro de una misma industria, esto motivará a una búsqueda de eficiencia, calidad e innovación constante como resultado de una fuerte competencia interna entre ellos.

Cada uno de estos factores son considerados ingredientes esenciales para lograr el éxito competitivo internacional de una organización. Para la innovación, las empresas deberán contar con el acceso a recursos humanos con las habilidades apropiadas y tener rivales nacionales son una motivación adicional que presiona también la innovación. Otra condición previa necesaria son los objetivos de la empresa que conducen a un compromiso sostenido con la industria. Sin ese compromiso y la presencia de una rivalidad activa, una empresa puede tomar un camino fácil para sortear una desventaja en lugar de utilizarla como un estímulo para la innovación. (Porter, 1990)

Cabe destacar que ser competitivo a nivel nacional, no implica necesariamente tener salarios más bajos o un tipo de cambio favorable que hace parecer las inversiones en el país más atractivas por los costos bajos de producción. Sino más bien la competitividad se centra en la productividad del país. Dicha productividad depende tanto de la calidad como de las características de los productos y de la eficiencia con la que se producen. Cada país posee condiciones distintas que condicionan la capacidad que puede tener una empresa para mejorar su productividad.

Por lo cual, para establecer una ventaja competitiva para una empresa se debe alinear la estrategia de negocio de la unidad a la ventaja competitiva propia del país y a su propia cultura. Por ejemplo, los productores de zapatos italianos como Tod's, Fratelli Rosetti y Santoni enfatizan el estilo y la artesanía, las empresas de calzado de Alemania, como Adidas, Puma y Brütting, hacen hincapié en la tecnología, mientras que la industria del calzado de Vietnam utiliza mano de obra de bajo costo para producir una gran cantidad de zapatos casuales más económicos. (Grant, 2016) De esta forma cada productor de zapatos explota sus fortalezas nacionales para obtener su propia ventaja competitiva complementándose.

De esta forma, se puede observar la importancia no sólo de contar con una estrategia corporativa y local, sino también la necesidad de un análisis de las condiciones propias del ambiente donde desarrolla la actividad para poder conciliar tanto las fuerzas de la eficacia global con la diferenciación nacional. (Grant, 2016)

El modelo del Diamante de Porter plantea la posibilidad que poseen las empresas multinacionales de potenciar las ventajas competitivas nacionales, ya que al basar sus líneas de productos clave en ciertos lugares estratégicos pueden acceder a la competencia local y luego aplicar las habilidades adquiridas en beneficio del resto de las unidades. A su vez, el tipo de producto a comercializar también la decisión de dónde y cómo establecerse. Hoy en día existen servicios y bienes tecnológicos que pueden ofrecerse en forma global con mínimos cambios y relativamente bajo esfuerzo de traslado. Sin embargo, si el bien a comercializar no se puede movilizar con facilidad o su costo de traslado es demasiado alto, esto condicionará las decisiones estratégicas que se tomen. En contraste con un software se pueden encontrar industrias como la cementera, en las cuales no existe rédito suficiente para trasladar cemento grandes distancias. Más allá de estos simples ejemplos se pueden dar infinitas situaciones que requerirán su atención y análisis para definir dónde y cómo competir.

En términos generales, el primer paso para poder implementar una estrategia global en distintas unidades de negocios consiste en evaluar las capacidades locales que se desean explotar y la posibilidad de combinarlas con las capacidades propias de la organización. De esta forma, la estrategia integral requiere que la empresa multinacional mire más allá de las opciones independientes que cada país ofrece.

Tal como se mencionara anteriormente, así como no todos los consumidores tienen necesidades y deseos idénticos a lo largo de todo el globo, tampoco es posible aplicar una estrategia única para toda una misma empresa multinacional. Por lo cual, los objetivos de una adaptación local se basan en lograr el máximo ajuste con los distintos grupos de interés, ya sean clientes,



proveedores, accionistas, entes reguladores y empleados. “La esencia de una empresa multinacional es compartir y apalancar las capacidades entre países.” (Rugman & Brewer, 2001) La adaptación local intentará dar la autonomía suficiente a cada unidad de negocio para desarrollar sus actividades en el ambiente local, pero aprovechando la sinergia que le otorga su empresa multinacional.

Una estrategia de adaptación local implica un análisis de la industria y la competencia con una visión ampliada, teniendo en cuenta tanto las amenazas como oportunidades locales y fuera del país. En algunos casos puede ser una ventaja contar con la posibilidad de un respaldo internacional aumentando las fuerzas competitivas. Este es el caso cuando se ofrecen servicios de atención global con estandarización de procesos que permiten al cliente que tiene presencia en varios países poder homogeneizar sus proveedores.

Adicionalmente, en el ámbito local la unidad de negocio puede competir con las subsidiarias de otras empresas multinacionales y con empresas locales. Por lo cual, la competencia se basa en un juego entre recursos y capacidades de éstas. Mientras que una empresa multinacional, por lo general, puede contar con mayores recursos y respaldo por parte de su casa matriz, una empresa local se puede destacar por su agilidad y falta de burocracia a la hora de actuar. Esto componentes también influenciarán la estrategia de la unidad de negocio de la empresa multinacional.

Sin embargo, por lo general, la estrategia local y su adaptación siempre estará limitada por la estrategia global, quien decide el grado de adaptación local que se puede dar o no.

Tradicionalmente, la globalización se ha visto como una estrategia que se preocupa principalmente por los objetivos de eficiencia, ya que la integración de las operaciones mundiales permitió plantas de mayor tamaño aprovechando la economía a escala, sistemas de distribución más grandes y una explotación de la marca a gran escala. Sin embargo, más recientemente se reconoce a la integración global como un factor clave para las estrategias de diferenciación, proporcionando bienes y servicios más únicos, más utilizables y efectivos a través del impacto en múltiples mercados, insumos con tecnología superior y nuevas competencias organizacionales. Sin integración las empresas multinacionales actúan como empresas nacionales en múltiples mercados. Si bien esta estrategia permite explotar ciertos recursos específicos de la empresa de manera más amplia, limita su capacidad para aprovechar su distribución geográfica. Diferenciar las estrategias de un lugar a otro mientras se vinculan estas diversas operaciones a través de procesos a nivel corporativo puede proporcionar considerables beneficios de costos y, a su vez, puede generar nuevas capacidades que se basan en combinaciones de habilidades y recursos de distintos países. Tanto la eficiencia como la oferta de productos superiores a menudo se mejoran mediante la integración de sus operaciones en todo el mundo. (Rugman & Brewer, 2001)

De esta forma, la integración global ofrece una variedad de ventajas, que brindan la posibilidad de aumentar en gran medida algunos de los beneficios de la expansión internacional. Las ventajas competitivas específicas de cada ubicación se potencian si la empresa multinacional puede aprovechar estos beneficios en toda su gama de mercados, no sólo para centrarse en único mercado. La empresa puede coordinar su producción y comercialización global alocando los procesos de producción más adecuados para cada país de acuerdo con las características propias del ambiente. Esto permite diversificar su riesgo y, a su vez, la especialización focalizada en los sitios que pueden agregar mayor valor a cada etapa del proceso productivo. Así, la operación global se puede distribuir en distintas etapas y posteriormente como resultado, los componentes y bienes intermedios integrarse al mismo sistema para optimizar sus eficiencias globales.

La clave para lograr explotar esta ventaja que cuentan las empresas multinacionales es poder encontrar el equilibrio adecuado entre los distintos mercados laborales, los beneficios fiscales, tipos de cambio, tasas de interés y otras características de cada ubicación. La empresa global, al cambiar diferentes actividades entre los mercados nacionales mientras continúa coordinándolas a nivel mundial, puede ampliar en gran medida el alcance de sus esfuerzos de



"comprar barato, vender caro", dándole una ventaja considerable sobre la empresa local. Ya sea evitando amenazas nacionales, aprovechando concesiones fiscales u obteniendo acuerdos laborales más favorables.

Adicionalmente a explotar las características de cada sitio, una empresa multinacional tiene la posibilidad de transferir fondos internamente, utilizando las ganancias en una región para subsidiar los esfuerzos de expansión en otras. Brindando la posibilidad de tomar decisiones más arriesgadas y alimentar su futura expansión en nuevas regiones e industrias.

De hecho, existen pensadores como Rugman que afirman que la mayoría de las industrias no son globales sino más bien regionales. Se sugiere que las diferencias culturales y las regulaciones gubernamentales dividen al mundo en bloques de regiones, tales como Norteamérica, Europa, Asia y Latinoamérica, y sólo unas pocas firmas pueden trabajar en todo el mundo con un producto estandarizado.

Rugman asegura que la globalización es un mito. Según este autor, lejos de tener un lugar en un único mercado global, la mayor parte de la actividad empresarial de las grandes empresas se desarrolla en bloques regionales. No considera que el capitalismo americano se propague uniformemente a lo largo de todo el mundo ni que el mercado globalizado sea un único mercado homogéneo. Las empresas multinacionales compiten por la participación en el mercado regional y, por lo tanto, mejoran la eficiencia económica. Solo en unos pocos sectores, como la electrónica, es viable una estrategia global de integración económica. Para la mayoría de las demás manufacturas, como los automóviles, y para todos los servicios, se requieren estrategias de capacidad de respuesta nacional, a menudo junto con estrategias de integración. Las multinacionales exitosas ahora diseñan estrategias a nivel regional, los que no tienen éxito persiguen estrategias globales. (Rugman & Hodgetts, 2001)

Sin embargo, no hay nada que impida que una empresa persiga una estrategia "global" dentro de su región de origen. De esta manera, una multinacional venderá el mismo producto o servicio de la misma manera en todos los países de su región de origen, lo que le permitirá obtener economías de escala. Sólo cuando una multinacional agota las posibilidades de crecimiento en su región de origen, necesita aventurarse en otras regiones. En otras palabras, todas las ventajas de la homogeneidad globales se pueden lograr a nivel regional, especialmente si los gobiernos de esa región aplican políticas de mercado interno como la armonización social, cultural y política (como en la Unión Europea) o la integración económica (como en NAFTA o en Asia). (Rugman A. M., 2005)

Rugman propone que la necesidad de estrategias regionales sugiere la introducción paralela de un componente regional en la estructura de la organización para tratar adecuadamente las características distintivas de cada región e industria. (Rugman A. M., 2005)

Si bien Rugman ha demostrado en sus investigaciones la dificultad de la comercialización en todo el mundo de un mismo producto, donde sólo unas pocas empresas lo logran hacer por el tipo de producto e industria en la que operan, es importante destacar que la presencia en más de una nación es un recurso muy beneficioso para que las empresas puedan aprovechar las economías a escala. A su vez, la regionalización se puede considerar como un paso intermedio dentro de la misma globalización, brindando los beneficios de operar más allá de los límites de una nación y permitiendo la consolidación de sus operaciones regional o globalmente. El desafío del liderazgo de empresas multinacionales se centra en encontrar la formulación de estrategia más adecuada para cada contexto de su propia industria, ya que la orientación global de las empresas es muy específica a su industria.



### III.2 Estructura que beneficia a una estrategia global

Lograr la descentralización de la decisión en la misma estrategia, brinda flexibilidad y coherencia a la vez, en una misma empresa multinacional. Sin embargo, también podría boicotear la creatividad local, la iniciativa y su diferenciación. Por lo cual es importante adecuar la estructura para dar flexibilidad y mantener la centralización de la estrategia global.

Conciliar la eficiencia global con la adaptación nacional requiere desglosar la empresa por producto y función, dado que cada producto tiene diferentes posibilidades de globalización y, a su vez, distintos niveles de estandarización o customización necesarias. Lo mismo ocurre con las funciones de cada área dentro de la misma empresa. Entre las áreas más comunes se puede diferenciar recursos humanos, finanzas, IT, I&D (investigación y desarrollo) con un gran potencial de globalización ya que su soporte a lo largo de las distintas unidades no difiere tanto. Sin embargo, en áreas como operaciones, ventas, marketing, servicio al cliente puede ser necesario un mayor nivel de diferenciación nacional. Estas diferencias tienen consecuencias importantes sobre cómo se estructura la empresa multinacional. Por lo cual, es clave definir una estructura organizativa y sistemas de gestión que permitan implementar las estrategias que se persiguen.

De hecho, Chris Barlett y Sumantra Ghoshal ven a las empresas multinacionales como cautivas de su propia historia, ya que consideran que las configuraciones de su estructura estratégica llevan la marca de las decisiones que tomaron en el momento de su expansión internacional. Es por esto que los cambios radicales en la estrategia y la estructura son tan difíciles de llevar a cabo. Una vez que se ha determinado una distribución internacional de funciones, operaciones, red de relaciones y autoridad para la toma de decisiones, la reorganización es lenta, difícil y costosa. Siendo de esta forma un componente crítico de sus capacidades actuales y una restricción sobre su capacidad para construir nuevas capacidades estratégicas. (Barlett & Ghoshal, 1998)

De acuerdo con Barlett y Ghoshal, a pesar de las diferentes herencias de los diferentes grupos multinacionales, su principal desafío estratégico y organizativo es conciliar la integración global con la diferenciación y la capacidad de respuesta nacional.

Los crecientes costos de investigación y desarrollo de nuevos productos (R&D por sus siglas en inglés) han hecho que las estrategias globales con plataformas de productos globales sean esenciales. Al mismo tiempo, satisfacer las necesidades de los consumidores en cada mercado nacional y responder rápidamente a las cambiantes circunstancias locales requiere una mayor descentralización. La aceleración del cambio tecnológico exacerba aún más estas fuerzas contradictorias, por un lado, la innovación debe tener lugar en múltiples ubicaciones y por el otro el beneficio de una instalación centralizada de R&D.

Para conseguir un balance entre la integración global y la adaptación nacional, se requiere que la empresa se adapte a los requisitos propios de los diferentes productos, funciones y países.

Barlett y Ghoshal describen el desafío organizacional de reconciliar la integración global y la diferenciación nacional como el equivalente de poder caminar, masticar chicle y silbar al mismo tiempo. Requiere un tipo de proceso de gestión interna muy diferente al tradicional, el cual ellos denominaron organización transnacional.

La característica distintiva de la denominada organización transnacional es que opera como una red integrada de recursos y capacidades distribuidos e interdependientes en la que cada unidad nacional es una fuente de ideas, habilidades y capacidades que se pueden aprovechar en beneficio de toda la organización. A su vez, las unidades nacionales acceden a las economías de escala global, tanto del poder de compra y productivo global, como también al poder adquisitivo global atendiendo la demanda de muchos mercados a los cuales no podrían penetrar de manera individual. En este tipo de organizaciones se debe establecer un nuevo rol gerencial para el corporativo que coordine las relaciones entre unidades, pero de manera altamente flexible. La clave es centrarse menos en gestionar las actividades directamente y más en crear un contexto organizativo que favorezca la coordinación y resolución de diferencias.



Este contexto implica establecer objetivos corporativos claros, desarrollar gerentes con perspectivas, relaciones fuertes y fomentar normas y valores organizacionales de soporte. Este desafío requirió que las empresas multinacionales se apartaran de sus modelos de gestión tradicionales y adoptaran un nuevo modelo organizativo. (Barlett & Ghoshal, 1998)

Sin embargo, esta empresa trasnacional es sólo un concepto y una dirección de desarrollo más que un tipo de organización puntual. Implica la convergencia de las diferentes configuraciones estratégicas que cada empresa multinacional define como óptima para su organización en particular.

Toda empresa multinacional debe comprender que es un desafío que alcanza a todas las organizaciones que operan internacionalmente. Un informe realizado por el estudio McKinsey (Dewhurst, Harris, & Heywood, 2011) determinó que las multinacionales fuertes parecen menos saludables que las empresas exitosas que se mantienen “cerca de casa”. El estudio identificó una “penalización de la globalización” que refleja dificultades comunes que experimentaron las corporaciones multinacionales. En primer lugar, las organizaciones globales son consistentemente menos efectivas para establecer una visión compartida e involucrar a los empleados en torno a ella con respecto a sus competidores locales. En segundo lugar, el estudio resalta que los líderes mundiales también encuentran dificultades para mantener los estándares profesionales y fomentar al mismo tiempo la innovación. Por último, debido a que los negocios se desarrollan en distintos países, les requiere un mayor esfuerzo el construir relaciones con cada gobierno, las comunidades y socios locales.

Las entrevistas realizadas para el estudio destacaron los desafíos que enfrentan las corporaciones multinacionales para equilibrar la adaptación local con la escala, el alcance y la coordinación global.

El estudio concluye que para cada vez más empresas, el imperativo de la globalización se está intensificando, y eso podría presentar desafíos organizativos y de liderazgo adicionales que aún no se comprenden completamente. (Dewhurst, Harris, & Heywood, 2011)

De esta forma se puede observar que desarrollar actividades en un entorno internacional aumenta significativamente la complejidad a la hora de definir una estrategia empresarial. En un entorno internacional, el potencial de una empresa para obtener una ventaja competitiva está determinado no sólo por sus propias capacidades y recursos, sino también por las condiciones del entorno nacional en el que opera. El cual puede incluir, los precios de los insumos, los tipos de cambio y distintos factores institucionales y culturales. (Grant, 2016)

Reconciliar las fuerzas del conflicto entre la eficiencia global y la diferenciación representa uno de los desafíos más grandes que pueden enfrentar las empresas multinacionales. Las opciones para hacerlo son infinitas y propias al análisis de cada organización, su estrategia global y el análisis de todas sus unidades de negocios actuales y potenciales. Lo importante es lograr descentralizar la decisión en la misma estrategia, brindando flexibilidad y coherencia a la vez.

Para esto la empresa multinacional no sólo debe definir dónde y cómo invertir, sino también encontrar la estructura adecuada que permita dar flexibilidad, motive la innovación sin contraponerse con la estrategia global y aproveche las ventajas de una economía a escala propiciando todas las sinergias posibles de sus distintas unidades de negocio. Un ejemplo claro de este último punto es el desarrollo de nuevos productos, cuya investigación y desarrollo puede ser muy costosa para una empresa que opera en un único país, pero al fusionar la demanda internacional justifica su inversión. Por último, es importante destacar el análisis de cada unidad de negocio y la posibilidad de su regionalización, con sus debilidades y fortalezas locales, para poder aprovechar al máximo las capacidades internas y áreas comunes de apoyo que pueden ayudar a hacer frente a esas amenazas.

De esta forma se contará con unidades de negocios lo suficientemente flexibles para actuar en forma ágil y dinámica en el mercado actual pero alineadas a una estrategia integral que le permitirá aprovechar y potenciar las diferencias nacionales.

## CAPITULO IV: MEJORES PRÁCTICAS DE MEDICIÓN DE UNA ESTRATEGIA GLOBAL

Adicionalmente de contar con una sólida estrategia, haberla comunicado exitosamente y adaptado su implementación en cada unidad de negocio, es igualmente importante contar con las herramientas necesarias para su seguimiento y medición. De lo contrario, es muy difícil definir cómo se está alcanzando el éxito o cuándo se necesitan medidas correctivas para volver a buscarlo.

En este mismo sentido, los autores Robert Kaplan y David Norton afirman que los altos ejecutivos entienden que el sistema de medición de su organización afecta fuertemente el comportamiento de gerentes y empleados. (Kaplan & Norton, 1991)

Tradicionalmente, las finanzas se encargaron de realizar este trabajo a través del análisis de estados financieros. Este proceso consta de la revisión de diferentes documentos financieros clave para comprender mejor cómo se está desempeñando la empresa. Si bien existen muchos tipos de documentos para poder realizar este análisis, por lo general existen algunos estados contables que por norma general se utilizan.

El primer documento que es importante incluir es el estado de situación patrimonial, el cual incluye todos los activos, pasivos y capital de una empresa en un momento determinado. El segundo es el estado de resultados que resume todos los ingresos y gastos de una organización durante un periodo determinado. También es necesario el análisis de todos los ingresos y salidas de efectivo categorizados por las distintas actividades de la empresa, este análisis se incluye en el denominado estado de flujos de efectivo. Para ayudar a su interpretación los estados mencionados pueden ir acompañados de notas y aclaraciones con la performance del negocio durante el periodo analizado.

Los estados contables básicos brindan una buena información financiera que se puede traducir en indicadores claves de rendimiento, mundialmente reconocidos como KPIs por sus siglas en inglés ("key performance indicators"). Los KPI financieros son métricas que las organizaciones utilizan para rastrear, medir y analizar la salud financiera de la empresa, que permiten a gerentes e inversionistas tener una noción de cómo se encuentra la compañía en términos de rentabilidad, liquidez, solvencia, eficiencia y valoración.

A continuación, se describen los principales KPIs financieros que toda empresa debe monitorear: (Stobierski, 2021)

1. Utilidad Bruta: es una medida de rentabilidad que mide el porcentaje de ingresos restante después de deducir el total de costos de los bienes vendidos, incluyendo costos directos de producción y no incluye gastos operativos, intereses ni impuestos. Su fórmula es:

$$\text{Utilidad Bruta} = (\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas} * 100$$

2. Utilidad Neta: es otra medida de rentabilidad en la cual no sólo se incluyen sólo los costos de los bienes vendidos, sino también todos los otros tipos de gastos relacionados, como los gastos operativos, comerciales, de administración, intereses e impuestos. Por lo cual, permite medir qué porcentaje de utilidad disponible luego de deducir todos los egresos. Su fórmula es:

$$\text{Utilidad Neta} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas} * 100$$

3. Capital de Trabajo: es una medida de la liquidez operativa disponible de la empresa, que se puede utilizar para financiar las operaciones diarias.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

A su vez, se puede calcular su ratio para indicar la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo de la siguiente manera:

$$\text{Ratio corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

4. Índice de prueba ácida (Quick Ratio): es otro tipo de índice de liquidez que mide la capacidad de una empresa para manejar obligaciones a corto plazo, pero este ratio sólo utiliza activos circulantes de alta liquidez, como efectivo, valores negociables y cuentas por cobrar. De esta forma segrega activos corrientes que pueden ser más difíciles de convertir en efectivo como el inventario. Su fórmula es:

$$\text{Quick Ratio} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Corriente}$$

5. Apalancamiento Financiero (Leverage): hace referencia a la proporción del activo de una empresa financiada por su propio capital social. Si todos los activos se financian con capital propio, el multiplicador será muy cercano a uno. A medida que aumenta la deuda externa, el multiplicador aumenta de uno, demostrando el impacto de apalancamiento de la deuda y, en última instancia, aumentando el riesgo del negocio.

$$\text{Leverage} = \text{Activo Total} / \text{Patrimonio Neto Total}$$

6. Coeficiente de endeudamiento: este índice se trata de un indicador de solvencia que mide la relación entre deuda y capital, es decir, cuánto se financia una empresa utilizando capital frente a deuda y por ende refleja la capacidad del capital de los accionistas para cubrir toda la deuda en caso de una recesión del negocio. Su fórmula es:

$$\text{Coeficiente de Endeudamiento} = \text{Deuda Total} / \text{Capital Total}$$

7. Rotación de Inventario: es un índice de eficiencia que mide cuántas veces por periodo contable la empresa vendió todo su inventario y trata de analizar si la empresa cuenta con un correcto nivel de inventario para el tipo de industria en donde opera. Su fórmula es:

$$\text{Rotación de Inventario} = \text{Costo de ventas} / (\text{Promedio Inventario inicial y final})$$

8. Rotación de activos totales: es otro indicador de eficiencia que mide la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ingresos. Cuanto mayor sea el índice de rotación, se estima que mejor será el desempeño de la empresa.

$$\text{Rotación de activos totales} = \text{Ingresos} / (\text{Promedio Activo total inicial y final})$$

9. Rendimiento sobre el capital: más conocido por sus siglas en inglés ROE (Return to equity), es un índice de rentabilidad que indica el retorno que obtiene la empresa sobre las inversiones de los accionistas en la empresa. Sin embargo, no debe contemplarse en forma aislada, dado que, si el nivel de apalancamiento es alto, y por ende se construye el activo con mucho endeudamiento y poco capital, la rentabilidad de la inversión de los accionistas puede verse mayor sin indicar una mejora en la operación de la empresa. Su fórmula es:

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / (\text{Promedio de Capital inicial y final})$$

10. Rendimiento sobre Activos: también más reconocido por sus siglas en inglés ROA (Return on Assets), es otro índice de rentabilidad que intenta medir el retorno de beneficios sobre los recursos y activos disponibles que utiliza, es decir, que intenta determinar si los activos son eficientes para generar utilidad. Su fórmula es:

$$\text{ROA} = \text{Utilidad neta} / (\text{Promedio de Activo inicial y final})$$

11. Flujo de caja operativo: representa la cantidad de efectivo que obtiene una empresa como resultado de sus operaciones ordinarias. Esta medida podría ser positiva, lo que significaría que la existencia de efectivo disponible para hacer crecer las operaciones, o negativa, en donde se necesitaría financiamiento adicional para mantener las operaciones actuales. Este indicador se encuentra discriminado dentro del Estado de Flujo de Efectivo.



Es recomendable el análisis en conjunto de estos indicadores para obtener una imagen global, de lo contrario podría prestarse a una falsa interpretación. A su vez, pueden complementarse con otros más sofisticados junto con su comparación con periodos anteriores o con competidores de la misma industria para poder realizar un mejor análisis del desempeño de la empresa. En este punto, es importante aclarar que no existen parámetros universales de cuáles indicadores utilizar y cuáles serían los valores óptimos a obtener. Cada uno de ellos necesita ser contextualizado en el tipo de empresa e industria en donde se opera para poder establecer una meta adecuada.

Aunque el análisis financiero es una de las principales herramientas de medición de gestión, siendo innegable el papel central que juegan en la evaluación de desempeño general de una empresa, existen autores que afirman que éstos muestran también algunas limitaciones. (Eccles & Pyburn, 1992)

Una de las principales limitaciones consiste en que las medidas contables son indicadores rezagados, es decir, que son el resultado de la acción de la dirección y el desempeño de la organización, no su causa. De esta forma, los indicadores financieros muestran las consecuencias de las decisiones que ya han sido tomadas, pero poco colaboran para predecir el desempeño futuro. Como resultado, no ofrecen mucha orientación para lo que debe hacerse de manera diferente.

“Usar medidas financieras para mejorar el desempeño es como concentrarse en el marcador en un partido de fútbol, mientras que el marcador dice si se está ganando o perdiendo, no proporciona mucha orientación sobre las jugadas que deben ser anunciadas. Lo que se necesita es obtener información para la toma de decisiones intermedias que finalmente afectan la puntuación, como qué jugadas de carrera son más exitosas, qué tan bien está pasando el mariscal de campo, qué tan bien la defensa está deteniendo al ataque oponente, etc.” (Eccles & Pyburn, 1992) En términos de negocios, se necesitan indicadores subyacentes previos que conducen finalmente a resultados financieros en un momento posterior.

Otra limitación se encuentra en que la mayoría de las medidas financieras tienen un enfoque más interno que externo. Por lo general, las medidas financieras se comparan con medidas de años anteriores o contra presupuesto o estimaciones para ese periodo, dada la dificultad para conseguir datos de otros competidores. Por lo cual, se compara el desempeño actual contra desempeño anterior o esperado sin tener en cuenta la evolución del mercado y la industria

A su vez, los análisis meramente financieros han propiciado un pensamiento cortoplacista en la competencia de las empresas que puede llevar el foco en decisiones rápidas con resultados automáticos, no colaborando en los objetivos a largo plazo, esto agudizado cuando se cuenta con incentivos atados a las metas financieras, lo cual es un riesgo de manipulación de las cifras reportadas. Este tipo de conductas dificultan las inversiones de capital o perseguir objetivos estratégicos a largo plazo dado que podrían perjudicar los indicadores reportados en ese periodo.

Por lo cual, los indicadores financieros se consideran una importante herramienta de diagnóstico de la situación financiera y económica de una empresa, pero deficiente para determinar si los objetivos propuestos por una organización son alcanzados o no.

Al respecto Kaplan y Norton afirman que los gerentes no deberían tener que elegir entre medidas financieras y operativas. Ninguna medida puede proporcionar un objetivo de rendimiento claro o centrar la atención en las áreas críticas del negocio. Los gerentes necesitan una presentación equilibrada de las medidas financieras y operativas. (Kaplan & Norton, 1991)

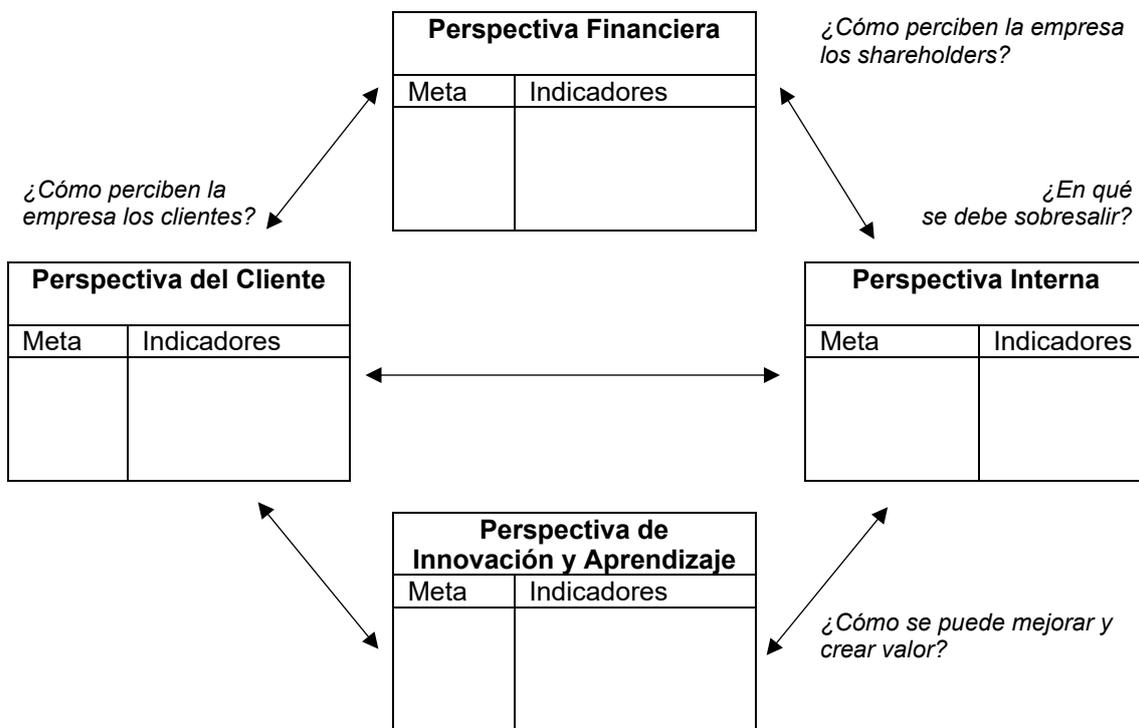
De esta forma, estos autores han desarrollado una herramienta denominada “Balanced Scorecard”, cuya traducción se asemejaría a cuadro de mando integral. Como su nombre lo indica, su intención fue concentrar en un único tablero de comando un conjunto de medidas que brinden a los altos directivos de una organización una visión rápida pero completa del negocio.

El Balanced Scorecard incluye indicadores financieros que muestran los resultados de acciones tomadas y se complementan, a su vez, con indicadores operacionales que se consideran los

impulsores del desempeño financiero futuro. Por ejemplo, el valor de ventas mensual es un indicador financiero consecuencia de muchas acciones tomadas para poder materializarlo en esa venta. Por otro lado, el tiempo de entrega a tiempo, la satisfacción del cliente o los reclamos de calidad pueden ser indicadores operativos que no tienen un impacto directo en los resultados de la compañía de ese mismo periodo en el que se registran, sino más bien son las bases para sostener o mejorar las ventas futuras.

Por lo cual, uno de los principales beneficios de esta herramienta es su capacidad para simplificar la alta complejidad que encuentran los líderes de una organización para obtener una visión global y poder revisar el rendimiento de las distintas áreas en forma simultánea. Tal como se grafica en la figura 10, el balanced scorecard intenta brindar información a los líderes desde cuatro perspectivas diferentes que se complementan reflejando la estrategia global de negocio.

**Figura 10** - Balanced Scorecard



**Fuente:** Robert S. Kaplan y David P. Norton, "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance" - Harvard Business Review – January 1991

En primer lugar, la perspectiva del cliente. Esta área intenta responder la simple pregunta de cómo el cliente ve a la organización. Simple pregunta que puede ser fácilmente olvidada al comenzar a implementar una estrategia de negocios. Sin embargo, siendo las necesidades del cliente el núcleo del objetivo principal no puede pasar desapercibido en ningún momento. Es por esto, que la herramienta propone traducir la misión de la empresa sobre el servicio al cliente en medidas específicas que reflejen los factores que realmente importan a los clientes.

Por lo general, las preocupaciones de los clientes tienden a dividirse en cuatro categorías principales como tiempo, calidad, rendimiento y servicio, y costo. El tiempo de entrega que se demora una empresa desde que recibe una orden por parte del cliente hasta que envía el producto o brinda el servicio al cliente puede ser un componente crítico para responder a las necesidades del cliente y se puede medir de distintas formas ya sea como un ratio de productos de entregados a tiempo o como un valor de pedidos con demora.



A su vez, es importante para los clientes que los productos cumplan con los estándares de calidad con los cuales se comprometió la empresa al momento de su venta. La calidad se puede medir de diversas formas, como el nivel de fallas y errores en la cadena de producción o los reclamos mismos de los clientes. La combinación de estos factores definirá el rendimiento para con las necesidades del cliente y contribuyen a crear valor para los mismos.

El balanced scorecard sugiere a las empresas definir metas de tiempo, calidad y desempeño y luego traducir estas metas en medidas específicas, concretas y claras. Dichas metas serán, a su vez, alimentadas por las necesidades del cliente. Se deben obtener medidas externas de desempeño con el cliente. Es decir, que es importante definir objetivos acordes a lo que se requiere y no condicionados a las capacidades internas. Por ejemplo, si un producto determinado es requerido por un cliente en una cierta cantidad de días, ese debería ser el objetivo de plazo de entrega a alcanzar, independientemente de no contar con la capacidad interna necesaria para poder cumplir con ese plazo. De lo contrario, se perseguirían metas alcanzables que no están alineadas con la perspectiva del cliente. Es probable que requiera ajustes en el proceso productivo o de distribución para alcanzar los objetivos. Pero esto es parte de la intención de la herramienta, lograr mostrar desafíos y la necesidad de planes de acción para poder cumplir con la estrategia de la organización.

El costo del producto es también considerado como un elemento muy importante para los clientes, pero, en general, los clientes verán el precio como uno de los componentes a tener en cuenta a la hora de elegir un producto. También considerará los elementos antes mencionados y los costos adicionales que los mismos podrían ocasionarles. De esta forma, la intención del balanced scorecard con este primer cuadrante es intentar definir los indicadores más adecuados para poder cuantificar la estrategia de la compañía en post de la perspectiva del cliente, intentar corroborar el avance de la estrategia y al mismo tiempo verificar si es adecuada a los ojos del cliente.

En segundo lugar, la perspectiva interna del negocio. Las medidas basadas en el cliente son importantes, pero deben traducirse en medidas de lo que la empresa debe hacer internamente para satisfacer las expectativas de sus clientes. Ya que dichas expectativas serán alcanzadas como consecuencia de diferentes procesos, decisiones y acciones que ocurren dentro de la organización. La intención de esta perspectiva es centrarse en aquellas operaciones internas críticas que permitan satisfacer las necesidades de los clientes y definir los indicadores específicos para cada una de ellas.

De esta manera, los indicadores vinculan los procesos internos y las capacidades que la alta dirección consideran como clave y las acciones tomadas por los individuos que afectan los objetivos corporativos generales. Este vínculo garantiza que los empleados de los niveles inferiores de la organización tengan objetivos claros para las acciones, decisiones y actividades de mejora que contribuirán a la misión general de la empresa. (Kaplan & Norton, 1991)

En tercer lugar, la perspectiva de la innovación y el aprendizaje. En base a las perspectivas anteriormente mencionadas, la empresa puede establecer y monitorear los aspectos más importantes para definir su ventaja competitiva y su posicionamiento. Sin embargo, esta perspectiva intenta abarcar los cambios constantes que los objetivos pueden sufrir. El cambiante contexto en que se encuentran inmersas requiere una actitud de mejora continua tanto en sus procesos como en sus productos.

La capacidad de una empresa para innovar, mejorar y aprender se relaciona directamente con el valor de la empresa. Es decir, sólo a través de la capacidad de lanzar nuevos productos, crear más valor para los clientes y mejorar continuamente la eficiencia operativa, una empresa puede penetrar nuevos mercados y aumentar los ingresos y los márgenes; en resumen, crecer y, por lo tanto, aumentar el valor para los accionistas. (Kaplan & Norton, 1991)

En este cuadrante del balanced scorecard, la empresa debe seleccionar indicadores que muestren tanto la efectividad del desarrollo de nuevos productos y su inserción en el mercado, como las mejoras e innovación en procesos. De esta forma, las metas de esta perspectiva



buscarán hacer énfasis en la mejora continua de la satisfacción del cliente incluyendo los procesos internos que también favorecerán en definitiva a una mejor atención al cliente.

Por último, la perspectiva financiera. Las medidas de desempeño financiero indican si la estrategia, junto con su implementación y ejecución están contribuyendo a la mejora de los resultados. Los objetivos financieros típicos tienen que ver con la rentabilidad, el crecimiento y el valor para los accionistas, y estarán estrechamente relacionados a la estrategia establecida.

Además de los tradicionales anteriormente mencionados, se pueden encontrar variantes como el análisis de las presupuestaciones futuras del flujo de efectivo descontados, la cual pretende brindar una mirada más prospectiva y no tan estática como solían ser los indicadores financieros tradicionales. El denominado "Shareholder Value Analysis" (SVA), se basa en el análisis del valor para los accionistas, por el cual se establece que el valor de un negocio aumenta cuando se toman decisiones que incrementan el valor descontado de todos los flujos de efectivo futuros. Siendo estos flujos de efectivo futuros una consecuencia de objetivos a largo plazo atados a las oportunidades de crecimiento y su ventaja competitiva en el mercado, complementando la mirada de corto plazo que puede mostrar indicadores de rentabilidad que no mostraban si la estrategia destruía los activos o no capitalizaban las capacidades centrales de la empresa. (Doyle, 2008)

De esta forma, la empresa lograría obtener una mirada global del desempeño de su organización desde cuatro perspectivas que se retroalimentan y se alinean a la estrategia global de una forma simple, coherente, integrada y sistemática. A su vez, existen estudios recientes que sugieren que la implementación de un sistema de medición de gestión, además de permitir la medición y revisión del desempeño de una organización, puede tener un valor oculto, ya que también pueden ayudar a los gerentes a aclarar la estrategia, comunicarla y al mismo tiempo desafiarla. (Neely, 2004)

En primer término, el mismo proceso de creación del Balanced Scorecard puede resultar beneficioso, dado que es un proceso de decisión donde se define qué es lo que importa para la organización y, por tanto, qué medirse. El beneficio clave en el proceso de decidir qué medir reside en el hecho de que el proceso obliga a los equipos de gestión a ser explícitos sobre sus prioridades. Ya no es suficiente decir "queremos aumentar la satisfacción del cliente", porque la satisfacción del cliente es un concepto abstracto. Sin definiciones y objetivos precisos, es imposible establecer medidas adecuadas para la satisfacción del cliente. Por lo tanto, el acto de decidir qué medir, obliga a aclarar el lenguaje común y hacer explícito lo que quieren decir cuando se dice "queremos aumentar la satisfacción del cliente."

Uno de los beneficios derivados de aclarar el lenguaje utilizado para describir la estrategia de la organización es que luego se vuelve mucho más fácil comunicarla, favoreciendo la alineación del resto de los miembros tal como se desarrolló en el Capítulo 2.

Por último, aparte de ser un medio de control, para aclarar y comunicar la estrategia, también puede utilizarse este recurso para desafiar la estrategia funcionando como base para la discusión. En este sentido, los mismos Kaplan y Norton argumentaron que el núcleo del proceso de desarrollo de un balanced scorecard es el proceso de construcción de un mapa de causa-efecto que ilustre las hipótesis de gestión que sustentan la estrategia. La estrategia implica el movimiento de una organización desde su posición actual a una posición futura deseable pero incierta. Debido a que la empresa nunca ha estado en este futuro lugar, el camino hacia él consiste en una serie de hipótesis vinculadas. El balanced scorecard especifica estas relaciones de causa y efecto intentando hacerlas explícitas y comprobables. Por lo cual, en ese mismo proceso dichas hipótesis son puestas a prueba constantemente, lo cual enriquece la misma estrategia. (Kaplan & Norton, 1996) A menudo, este proceso puede también exponer debilidades o vacíos en la misma estrategia, brindando la posibilidad de que se puedan subsanar en una etapa temprana del proceso.

En este sentido, los KPIs son definidos por la estrategia y la estrategia de una empresa es definida por sus KPIs. Los líderes de las empresas más revolucionarias en utilización de datos, como Amazon, Google, Alibaba y Netflix, dependen en gran medida de las métricas para definir,



comunicar e impulsar la estrategia, y a su vez, sus KPIs dan forma explícita al diálogo y el debate de liderazgo estratégico. (Kiron & Schrage, 2019)

“El establecimiento de los objetivos y el desarrollo de sus respectivos planes de acción son considerados el paso más importante en la gestión de una empresa. Cuando los líderes son confusos, dubitativos o establecen metas inadecuadas, los errores de juicio se agravarán en toda la organización.” (Doran, 1981) De esta forma, cabe destacar la importancia de un proceso de definición de metas y objetivos efectivo con la mayor claridad posible para todos los miembros de la organización. Para obtener indicadores efectivos es necesario seguir un criterio S.M.A.R.T. para la definición de estos. Este acrónimo que se forma por sus siglas en inglés hace referencia a un criterio “inteligente” por su traducción literal. Según este criterio cada objetivo debe ser:

- S = Specific (Específico): claro y conciso acerca de un área específica sin favorecer malinterpretaciones.
- M = Measurable (Medible): cuantificable y comparable con el resto de la información
- A = Assignable (Asignable): específicamente debe poder identificarse el responsable de la ejecución de ese objetivo.
- R = Realistic (Realista): alcanzable dado los recursos con los que se cuenta y adaptado a la realidad de la compañía.
- T = Timely (Oportuno): factible de alcanzar dentro del plazo de tiempo establecido.

Adicionalmente a indicadores de desempeño claros, mensurables y específicos, la clave para optimizar la utilización de los datos radica en vincular los KPIs, su análisis y la toma de decisiones, formando de esta manera un círculo virtuoso donde tanto las métricas, como su revisión y las decisiones se retroalimentan en post de una estrategia en común que también se enriquece de esta interdependencia. (Schrage, 2019)

Sin embargo, Kaplan y Norton afirman que incluso un excelente conjunto de medidas incluidos en un balanced scorecard no garantiza una estrategia exitosa. El balance scorecard sólo puede traducir la estrategia de una empresa en objetivos medibles específicos. Si no se logra convertir el rendimiento operativo medido en el cuadro en una mejora del rendimiento financiero, los líderes deberían volver a repensar la estrategia de la empresa o sus planes de implementación. También aseguran que el desafío consiste en aprender a establecer un vínculo explícito entre operaciones y finanzas. (Kaplan & Norton, 1991)

Como se puede observar, es clave definir indicadores que contribuyan en forma conjunta a la estrategia y que se ayuden mutuamente a conseguir los objetivos planteados. En este punto es necesario resaltar que el involucramiento de la alta dirección será clave para su éxito, dado que serán ellos quienes cuenten con la mirada más amplia de la empresa y, a su vez, son los responsables de definir la estrategia de la empresa. Adicionalmente, será necesario un cambio cultural que acompañe este proceso para evitar una percepción escéptica del resto de los empleados que no vean la herramienta como propia y sólo conciban los KPIs como un medio para controlar los resultados de su rendimiento.

Pero el balanced scorecard no es considerado sólo una herramienta de control, lo que lo hace tan poderoso es su capacidad de transformar la estrategia en un proceso de búsqueda continua propio de todos los empleados, no sólo de la gerencia. Y también permite comunicar los objetivos globales a todos los niveles de la organización. Por lo cual, los empleados saben no sólo qué hacer sino también por qué hacerlo. (Kaplan & Norton, 1993)

En este mismo sentido, sus autores aseguran que el balanced scorecard, confeccionado adecuadamente, está diseñado para atraer a las personas hacia la visión general, permitiendo a la alta dirección saber cuál debería ser el resultado final. Pero no es su intención decirles a los empleados exactamente cómo lograr ese resultado, dado que las condiciones en las que operan cambian constantemente. Al combinar las perspectivas del cliente, de los procesos internos, de la innovación y la financiera, el balanced scorecard ayuda a los gerentes a comprender las interrelaciones entre las distintas áreas. Esta comprensión puede ayudar a los gerentes a trascender las nociones tradicionales sobre las barreras funcionales y, en última instancia,



conducir a una mejor toma de decisiones y resolución de problemas. El balanced scorecard intenta mantener a las empresas mirando hacia adelante, en lugar de hacia atrás sólo focalizándose en los resultados financieros. (Kaplan & Norton, 1991)

La correcta implementación del balanced scorecard permitirá obtener un cascadeo de arriba a abajo de la misión y la estrategia de la empresa, el cual tiene una mirada hacia el futuro y no retrospectiva. Intenta obtener una mirada actual y hacia adelante, integrando medidas externas e internas que permiten en definitiva no desviar el foco del análisis. Es un riesgo latente en toda organización la utilización de indicadores en exceso que pueden dificultar su seguimiento y pierden el foco de la estrategia central que se persigue. “La obsesión por las métricas y la presión irresistible para cuantificar el rendimiento distorsiona y distrae.” (Muller, 2019) El balanced scorecard requiere que los líderes lleguen a un acuerdo sobre cuáles serían las medidas más críticas para el éxito de la estrategia de la empresa. Por lo general, de quince a veinte indicadores distintos suelen ser suficientes, con medidas diseñadas a medida para la unidad a la que se aplica. (Kaplan & Norton, 1993)

Cabe destacar la importancia del diálogo y comunicación en el proceso tanto de formulación de la estrategia como de formulación del balanced scorecard. Dado que el diálogo puede contribuir a subsanar diferencias de percepción y comprensión entre los distintos actores y también permite encontrar oportunidades de mejora. “El diálogo debe ser parte de un estilo de gestión que implica que los altos directivos recopilen continuamente información relevante para el control y evaluación del desempeño de la empresa y como una herramienta para alentar a los empleados a emprender un proceso de búsqueda continua de los objetivos de la empresa como propios.” (Norreklit, 2000)

Las herramientas de medición de gestión son innumerables y no se puede establecer un patrón único a seguir. Es necesario que cada organización establezca su mejor paquete de indicadores de acuerdo con su estrategia y su contexto particular, como un traje a medida de acuerdo con sus necesidades y expectativas que va modificándose a medida que nuevos acontecimientos así lo requieran. Y esto se convierte en un tema vital hoy en día, dado que el desarrollo de nuevas tecnologías para la utilización de datos requiere una especial atención a esta materia. “Para las empresas disruptivas basadas en los datos, como Alibaba, Amazon, Airbnb o Uber, los KPI no sólo monitorean el éxito empresarial, sino que lo impulsa, y este es un cambio que crea oportunidades innovadoras para liderazgos ambiciosos donde los KPIs son la estrategia y la estrategia son los KPIs. Estratégicamente, en entornos de Big Data e inteligencia artificial, ya no es suficiente con entender a posteriori los resultados, las organizaciones buscan predecir los indicadores de forma anticipada y prescriptiva.” (Schrage, 2019)

Día a día, cada vez más son los algoritmos predictivos que se incorporan en la planificación y diseño de una organización, alentando la utilización de tableros de control cada vez más automáticos e instantáneos. En consecuencia, los KPIs ofrecerán indicadores predictivos y prescriptivos, no sólo revisiones del espejo retrovisor. Por lo cual, estas mediciones pasan de ser una consecuencia y un medio para medir el desempeño de una estrategia, a convertirse en una ventaja competitiva en sí misma, en un activo intangible que puede permitir diferenciarse de la competencia.

En resumen, los indicadores juegan un papel fundamental en toda organización. No sólo como herramienta de medición del desempeño, sino como un medio de comunicación y alineación de la estrategia que permite obtener una visión global que, a su vez, permite desafiarla generando un ámbito propio para cuestionar la estrategia, revalidarla y en ciertas ocasiones también modificarla de ser necesario. Existen infinitos indicadores que se pueden utilizar, es crucial poder establecer un formato adecuado al tipo de organización y estrategia que se persigue involucrando tanto mediciones financieras como no financieras complementándose. Siendo importante que los líderes tengan en cuenta no sólo medidas internas de la organización sino también perspectivas externas como la mirada propia del cliente para poder identificar metas que realmente promuevan nuevas iniciativas que agreguen valor a la empresa y a los clientes, buscando siempre la claridad y transparencia. De esta forma, al desarrollar un sistema de medición adecuado y a medida de la propia empresa, permitirá transmitir e implementar la estrategia global a lo largo de toda la organización, permitiendo que cada decisión individual se encuentre alineada a un objetivo en común, dando la posibilidad a cada persona de entender no



sólo qué hacer sino por qué lo está haciendo y a qué está contribuyendo con su tarea, obteniendo un papel clave para asegurar el éxito futuro de la estrategia.



## CAPITULO V: CUERPO EMPÍRICO

### V.1 Metodología de investigación

A lo largo del presente trabajo, se ha buscado explorar, definir y establecer mejores prácticas en cuanto a la determinación e implementación de una estrategia internacional de una compañía multinacional a través de los distintos países y diferentes divisiones de negocios en la misma organización.

A los fines de establecer el alcance de la investigación, se realizó un estudio de caso único en profundidad de la empresa ITT. ITT es una empresa multinacional que cotiza en la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos (SEC) y cuenta con un equipo de 10.000 colaboradores a lo largo de todo el mundo. Se encuentra dividido en tres líneas de negocio claves, Industrial Process (IP), Motion Technologies (MT) y Connect & Control Technologies (CCT), y a su vez, estas líneas se organizan en regiones, siendo North America (EEUU + Canada), Latin America Region (LAR) y Asia Pacific (APAC).

Particularmente en el segmento de Industrial Process, IP, se caracteriza por ser un fabricante de equipos de bombeo, tanto equipos nuevos como repuestos y servicios de aftermarket ofreciendo un extensivo portfolio de bombas industriales, válvulas, optimización de sistemas y servicios. Los productos de IP atienden a una amplia base de clientes desde grandes empresas multinacionales, firmas de ingeniería, empresas de construcción (EPC) hasta distribuidores regionales y varios clientes finales. IP es considerado un fabricante global con operaciones significativas en Estados Unidos, Corea del Sur y Alemania. Sus clientes operan en distintas industrias, incluyendo Oil&Gas, químicos, petroquímicos, farmacéutica, industria general, minería, papel, alimentos y bebidas y generación de energía. Para mayor información de ITT ver Anexo 1.

El trabajo de investigación se centra en el análisis de la estrategia global de ITT y particularmente cómo llega esta estrategia a los líderes claves de IP en LAR y los colaboradores en Argentina. Para esto, los empleados de ITT en Argentina respondieron una encuesta sobre la estrategia de la compañía y su medición. Las encuestas se realizaron a través de Internet, enviando a los empleados un enlace por correo electrónico, la cual respondieron en forma anónima. A su vez, se realizaron entrevistas a los líderes regionales de Latinoamérica y particularmente de Argentina a fin de identificar su percepción de la estrategia global de ITT.

De esta forma, se ha realizado una encuesta a los empleados de la compañía en Argentina y entrevistas a personas claves en la dirección de la empresa. El objetivo de esta investigación es determinar los puntos en común y desencuentros de los distintos agentes acerca de la misma estrategia de negocios. Dado que la percepción de una única estrategia a lo largo de toda la organización es tan importante como la estrategia en sí misma, brindando identidad, coherencia y pertenencia.

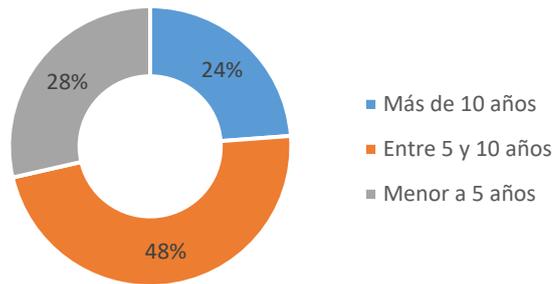
### V.2 Encuestas a empleados

La encuesta fue enviada a todos los empleados de ITT Argentina a través de un sitio web de fácil de acceso desde cualquier tipo de dispositivo. Se basó en una lista de preguntas tratando de establecer distintos grupos dentro de la empresa (considerando su antigüedad y sector). El resultado de las encuestas proporciona un entendimiento cualitativo de las percepciones de los trabajadores de la estrategia global de la empresa. Ver Anexo 3 para más detalles.

#### ***Estratos***

De los 35 empleados que conforman la nómina de ITT Argentina, 21 han respondido a la encuesta. Dadas las distintas reestructuraciones y cambios en la dirección de ITT, es importante identificar si se cuenta con la participación de empleados de las distintas etapas de la compañía y, a su vez, de las distintas áreas para así evitar el sesgo que podría conllevar una única área o de la misma camada.

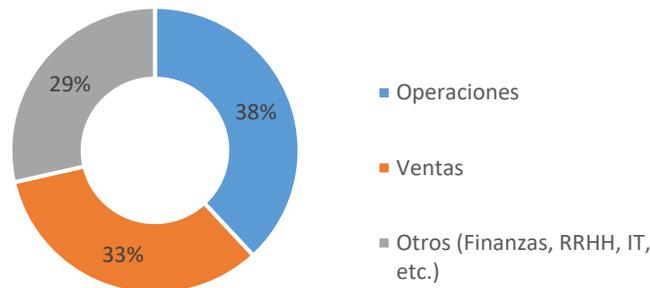
### V.2.1 - ¿Cuál es tu antigüedad en la empresa?



**Fuente:** Elaboración Propia

Se observa que el 48% posee una antigüedad entre 5 y 10 años, pero la cantidad de trabajadores con más de 10 años en la compañía es una proporción similar a los recientemente ingresados (ver figura V.2.1). Por lo cual, se puede inferir que se cuenta con una muestra variada de empleados con distintas vivencias a lo largo de la historia de la compañía.

### V.2.2. - ¿A qué área perteneces?



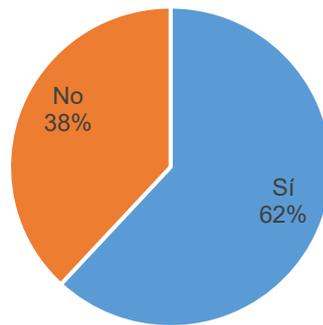
**Fuente:** Elaboración Propia

Dado que, para lograr el éxito de la implementación de una estrategia global, la misma debe llegar a todas las áreas de la organización, es importante contar con la participación de empleados de los distintos departamentos para obtener una percepción global. De la encuesta han participado miembros de las distintas áreas (ver figura V.2.2). Se intentó sintetizar las áreas de soporte dentro del rubro "Otros", ya que tanto en IT como en RRHH existe sólo un colaborador por departamento y la intención fue mantener la encuesta como anónimos.

#### **Conocimiento de la estrategia**

Una de las cuestiones primordiales para conseguir una estrategia global exitosa es asegurarse que todos los miembros de la organización estén recibiendo y entendiendo correctamente la estrategia global de la empresa y cómo colaboran para su concreción.

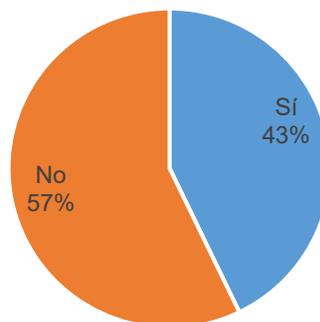
V.2.3 -¿Considerás que tienes objetivos claros?



Fuente: Elaboración Propia

Tal como se grafica en la figura V.2.3, el 62% de los encuestados considera que cuenta con objetivos claros. Por lo cual, un porcentaje significativo considera que tiene conocimiento de sus propios objetivos individuales con respecto al rol que desempeña y lo que se espera de él.

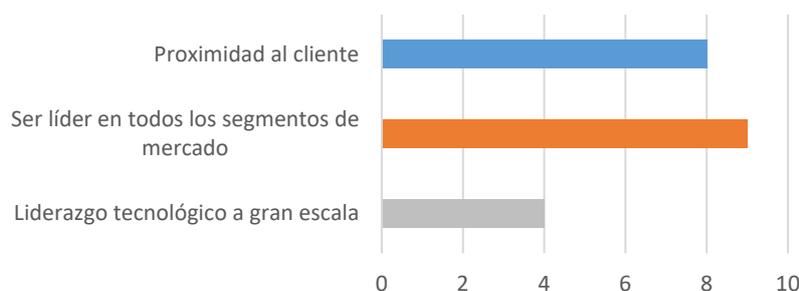
V.2.4 - ¿Considerás que conoces la estrategia de ITT?



Fuente: Elaboración Propia

El 57% de los trabajadores encuestados afirma que desconoce la estrategia de ITT (ver figura V.2.4). Considerando que las acciones individuales de cada colaborador deben estar alineadas a los objetivos globales de la empresa para lograr conseguir una estrategia exitosa, es llamativo que un porcentaje tan alto considere que la desconozca. Dada la importancia de una comunicación eficaz para alcanzar el alineamiento integral de la organización, sería importante verificar los obstáculos que no permiten llegar con este mensaje a todos los niveles y distintas áreas de la empresa.

V.2.5 - ¿Cuál crees que es la estrategia que persigue ITT?

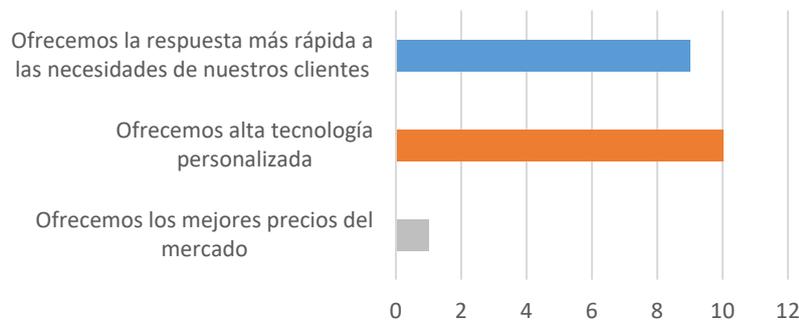


Fuente: Elaboración Propia

Sólo el 38% considera que “Proximidad al cliente” es la estrategia de ITT (ver figura V.2.5). Mientras que se puede verificar en el Anexo 1 que esa es la estrategia de ITT. De hecho, las otras dos opciones sugeridas como respuesta se trataban de las estrategias perseguidas por los principales competidores de ITT-IP, obtenidas de sus sitios oficiales, a fin de marcar los diferentes enfoques reales que se buscan en la misma industria.

Como otro aspecto dentro de la estrategia de ITT, se resalta la creación de valor a sus clientes por medio de alta tecnología personalizada. Dado que ITT opera en la industria manufacturera, en distintas regiones del mundo, pero con un producto marcadamente customizado, el cual se fabrica gracias a un trabajo de ingeniería previo a cada orden, la empresa no persigue un objetivo de estandarización de su producto aprovechando la economía a escala. La empresa intenta diferenciarse por la atención personalizada con una solución propia a cada cliente. Por lo cual, esta estrategia que surge del mismo Anexo 1, expresada en sus estados financieros anuales, marca una estrategia particular de la empresa donde la cercanía al cliente y la tecnología son claves para su éxito.

### V.2.6 - ¿Cómo crees que ITT crea valor?



**Fuente:** Elaboración Propia

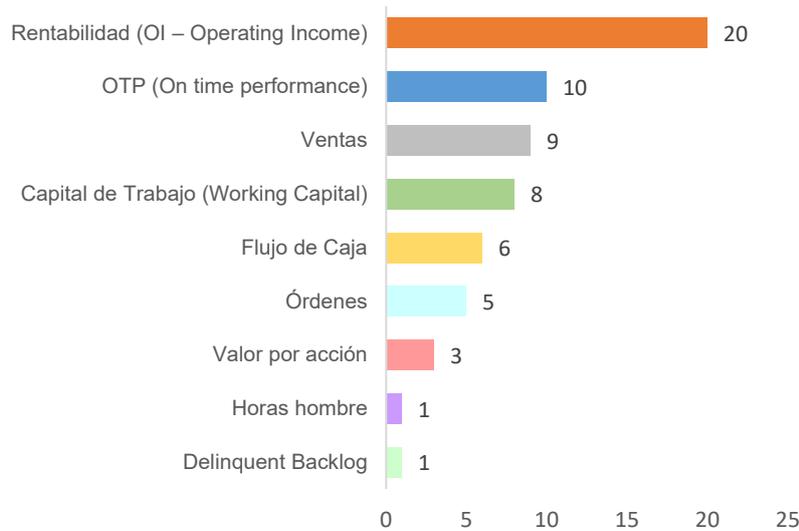
La mitad de la población encuestada eligió la opción incluida en la misión de ITT como componente diferenciador (ver figura V.2.6). Adicionalmente, otro aspecto a resaltar fue el hecho que todo el equipo de ventas coincidió en su mayoría que la estrategia es la proximidad al cliente e ITT crea valor ofreciendo alta tecnología personalizada, por lo cual se podría inferir que este equipo tiene un mayor sentido de comprensión de la estrategia global y la llegada al cliente se encuentra alineada con los lineamientos generales de ITT.

En el caso del equipo de soporte como Finanzas, Recursos Humanos y IT, consideran que tienen objetivos claros, pero no hay coincidencias en cuanto a la estrategia de ITT. Mientras que en operaciones hay respuestas variadas en todas las opciones.

### **Herramientas de medición**

Uno de los principales beneficios del desarrollo de un sistema de medición adecuado y a medida de la propia empresa consiste en la posibilidad de transmitir e implementar la estrategia global a lo largo de toda la organización, permitiendo que cada decisión individual se encuentre alineada a un objetivo en común, dando la posibilidad a cada persona de entender no sólo qué hacer algo sino por qué lo está haciendo y a qué está contribuyendo con su tarea, obteniendo un papel clave para asegurar el éxito futuro de la estrategia.

### V.2.7 - Indicadores claves de nuestra organización



Fuente: Elaboración Propia

El 95% de los encuestados considera que la rentabilidad (OI – Operating Income) es un indicador clave para la organización (ver figura V.2.7). Siendo de esta forma un indicio de la importancia que se le otorga a este indicador y la presión que podrían sentir los empleados por su cumplimiento. Considerando que la estrategia de ITT se centra en la proximidad al cliente, llama la atención que el indicador más seleccionado sea una métrica financiera de rentabilidad.

En la selección de las opciones se tomaron los indicadores suministrados en el modelo de revisión mensual de performance utilizado por la compañía mensualmente, en donde se puede notar una ausencia de ratios que puedan reflejar la opinión de los clientes. Se podría considerar incluir ratios como índice de reclamos de calidad o no conformidad, encuestas de satisfacción del cliente, ratios de retención de clientes o fidelidad. En definitiva, adicionar indicadores que reflejen la estrategia global de la compañía brindaría no sólo como herramienta de medición del desempeño, sino como un medio de comunicación y alineación de la estrategia que permita obtener una visión global y, a su vez, desafiarla generando un ámbito de discusión de las acciones a seguir para poder alcanzar los objetivos que la empresa se plantea.

### V.3 Entrevistas a líderes

El presente estudio es el resultado de un análisis de investigación basado en entrevistas semiestructuradas, es decir, preguntas abiertas, centradas en temas relacionados con el entorno de investigación, con una pauta de preguntas pre-establecidas que facilitó como guía de la conversación.

Por tratarse de un estudio que no fuera masivamente realizado, sino más bien personalizado en los líderes de Argentina y Latinoamérica, es que se deduce que se trata de una análisis cualitativo y no cuantitativo.

La guía de preguntas y las notas de conversación se detallan en el Anexo 2.

#### **Entrevistados**

A fin de conseguir distintos puntos de vista acerca de la percepción de estrategia global de la compañía y su aplicación en concreto en el mercado argentino, se ha realizado la entrevista a distintos niveles de liderazgo dentro de la organización.

Por un lado, se ha considerado el punto de vista regional. El mismo se encuentra basado en el director de ventas y operaciones regional y el director financiero regional. Ambos se encuentran



radicados fuera de Argentina, quienes se encuentran con base en ITT Chile, en Santiago de Chile y Estados Unidos, en Seneca Falls donde se encuentra la fábrica principal de ITT-IP, respectivamente.

Por otro lado, se intentó resaltar la mirada local, con sus gerentes de Operaciones, Ventas y Recursos Humanos en Argentina.

De esta forma, se pudo obtener dos miradas distintas de la estrategia de la compañía, enriquecido por diferentes culturas, localizaciones y antigüedades, por lo cual cada entrevistado cuenta con un abanico de relaciones muy variado dentro de la organización.

### **Entrevistas en profundidad**

Los líderes son considerados los principales actores en una red de soporte para la comunicación interna. Pero esta red debe contar, a su vez, con muchos más recursos que estén disponibles para ayudar a la comunicación de todos los miembros. Desarrollar una sólida red (*“networking”*) de recursos internos y externos disponibles que permita a los líderes tomar el rol de comunicadores. Que ellos sientan tanto la responsabilidad como la capacidad para retransmitir el mensaje siendo voceros de la estrategia global.

Como respuesta a la primera pregunta disparadora que se centra en “¿Qué?”, ver figura V.3.1 que muestra las respuestas de los líderes.

#### **V.3.1 - ¿Cuál es su percepción de la estrategia de la compañía y su ventaja competitiva?**

	Local		Regional	
RRHH	Operaciones	Ventas	Ventas	Finanzas
Importancia de la presencia en el cliente y diversidad del producto. <b>Calidad del producto y conocimiento</b> del mercado.	<b>Alto nivel de desarrollo y calidad</b> brindando soluciones específicas a necesidades específicas de los clientes.	<b>Búsqueda de eficiencia</b> en la producción con maximización de utilidad en productos específicos.	<b>Intimidad con el cliente</b> , ser el proveedor de <b>soluciones de alta ingeniería</b> atacando problemas específicos de los clientes.	El <b>desarrollo de tecnología diferente</b> y la <b>intimidad con el cliente</b> que nos permita construir una relación con el cliente que sea más íntima estando cercanos.

**Fuente:** Elaboración Propia

De las entrevistas a los líderes regionales y de argentina surge que sólo los líderes regionales mencionaron que la estrategia de la compañía era ofrecer soluciones de alta tecnología para satisfacer las necesidades específicas de los clientes y sólo ellos mencionaron literalmente la frase “intimidad con el cliente”. Esto llama poderosamente la atención ya que, según los estados financieros públicos de ITT, la estrategia global de la compañía se centra en la proximidad al cliente mediante soluciones de alta tecnología (ver Anexo 1). Sin embargo, este concepto no surge como primera respuesta a los entrevistados nacionales.

Por otro lado, todos concordaron en que la intención de ITT no es la de ser un proveedor masivo de equipos en serie, sino más bien enfocado a nichos de negocios específicos. Todos coincidieron que ITT se intenta diferenciar de sus competidores por la calidad del producto y la ingeniería específica.

En cuanto al enfoque específico en Latinoamérica, como respuesta a la pregunta “¿Dónde?”, los líderes coinciden que la intención principal es la presencia en el mercado, sin intenciones de grandes inversiones ni de crecimiento significativo, con foco en la búsqueda de eficiencia y búsqueda de proyectos rentables en los cuales participar. Ver figura V.3.2.

### V.3.2 - ¿Qué busca ITT en LAR?

RRHH	Local		Regional	
	Operaciones	Ventas	Ventas	Finanzas
Buscan tener <b>presencia</b> en la región, en no perder el mercado, buscar las oportunidades y estar atendiendo los negocios de la región.	Busca estar presente donde haya un desarrollo industrial, en el caso particular de Latinoamérica, ha enfocado su <b>presencia</b> para cubrir las necesidades de mercados petroleros y de minería.	Busca <b>ser más eficientes</b> , hacer todo con la menor cantidad de gente y menos recursos, mejoras a corto plazo.	ITT sigue buscando <b>nichos</b> y nichos cada vez más específicos donde nuestro producto siga teniendo una valoración que pague el mark-up. En el caso de Latinoamérica el objetivo es <b>seguir creciendo a un ritmo vegetativo</b> .	No encuentro intenciones de grandes inversiones en LAR, el objetivo de la región es <b>ser más eficientes y buscar nichos de mercado</b> donde realmente le podés agregar un poco más de valor a los clientes.

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto comunicación, todos los líderes coinciden que es muy débil, ver figura V.3.3. Consideran que la estrategia ha sido informada en comunicaciones corporativas masivas vía email en idioma inglés y reuniones de negocios sin el espacio específico para desarrollarla. En definitiva, se desprende de múltiples interacciones en reuniones de negocios donde cada líder siente que va deduciendo los lineamientos. Sin embargo, de esta forma no se sienten lo suficientemente capaces de retransmitir el mensaje al resto de la organización porque la misma no fue comunicada directamente a ellos.

### V.3.3 - ¿Cómo crees que se comparte la estrategia?

RRHH	Local		Regional	
	Operaciones	Ventas	Ventas	Finanzas
A través de <b>comunicados generales</b> vía mail en idioma inglés o <b>reuniones puntuales</b> donde el rol del líder es clave, pero es un punto para mejorar.	- <b>Comunicaciones Corporativas</b> - A través del <b>lider</b> directo - A través de <b>reuniones</b> con los líderes locales	Es un punto a mejorar sin dudas, sólo llegan mensajes masivos vía email donde la gente a veces ni lo entiende o no tiene interés por leerlos.	El claro <b>mensaje del CEO</b> .	Reuniones de negocios las cuales no considero específicamente de estrategia sino colateralmente se tocan los temas. El mensaje no lo considero completamente claro como para transmitirlo.

Fuente: Elaboración Propia

Una comunicación interna eficaz a lo largo de la organización se considera la clave para lograr una identidad y visión estratégica conjunta. Para lo cual, es importante contar con líderes que se sientan lo suficientemente capaces de retransmitir el mensaje funcionando como nexo entre la alta gerencia en casa matriz y las unidades de negocios que deben llevar a cabo la estrategia mediante el trabajo de cada día.

Otro aspecto vinculado estrechamente a la comunicación es el tema de los indicadores claves. Un papel fundamental, no sólo como herramienta de medición del desempeño, sino como un medio de comunicación y alineación de la estrategia que permite obtener una visión global que, a su vez, permite desafiarla generando un ámbito propio para cuestionar la estrategia, revalidarla y en ciertas ocasiones también modificarla de ser necesario. Los líderes compartieron los principales indicadores que consideran claves en ITT, ver figura V.3.4.

### V.3.4 - ¿Podría mencionar 3 indicadores clave de ITT?

RRHH	Local		Regional	
	Operaciones	Ventas	Ventas	Finanzas
<p><b>OTP</b> (On Time Performance, medición de órdenes entregadas a tiempo) pensando en el cliente</p> <p><b>OI</b> (Operating Income, Utilidad operativa) pensando en la rentabilidad de la compañía.</p> <p><b>CQDC</b> (Cost-Quality-Delivery-Costs) pensando en la estrategia de ITT en función de la calidad, los costos y la ejecución.</p>	<p>- <b>Órdenes</b></p> <p>- <b>Ventas</b></p> <p><b>OI</b> (Operating Income)</p>	<p><b>OI</b> (Operating Income)</p> <p><b>Órdenes</b></p> <p><b>OTP</b></p>	<p>El indicador máximo es el <b>OI</b> (Operating Income) el objetivo es de 15% de rentabilidad. La capacidad de generar crecimiento, medido indirectamente a través del nivel de <b>órdenes</b>. La tercera sería el <b>potencial de crecimiento</b> con el modelo de negocio actual.</p>	<p><b>Backlog delinquent</b>, un indicador sencillo que no lo es. Nos dice cómo estamos cumpliendo a los clientes.</p> <p><b>OI</b>, la rentabilidad. ITT tiene un objetivo de 5 años (que termina en 2023) de ser una compañía de 15% de OI cuando la industria tiene un promedio de 10/9% de OI.</p> <p><b>Flujo de Caja</b>, garantiza el crecimiento orgánico e inorgánico.</p>

Fuente: Elaboración Propia

En este punto, todos los líderes utilizaron las palabras “rentabilidad” y “eficiencia”, marcando un gran interés por parte de ITT de ser una empresa cada vez más rentable. En el caso de ambos líderes regionales, ambos mencionaron específicamente que ITT tiene un objetivo de 5 años (terminando en 2023) de ser una compañía de 15% de OI cuando la industria obtiene un promedio entre 10% y 9% de rentabilidad operativa (OI – Operating Income). Por lo cual, mencionaron que la rentabilidad es clave foco de interés por un compromiso hacia los accionistas y eso repercute en ser más eficientes en los costos y los nichos de mercado que se eligen para participar.

Sin embargo, ningún líder mencionó métricas específicas relacionadas con la proximidad al cliente. Según nuestros líderes el foco está puesto en generar estrategias rentables para aportar a la estrategia de crecimiento que el negocio requiere mediante la mejora de indicadores operativos que permitan una mejora en la eficiencia.



## CAPITULO VI: CONCLUSIONES

Actuar en forma global permite acceder a nuevos mercados con nuevos clientes, nuevos proveedores, nuevos socios, nuevas oportunidades, pero también con nuevos desafíos. Una empresa multinacional debe encontrar la forma de obtener una estrategia común que le permita alcanzar sus objetivos de forma integral y lo suficientemente flexible para mantenerse cerca del cliente y sus necesidades.

En el presente trabajo se realizó una revisión de una vasta referencia literaria al respecto de la formulación e implementación de una estrategia con puntos en común y en contra, llegando a la conclusión que no existe una receta única para el éxito. Se pueden considerar cada una de las escuelas de pensamiento como una forma distinta de llevar a cabo el proceso de desarrollo de una estrategia o simplemente distintas partes de un mismo proceso de concepción de una estrategia donde se pueden complementar.

Centrando el esfuerzo no sólo en el diseño de la estrategia en sí, el análisis de las capacidades internas y externas, sino también considerando las distintas interacciones de poder, culturales, ambientales y de aprendizaje que se pueden dar en la misma implementación de la estrategia, enriquecerá el proceso estratégico continuo.

De esta forma la clave a la hora de establecer una estrategia es poder seleccionar las herramientas y fundamentos que más se ajusten al tipo de organización dependiendo de la industria, del momento y del contexto en que se encuentre inmerso sin llevarlos al extremo, estando atentos a los cambios y posibles combinaciones que se puedan dar en cada caso en particular buscando un equilibrio entre las visiones de corto y largo plazo de forma que se complementen entre sí. Pero es importante destacar que no se trata de un proceso estático, se ve influenciado por la creatividad de los líderes que se encuentran en constante búsqueda de nuevas formas de obtener mejores resultados.

Como parte del mismo proceso de formulación e implementación de la estrategia de una organización, es necesario prestar especial atención a la mejor forma de comunicación de ésta. Dado que se podría contar con una sólida estrategia, pero su implementación no es llevada a cabo sólo por la alta dirección. Si la intención es que todos los niveles de la organización se sientan identificados con la misma, la comprendan y trabajen para conseguir los objetivos propuestos, esto sólo se puede conseguir si todos tienen acceso a ese mensaje.

De esta manera, una comunicación eficaz en una empresa multinacional permite contribuir a las relaciones internas caracterizadas por el compromiso de los empleados, promover un sentido positivo de pertenencia, entender el negocio, proporciona información y objetivos claros, junto a la integración a una meta en común.

Para lograr una comunicación eficaz es necesario tener en cuenta las habilidades lingüísticas, la conciencia y sensibilidad cultural, la creatividad, flexibilidad y adaptabilidad para encontrar formas prácticas de tener éxito en las comunicaciones internas corporativas a pesar de la multiplicidad cultural. Estas prácticas ayudan a formar una mirada intercultural de la organización que lleva a reorganizar la comunicación interna compartiendo una misma identidad y visión estratégica más allá de las fronteras de una nación.

En este sentido se puede observar que desarrollar actividades en un entorno internacional aumenta significativamente la complejidad a la hora de definir una estrategia empresarial. Reconciliar las fuerzas del conflicto entre la eficiencia global y la diferenciación representa uno de los desafíos más grandes que pueden enfrentar las empresas multinacionales. Las opciones para hacerlo son infinitas y propias al análisis de cada organización, su estrategia global y el análisis de todas sus unidades de negocios actuales y potenciales. Lo importante es lograr descentralizar la decisión en la misma estrategia, brindando flexibilidad y coherencia a la vez.

Para esto, en el presente trabajo se concluye que la empresa multinacional no sólo debe definir dónde y cómo invertir, sino también encontrar la estructura adecuada que permita dar flexibilidad,



motive la innovación sin contraponerse con la estrategia global y aproveche las ventajas de una economía a escala propiciando todas las sinergias posibles de sus distintas unidades de negocio. También es importante destacar el análisis de cada unidad de negocio y la posibilidad de su regionalización, con sus debilidades y fortalezas locales, para poder aprovechar al máximo las capacidades internas y áreas comunes de apoyo que pueden ayudar a hacer frente a esas amenazas.

De esta forma se contará con unidades de negocios lo suficientemente flexibles para actuar en forma ágil y dinámica en el mercado actual pero alineadas a una estrategia integral que le permitirá aprovechar y potenciar las diferencias nacionales.

Por último, adicionalmente de contar con una sólida estrategia, haberla comunicado exitosamente y adaptado su implementación en cada unidad de negocio, es igualmente importante contar con las herramientas necesarias para su seguimiento y medición. De lo contrario, es muy difícil definir cómo se está alcanzando el éxito o cuándo se necesitan medidas correctivas para volver a buscarlo.

En este punto, los indicadores juegan un papel fundamental en toda organización. No sólo como herramienta de medición del desempeño, sino como un medio de comunicación y alineación de la estrategia que permite obtener una visión global que, a su vez, permite desafiarla generando un ámbito propio para cuestionar la estrategia, revalidarla y en ciertas ocasiones también modificarla de ser necesario. Existen infinitos indicadores que se pueden utilizar, es crucial poder establecer un formato adecuado al tipo de organización y estrategia que se persigue involucrando tanto mediciones financieras como no financieras complementándose. Siendo importante que los líderes tengan en cuenta no sólo medidas internas de la organización sino también perspectivas externas como la mirada propia del cliente para poder identificar metas que realmente promuevan nuevas iniciativas que agreguen valor a la empresa y a los clientes, buscando siempre la claridad y transparencia. De esta forma, al desarrollar un sistema de medición adecuado y a medida de la propia empresa, permitirá transmitir e implementar la estrategia global a lo largo de toda la organización, permitiendo que cada decisión individual se encuentre alineada a un objetivo en común, dando la posibilidad a cada persona de entender no sólo qué hacer sino por qué lo está haciendo y a qué está contribuyendo con su tarea, obteniendo un papel clave para asegurar el éxito futuro de la estrategia.

En el presente trabajo, se analizó un caso de estudio donde se pudo evidenciar las desconexiones propias de una empresa multinacional identificando percepciones en común y disidencias sobre la misma estrategia en los miembros de una organización. Y su vez, se pudo observar falta de comunicación eficaz y ámbitos de discusión que permitan a los líderes sentirse lo suficientemente capacitados para transferir el mensaje al resto de los equipos.

Un tema esencial en el que todos los líderes coincidieron es la importancia de la alineación de todos los miembros de la organización para conseguir los objetivos que se persiguen. Para poder conseguir buenos resultados es necesario de la ayuda de todos los colaboradores trabajando a favor de un objetivo en común. Y cuando este trabajo en conjunto se siente y “se hace carne” en los empleados, permite obtener un sentido de pertenencia e identidad, dando coherencia a cada decisión individual que se toma y ayudando a la motivación de seguir colaborando con la estrategia de la compañía.



## BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. Homewood, Illinois: R.D. Irwin.
- Barlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998). *Managing across borders*. London: Random House Business Books.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin Vol. 117 No. 3*, 497-529.
- Dewhurst, M., Harris, J., & Heywood, S. (2011). Understanding your "globalization penalty". *McKinsey Quarterly*, 3(July), 12-15.
- Dewhurst, M., Harris, J., & Heywood, S. (2012). The global company's challenge. *McKinsey Quarterly*, 3(1), 76-80.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Doyle, P. (2008). *Value-Based Marketing*. Chichester - Reino Unido: Wiley.
- Eccles, R. G., & Pyburn, P. J. (1992). Creating a Comprehensive System to Measure Performance. *Management Accounting*, 41-44.
- Fernandez Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico: Editorial Trillas.
- Forman, J., & Argenti, P. A. (2005). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation review*, 245-264.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Great Britain: TJ International, Padstow, Cornwall.
- ITT Inc. 10-K. (2020, Febrero 21). *U.S. Securities and Exchange Commission*. Retrieved from Company Filings - ITT Inc. - 10-K: <https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/216228/000021622820000005/itt10-kx12312019.htm>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1991). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 36-48.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Creating the Office of Strategy Management*. Boston, MA: Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business review*, 1-18.
- Kiron, D., & Schrage, M. (2019). Strategy For and With AI. *MITSloan Management Review*, 29-36.



- Luss, R., & Nyce, S. (2020, Agosto 30). *Secrets of Top Performers: How Companies with Highly Effective Communication Differentiate Themselves: The Methodology Behind 2007/2008 Communication ROI Study*. Retrieved from <https://robertoigarza.wordpress.com/>:  
<https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/rep-effective-employee-communication-ww-2008.pdf>
- Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, 21-30.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999/2003). *Safari a la estrategia - Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina: Ediciones Granica.
- Muller, J. Z. (2019). *The tyranny of metrics*. New Jersey: Princeton University Press.
- Neely, A. (2004). *Business performance measurement*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard, a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 65-88.
- Porter, M. E. (1984). *Competitive Advantage*. Nueva York: Free press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 71-91.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shapes strategy. *Harvard business review*, 1-17.
- Real Academia Española. (2020, Julio 12). *Real Academia Española*. Retrieved from Consultas Lingüísticas: <https://dle.rae.es/estrategia>
- Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essential of Corporate Communication*. London: Routledge.
- Rindova, V., & Fombrun, C. (1999). Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interaction. *Strategic Management Journal*, 691-710.
- Rugman, A. M. (2005). Rethinking international management in a world of regional multinationals. *Internalization, International Diversification and the Multinational Enterprise: Essays in Honor of Alan M. Rugman*, 165-202.
- Rugman, A. M. (2005). *The regional multinationals - MNEs and "Global" strategic management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rugman, A. M., & Brewer, T. (2001). *The Oxford handbook of international business*. New York: Oxford University Press.
- Rugman, A. M., & Hodgetts, R. (2001). The end of global strategy. *European Management Journal*, 333-343.
- Schrage, M. (2019). Las estrategias inteligentes requieren KPI más inteligentes. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 54.
- Schrage, M. (2019). Smart Strategies require Smarter KPIs Big Idea: Strategic Measurement. *MIT Sloan Management Review*, 16.



- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Sparrow, P., & Cooper, C. (2003). *The Employment Relationship*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Spencer-Oatey, H., & Franklin, P. (2009). *Intercultural Interaction: A multidisciplinary approach to intercultural communication*. London: Palgrave Macmillan.
- Statista, I. (2020, Septiembre 08). *The most spoken languages worldwide in 2019*. Retrieved from Statista: <https://www.statista.com/statistics/266808/the-most-spoken-languages-worldwide/>
- Stobierski, T. (2021, Mayo 23). *13 Financial Performance Measures Managers*. Retrieved from Harvard Business School Online: <https://online.hbs.edu/blog/post/financial-performance-measures>
- Sun Tzu. (1988). *The Art of Strategy: A New Translation of Sun Tzu's Classic "The Art of War"*, traducción R. L. Wing. New York: Doubleday.
- Vesala-Varttala, T., & Varttala, T. (2010). *Challenges and successes in multicultural corporate communication*. Helsinki, Finlandia: HAAGA-HELIA Publication Series.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communication: An International Journal*, 177-198.



## ANEXOS

### ANEXO 1 - Descripción del negocio de ITT

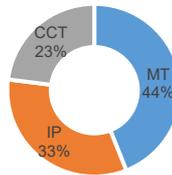
El siguiente anexo brinda un resumen de los comentarios a los estados financieros al 31 de diciembre de 2019 presentados a la SEC por parte de ITT Inc. Para mayor información remitirse al formulario 10-K correspondiente. (ITT Inc. 10-K, 2020)

ITT es un fabricante diversificado de componentes críticos de alta ingeniería y soluciones tecnológicas personalizadas para los mercados de transporte, industrial y de gas y petróleo. Fabrica componentes que son esenciales para la operación de sistemas y procesos de fabricación en estos mercados clave. Sus productos proporcionan una funcionalidad clave para aplicaciones donde la confiabilidad y el rendimiento son de importancia crítica para sus clientes y los usuarios de sus productos.

#### RESUMEN DEL NEGOCIO

Ventas en 125 países	Estrategia: Proximidad al cliente
Ingresos de 2019 de \$ 2.85 mil millones	65% de los ingresos fuera de EEUU
Aprox. 10.500 empleados en 35 países	Portafolio equilibrado y diversificado
3 segmentos: Motion Technologies (MT), Industrial Process (IP) and Connect & Control Technologies (CCT)	

#### Portafolio de Ventas por Segmento



MT produce frenos y equipos de aislamiento de vibraciones; IP ofrece equipos de bombeo industrial y servicios; y CCT produce conectores electrónicos, manejo de fluidos, control de movimiento, materiales compuestos y productos de absorción de ruido y energía.

Sus distintos segmentos comparten un modelo operativo común y repetible centrado en sus capacidades de ingeniería. Cada negocio aplica su tecnología y experiencia en ingeniería para resolver los desafíos más apremiantes de cada cliente. Su ingeniería aplicada proporciona una valiosa relación comercial con sus clientes dada la naturaleza crítica de sus aplicaciones. Esto a su vez proporciona una visión única de los requerimientos de sus clientes que les permite desarrollar soluciones para ayudarlos de una mejor manera a alcanzar sus objetivos comerciales. Su tecnología y la intimidad con el cliente en conjunto producen oportunidades para capturar flujos de ingresos recurrentes, oportunidades de posventa y base instalada a largo plazo de nuevos equipos.

#### MARCAS

<b>MT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ITT Friction Technologies</li> <li>• Axtone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KONI</li> <li>• Novitek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wolverine Advanced Materials</li> </ul>
<b>IP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goulds Pumps</li> <li>• PRO Services</li> <li>• Rheinhütte Pumpen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bornemann</li> <li>• C'treat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engineered Valves</li> <li>• i-Alert</li> </ul>
<b>CCT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cannon</li> <li>• Aerospace Controls</li> <li>• Neo-Dyn Process Controls</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEAM</li> <li>• Enidine</li> <li>• Conoflow</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BIW Connector Systems</li> <li>• Compact Automation</li> <li>• Matrix Composites</li> </ul>



Estas marcas están asociadas con calidad, confiabilidad, durabilidad e ingeniería de excelencia. Sus marcas cuentan con una fuerte presencia internacional y participa en varios mercados emergentes, incluidos China, México, Brasil, Arabia Saudita y Rusia.

ITT se encuentra comprometido a continuar creando valor sostenible a largo plazo para sus stakeholders con un marco estratégico centrado en la atención al cliente, excelencia operativa y eficiencia de capital. Su estrategia está diseñada para lograr un rendimiento financiero de primer nivel al combinar un crecimiento rentable con mejoras operativas y compartir ganancias en todos sus negocios, manteniendo a sus clientes en el centro de todo lo que hacen.

El enfoque principal de su estrategia es expandirse en los mercados globales e invertir en nuevos productos que aprovechen sus capacidades de alta ingeniería, combinadas con mejoras operativas que optimizan la seguridad, la calidad, la entrega a tiempo y la productividad. ITT se encuentra en el proceso de establecer una cultura de alto rendimiento que va más allá de la fábrica para mejorar la eficiencia y la eficacia de todos los procesos críticos en la cadena de valor y en todas las funciones. Estas iniciativas abarcan no sólo los principios de mejora continua, sino también liderazgo, talento y aspectos culturales.

ITT cuenta con la oportunidad de continuar expandiéndose geográficamente, ampliar sus líneas de productos, mejorar su posición en el mercado y aumentar las ganancias a través del crecimiento orgánico y adquisiciones específicas. Continúan priorizando las adquisiciones en negocios cercanos al núcleo de sus productos, servicios y tecnologías únicos y diferenciados. El efectivo uso del capital, incluida la optimización de recursos y un enfoque disciplinado en la gestión del flujo de efectivo, son una parte importante de cómo planean alcanzar sus objetivos de desempeño financiero y ofrecer un sólido retorno para los accionistas.

Particularmente en el segmento de Industrial Process, IP, se caracteriza por ser un fabricante de nuevos equipos y un proveedor de repuestos y servicios de aftermarket ofreciendo un extensivo portfolio de bombas industriales, válvulas, optimización de sistemas y servicios. Los productos de IP atienden a una amplia base de clientes desde grandes empresas multinacionales, firmas de ingeniería, empresas de construcción (EPC) hasta distribuidores regionales y varios clientes finales. IP es considerado un fabricante global con operaciones significativas en Estados Unidos, Corea del Sur y Alemania. Sus clientes operan en distintas industrias, incluyendo Oil&Gas, químicos, petroquímicos, farmacéutica, industria general, minería, papel, alimentos y bebidas y generación de energía. Sus marcas incluyen Goulds, Bornemann, Rheinhütte Pumpen, Engineered Valves, PRO Services, C'treat, and i-ALERT.

IP llega al mercado a través de una estructura de canal de ventas global y diversificada. Los usuarios finales son atendidos por una extensa red de distribuidores independientes, que representan aproximadamente un tercio de los ingresos, y por representantes que complementan la organización de ventas directas y servicio centrada en el cliente. También cuenta con canales enfocados dedicados a apoyar a las empresas de EPC, ya que sus necesidades a menudo son distintas de las de otros distribuidores y clientes finales.

Los mercados de bombas y válvulas son altamente competitivos, debido a la capacidad del proveedor y la incertidumbre y volatilidad en los mercados de petróleo y gas e industrial. Para la mayoría de sus productos hay cientos de competidores regionales y un número limitado de pares globales más grandes. Los principales factores de decisión de compra del cliente incluyen el precio, los plazos de entrega y el rendimiento a tiempo, el reconocimiento y la reputación de la marca, la calidad, la amplitud de las ofertas de productos y servicios, los términos comerciales, el soporte técnico y la localización. Los precios pueden ser muy competitivos para grandes proyectos debido a la sobrecapacidad, menos proyectos de inversión y oportunidades de posventa para el proveedor de equipos originales.

En cuanto a su proceso de producción, ITT utiliza dos métodos principales para satisfacer la demanda de productos, fabricación por encargo e ingeniería por encargo.

- Construir a pedido consiste en ensamblar un grupo de productos con las mismas especificaciones predefinidas. Empleando sus propias capacidades de fabricación a medida para maximizar las eficiencias de fabricación y logística al producir grandes volúmenes de configuraciones básicas de productos.



- La ingeniería a pedido consiste en ensamblar un sistema personalizado de acuerdo con las especificaciones de pedido individuales del cliente. La ingeniería de productos a pedido permite la configuración de unidades para cumplir con los requisitos personalizados de nuestros clientes.

En ambos casos, ofrecen servicios de diseño, integración, prueba y otros servicios de valor agregado de producción. Sus prácticas de gestión y distribución de inventario, tanto a pedido como a pedido de ingeniería, buscan mejorar el rendimiento de entrega al cliente y minimizar los períodos de mantenimiento de inventario.

Durante 2019, ITT logró sólidos resultados que reflejaron la ejecución operativa continua y las estrategias de ganancias compartidas en los mercados globales clave. Sus resultados son un reflejo de su arduo trabajo y se focalizaron tanto en crear valor para sus clientes, como al mismo tiempo implementar mejoras de productividad realizando inversiones estratégicas. La siguiente tabla proporciona un resumen de los indicadores clave de rendimiento para 2019 con comparaciones de crecimiento con 2018.

#### Resumen de los indicadores claves del 2019 (\*)

Ventas	Órdenes	Utilidad Operativa	Margen Operativo	Ganancia por Acción	Flujo de caja operativo
\$2.846	\$2.813	\$432	15.2%	\$3.65	\$358
Aumento 4%	Disminución 3%	Aumento 5%	Aumento 20 bps	Disminución 3%	Disminución 4%

(\*) Las cifras se expresan en mil millones de dólares

En 2019, se avanzó en sus objetivos estratégicos para impulsar el crecimiento a largo plazo. A continuación, se destacan algunos ejemplos de acciones estratégicas que ocurrieron durante el año que ayudan a la continua creación de valor:

- Se expandieron las capacidades de automatización de fabricación en MT Friction, instalando una nueva línea de revestimiento en CCT Nogales para mejorar los tiempos de entrega y reducir costos, buscando iniciativas de Análisis de Valor e Ingeniería de Valor en IP.
- Se realizaron esfuerzos continuos para desarrollar y mejorar los productos inteligentes existentes con tecnologías avanzadas como el Smartpad ITT que ahora también incluye aplicaciones de mercado secundario, amortiguadores KONI con sensores para autobuses eléctricos, válvulas EnviZion e i-Alert.

Durante el año, se han impulsado las ganancias de participación de mercado al expandirse en mercados finales y geografías clave nuevos y existentes, que incluyen:

- Existieron avances de sus capacidades y ofertas de productos en los mercados comerciales aeroespaciales y ferroviarios obteniendo importantes contratos de varios años que también pueden generar oportunidades de posventa.
- Se han superado significativamente las tasas de producción global de nuevos equipos de fricción, debido a la fortaleza en América del Norte, China y Europa, obteniendo varias victorias clave en vehículos eléctricos y plataformas SUV.

En 2019, se continuó empleando el capital de manera equilibrada y efectiva, incluyendo:

- Finalización de \$ 118 de adquisiciones estratégicas que proporcionan expansión geográfica.
- Financiar importantes inversiones orgánicas en segmentos de negocios que mejoran la capacidad de producción y capacidades tecnológicas.
- Devolver \$ 94 a los accionistas en forma de dividendos trimestrales y recompras de acciones.
- Aprobación de un nuevo programa de recompra de acciones a plazo indefinido de \$ 500.

El éxito en 2019 fue impulsado por el compromiso con la eficiencia, la velocidad, la concentración en el cliente y la excelencia operativa, y con la intención de aprovechar este impulso en 2020 impulsando el crecimiento y la innovación frente a los desafíos e incertidumbres del mercado. La estrategia de diversificación del mercado global y final ayudará a compensar la desaceleración del crecimiento global, así como la incertidumbre en torno a los costos de los productos básicos, los aranceles y las presiones de los precios. Se esperan desafíos en el próximo año relacionados con el reciente anuncio de una interrupción temporal en la producción del 737 MAX de Boeing que puede afectar temporalmente la demanda de nuestros productos por parte de Boeing. Además, el reciente brote del nuevo coronavirus de 2019 en China está causando una gran incertidumbre e interrupción del negocio en la región y se desconoce cuándo estará completamente contenido el virus y cuál será el impacto económico global final.



A pesar de estas incertidumbres, en 2020 se enfocarían en áreas que están bajo su control, como continuar impulsando la productividad y la innovación en nuestros negocios y ejecutar su amplio cofre de guerra de oportunidades de autoayuda. Continuarían empleando su capital de manera equilibrada y eficiente con un enfoque en iniciativas de crecimiento orgánico, adquisiciones cercanas al núcleo y retorno de los accionistas. Se encontraban aumentando el dividendo trimestral del primer trimestre de 2020 en un 15%, lo que representa su octavo año consecutivo de aumento de dividendos.



## ANEXO 2 – Entrevistas

### La guía de preguntas:

Pregunta principal: ¿Cuál considera que es la estrategia global de ITT?

1. ¿Qué?:
  - a. ¿Cuál es su percepción de la estrategia que tiene la compañía?
  - b. ¿Cómo cree que ITT crea Valor?
  - c. ¿Cuál es el componente diferencial de ITT?
  - d. ¿Dónde competimos?
  - e. ¿Cómo competimos?
2. ¿Dónde?
  - a. ¿Cuál considera que es la estrategia internacional de ITT?
  - b. ¿Qué crees que se espera de LAR?
  - c. ¿Qué crees que se espera de ITT Argentina?
3. ¿Cómo?
  - a. ¿Cómo considera que esta estrategia es comunicada?
  - b. ¿Cómo recibió el mensaje?
  - c. Mencione 3 indicadores claves de la organización.

### Entrevista #1: Gerente de Recursos Humanos

Gerente de Recursos Humanos del Cono Sur de ITT, se encuentra a cargo del área para Chile, Perú y Argentina por los últimos 6 años, desde las oficinas situadas en Buenos Aires.

1. *¿Qué?:*
  - a. *¿Cuál es su percepción de la estrategia que tiene la compañía?*
  - b. *¿Cómo cree que ITT crea Valor?*
  - c. *¿Cuál es el componente diferencial de ITT?*
  - d. *¿Dónde competimos?*
  - e. *¿Cómo competimos?*

Lo que yo percibo como estrategia de la compañía, en líneas generales, es la importancia de la presencia y la diversidad del producto y el alcance en los distintos productos que tiene ITT en todas sus líneas de negocio. Y haciendo énfasis en IP, dentro de ITT, se destaca de la competencia por la calidad del producto en el conocimiento del mercado. Creo que hay gente muy sólida con un fuerte conocimiento del rubro, hablando específicamente del conocimiento, por ejemplo, de las bombas centrífugas. Creo que eso es un diferenciador por lo que yo siempre escucho en materia de calidad y del producto.

Esto, a su vez, le da la posibilidad de presencia en distintos mercados. Esto considero que es un valor adicional que tiene ITT, independientemente que hoy decide estar presente o permanecer en los lugares donde pueda obtener una mayor rentabilidad. Y, por otro lado, con la decisión de ir sumando nuevas marcas, ITT demuestra esta decisión de brindar otro tipo de soluciones que no sólo alcance a la tradicional bomba centrífuga. Creo que esto es la capacidad de competir, es el producto, la calidad y el conocimiento de la gente, puntualmente del área comercial para poder llegar a las necesidades.

Desde la perspectiva de RRHH, hoy considero que la estrategia es bastante gris, luego de tantos cambios y reestructura que hubo. Originalmente la estrategia refiere a lo que es talento y reclutamiento sigue estando en el conocimiento a través de conservar los talentos claves que te van a permitir brindar este valor adicional con áreas específicas, dando soporte a la retención de esos talentos para tener equipo suficiente, la gente necesaria con el conocimiento necesario para poder dar soporte adecuado.

En líneas generales, la estrategia de RRHH está también orientada a poder tener equipos eficientes. Y cuando se dice “eficientes” se refiere a tener el equipo necesario, el equipo justo que se necesita tener y equilibrado en cuanto a conocimientos y competencias. Esto se apuntaló



mucho en los últimos 3 años cuando se pusieron las metas para los equipos, orientados creo que, al cambio de la presidencia, yendo más por el talento, la capacidad y el conocimiento de la gente.

2. *¿Dónde?*

- a. *¿Cuál considera que es la estrategia internacional de ITT?*
- b. *¿Qué crees que se espera de LAR?*
- c. *¿Qué crees que se espera de ITT Argentina?*

Considero que ITT busca tener presencia en la región, en no perder el mercado, buscar las oportunidades y estar atendiendo los negocios de la región. Competir con el resto de las marcas que desafían a las marcas, estando presente y no dejando el espacio vacío, teniendo una rentabilidad necesaria para estar presentes y cubrir las necesidades de los clientes en esta región.

3. *¿Cómo?*

- a. *¿Cómo considera que esta estrategia es comunicada?*
- b. *¿Cómo recibió el mensaje?*
- c. *Mencione 3 indicadores claves de la organización.*

Considero que tenemos un área de comunicación débil, considero que tenemos una fuerte oportunidad de mejora en este aspecto. Muchas veces llega a través de comunicados generales que llegan al mail, lo cual es una forma más masiva de bajar mensajes muy genéricos, pero no todos lo llegan a entender y que también lo que sucede es que no todos los líderes bajan ese mensaje, a veces se pierde en la cadena de comunicación de lo más alto a lo más bajo se va perdiendo, salvo alguna reunión muy puntual, pero son muy pocos los que tienen acceso a ese tipo de reuniones. O pocos también los que conocen el idioma, entonces ahí también hay una barrera donde no todos están lo suficientemente capacitados para entender el mensaje. Creo que en el caso que lo comunicaran también deberían fijarse cómo lo comunican, deberían tener en cuenta otras variables como de idioma y de más, donde creo que la empresa en esos aspectos aún está floja. Pero hoy creo que el mensaje se baja de esa forma, a través de comunicados o de reuniones puntuales donde queda mucho relacionado al líder con que se cuente, de cómo baja la información. Por lo cual considero que es bastante limitado y lo hace mucho más complejo. No creo que todos tengan claro la estrategia de la compañía.

En cuanto a indicadores, lo veo desde tres perspectivas distintas. Pensando en el cliente, creo que el primero sería el OTP (On Time Performance, medición de órdenes entregadas a tiempo). Pensando en la rentabilidad de la compañía, creo que el OI (Operating Income, Utilidad operativa). Pensando en la estrategia de ITT en función de la calidad, los costos y la ejecución creo que el otro indicador sería el CQDC (Cost-Quality-Delivery-Costs). La gente tal vez no lo pone con esos nombres pero la gente entiende y lo revisa en el día a día.

Veó situaciones donde tal vez la situación de mercado local no coincide con la estrategia global de ITT. Por ejemplo, en Brasil se requiere fabricar bombas en serie para competir o en Chile con los costos que manejamos y la competencia de China no somos competitivos, pero esto no coincide con la estrategia global y no va a coincidir. Entiendo que es desmotivante y frustrante para los líderes locales. Pero la realidad última es el interés de los inversionistas, si estamos en búsqueda de cierta rentabilidad no importa sólo lo que pide el mercado local. Creo que se puede buscar la adaptación de la estrategia desde el trabajo de día a día en el mercado local pero no gastando energía en cambiar algo dado. Creo que en el área de comunicación hay oportunidades de grandes mejoras a nivel interno, pero para afuera también hace sentido a la industria y lo que pide el cliente, tal vez no somos un tipo de industria que tenga que poner foco en esas áreas.

## **Entrevista #2: Gerente de Operaciones**

Gerente de Operaciones de ITT Argentina con un año de antigüedad en la organización.

1. *¿Qué?:*



- a. *¿Cuál es su percepción de la estrategia que tiene la compañía?*
- b. *¿Cómo cree que ITT crea Valor?*
- c. *¿Cuál es el componente diferencial de ITT?*
- d. *¿Dónde competimos?*
- e. *¿Cómo competimos?*

La estrategia de ITT creo que es posicionarse con productos con alto nivel de desarrollo y calidad brindando soluciones específicas a necesidades específicas de los clientes. No veo a ITT como una empresa generalista sino más enfocada en ofrecer un producto con alta ingeniería y de alta calidad que acompaña y responde a necesidades específicas de nuestros clientes.

Si bien no tengo tanto tiempo en la compañía, creo que ITT fue incorporando diferentes negocios con distintas particularidades e intenta transmitir esa estrategia en todas esas líneas, es decir, que no se piense que se trata de un producto masivo sino algo más especializado, con un desarrollo de ingeniería mayor que sustenta la calidad del producto para algo más específico.

## 2. *¿Dónde?*

- a. *¿Cuál considera que es la estrategia internacional de ITT?*
- b. *¿Qué crees que se espera de LAR?*
- c. *¿Qué crees que se espera de ITT Argentina?*

Desde el punto de vista del dónde, ITT tiene un abanico muy grande de productos enfocados a diversas industrias, por lo cual creo que donde haya un desarrollo industrial ITT tiene que estar presente. Por ejemplo, Estados Unidos más allá que es donde tiene origen ITT, es donde hay un gran volumen de mercado industrial y de potenciales consumidores que puedan ser un buen mercado para los equipos que ITT ofrece.

En el caso particular de Latinoamérica, tal vez atendiendo a las particularidades de cada país, ha atendido a enfocado su presencia para cubrir las necesidades de mercados petroleros, como pueden ser Ecuador, Colombia y Argentina, donde tienen importantes aplicaciones los productos de ITT. A su vez, Perú y Chile donde hay un importante desarrollo relacionado con la minería lo que hace que la presencia de ITT sea necesaria, dado que el mercado que gira alrededor de la explotación minera genera muchas oportunidades de negocios para la cartera de negocios de productos que ITT ofrece. Tal vez, desde el punto de vista de aplicaciones industriales, creo que no fue el disparador para que ITT tenga presencia en la región, estamos presentes por las otras industrias y estas van surgiendo como otras oportunidades. Obviamente que la presencia en cada país va a estar condicionada a la coyuntura propia del país adicionalmente a la industria que se atiende.

No lo veo como presencia en determinados mercados. Creo que es más un “dame un volumen, una rentabilidad, un margen y vos encontrá cuál es tu mercado”. No indican dónde atacar siempre y cuando los negocios tengan el nivel de rentabilidad que la compañía espera. no considero que haya ninguna indicación de dónde participar.

## 3. *¿Cómo?*

- a. *¿Cómo considera que esta estrategia es comunicada?*
- b. *¿Cómo recibió el mensaje?*
- c. *Mencione 3 indicadores claves de la organización.*

Considero que me llegó de 3 canales diferentes:

1- Comunicaciones Corporativas: Mensajes de Luca Savi, el CEO, por ejemplo, que tal vez permiten enterarse de temas fuera de IP que si no vas a buscar proactivamente no lo sabés o no tiene tanta visibilidad.

2- A través de mi jefe: en diferentes reuniones me va transmitiendo la visión de negocio

3- A través de reuniones con los líderes locales: charlas o reuniones entre el equipo de líderes me permite ponerme al tanto de direcciones del negocio que en la diaria por las características de mi función no tengo tanto acceso.



Y en cuanto a indicadores claves, creo que son Órdenes, ventas y OI.

### Entrevista #3: Gerente de Ventas

Gerente de Ventas de ITT Argentina desde junio 2017 siendo Ingeniero Naval (UBA - Argentina).

#### 1. ¿Qué?:

- a. *¿Cuál es su percepción de la estrategia que tiene la compañía?*
- b. *¿Cómo cree que ITT crea Valor?*
- c. *¿Cuál es el componente diferencial de ITT?*
- d. *¿Dónde competimos?*
- e. *¿Cómo competimos?*

Considero que estamos en una empresa táctica que dista mucho de una estrategia global. ITT agrega valor en el cómo, definiendo la táctica. Falta agregar valor en lo estratégico, no cuenta con una real estrategia global. Se enfoca específicamente en cómo ser eficientes más que tener un diferencial de producto, de mercado o una idiosincrasia. Una estrategia de corto plazo. Se podría perder las grandes virtudes globales como la situación de Identidad, pertenencia. Termina en un programa, una bajada de línea, que termina siendo una adhesión y no un convencimiento. No veo grandes ideas, sino la mejor combinación de recursos para obtener el mejor resultado. Si tuviera una fuerte estrategia global podríamos contar con una diversidad sin perder la coherencia. Siento que el mensaje es “Hacelo más eficiente con la menor cantidad de gente y menos recursos, mejoras a corto plazo.”

Existen aspectos beneficiosos de ser parte de una empresa multinacional. Aporta:

- Misión – visión desarrollada que te da una coherencia y pertenencia
- R&D – Investigación y desarrollo de productos
- Diversificación soft: General. Personas y diversidad cultural
- Diversificación hard: Profesional. Producto/Mercado, optimización de procesos a niveles que locales no son posibles.
- Sistemas y programas: el cómo no sólo sistemas y aplicaciones, sino programas transversales, RRHH, finanzas, IT, ingeniería, etc.

Pero también se encuentran limitaciones locales:

- Legales → más barreras y limitaciones que tenés que evaluar y afectará al costo, en definitiva.
- Idiosincrasia local
- Supply chain → disponibilidad de producto y MP, y capacidad de hacerte de esos elementos. Muchas veces está siempre pensado que tenés provisión ilimitada y libre circulación, en la práctica esto no se da por incompatibilidad con los requerimientos de mercado, ejemplo una importación de China en 120 días y el mercado me lo pide en 90
- Mercado
- RRHH

#### 2. ¿Dónde?

- a. *¿Cuál considera que es la estrategia internacional de ITT?*
- b. *¿Qué crees que se espera de LAR?*
- c. *¿Qué crees que se espera de ITT Argentina?*

Creo que en el caso de Latinoamérica nos pasa eso, cuando queremos aplicar una mirada anglosajona en un país con tantas limitaciones y diferencias, es muy difícil tener éxito aplicando los mismos conceptos que usan en la casa matriz. Por ejemplo, desde algo chico como es el acercamiento al cliente. En Estados Unidos tal vez se trata de reuniones de trabajo, basados en estadísticas, números y modelos, mientras que en Latinoamérica el cliente espera que mínimo



se charle cena de por medio para comenzar la relación. Culturalmente el latino tiene un acercamiento natural que también se ve en los negocios.

Desde un punto de vista comercial, podemos ver que la competencia en Latinoamérica también es distinta. Acá podemos encontrar una alta competencia desleal con los llamados “piratas”, que ofrecen un producto con un precio muy por debajo porque, tal vez ni pagan los impuestos necesarios o las horas extras a la gente la pagan en mano sin cargas sociales. Esto dificulta mucho una competencia leal en igualdad de condiciones. Y, por otro lado, se ve un ingreso de competidores mundiales de origen más bien asiático que ofrecen productos, que pueden tener una vida del equipo más corta, pero a un precio bajo. Ahí es cuando como ITT debemos trabajar para mostrar al cliente la durabilidad y calidad de nuestro producto y ofrecerles algo a la medida de su necesidad, sin descuidar la rentabilidad del negocio.

### 3. ¿Cómo?

- d. *¿Cómo considera que esta estrategia es comunicada?*
- e. *¿Cómo recibió el mensaje?*
- f. *Mencione 3 indicadores claves de la organización.*

Como te decía, creo que en este punto ITT tiene que cambiar. Está con una mirada cortoplacista, obsesionado con la rentabilidad y la productividad. Y a veces aplica las mismas métricas que una fábrica en un pro-shop, lo cual no es correcto. No se puede medir la disminución del costo standard cuando tenés todos trabajos hechos a medida.

Puntualmente en cuanto a comunicación, creo que es muy deficiente, sólo llegan mensajes masivos vía email, dónde no toda la gente entiende o directamente no está el interés por ir a leerlo.

Hoy en día, la preocupación principal ronda en el OI, la rentabilidad del sitio, obteniendo siempre números arriba de los gastos locales más los gastos generales alocados a cada sitio. Y por otro lado, creo que debería hacerse mucho más énfasis en OTP (On Time Performance) pero no cómo medición operacional de si tardo en entregar al cliente o no, sino como medición de qué es lo que el mercado necesita. Si una bomba sin muchas particularidades se necesita en 2 meses, pero ITT la puede fabricar y traer en 5 meses, creo que hay que hacer planes de acción para conseguir el plazo que el cliente pide.

### Entrevista #4: Director de ventas

Director Regional de Ventas y Operaciones de Latin America Region (LAR) en la línea de Industrial Process desde octubre 2018 y previamente Gerente General de Chile con una antigüedad de 22 años en ITT en varios roles dentro del área de ventas, situado en las oficinas de Santiago de Chile.

#### 1. ¿Qué?:

- a. *¿Cuál es su percepción de la estrategia que tiene la compañía?*
- b. *¿Cómo cree que ITT crea Valor?*
- c. *¿Cuál es el componente diferencial de ITT?*
- d. *¿Dónde competimos?*
- e. *¿Cómo competimos?*

La estrategia que tenemos como compañía de ITT es ser el proveedor de soluciones de alta ingeniería atacando problemas específicos de los clientes. No competimos por precio, por ejemplo. Estamos enfocados en nichos de mercado de alta ingeniería. Tratar de diferenciarse por la calidad y la ingeniería atacando problemas muy específicos en mercados muy específicos. No somos un productor masivo de soluciones que sean como un commodity.

La estrategia que busca la compañía es hacer un desarrollo tecnológico sustentable que permita agregar valor como una solución tecnológica, con soluciones bien customizadas. Y los clientes han adaptado su cultura de compra y de uso a su realidad.

La empresa tiene sus orígenes como empresa americana, ITT como tal y Goulds Pumps que es la marca principal de IP. Si bien las otras líneas tienen componentes más europeos, pero en



esencia sigue siendo una compañía americana que sigue enfocada a clientes americanos con una cultura de compra y de reconocimiento de la calidad y duración de los productos muy fuerte. Esta es la principal dicotomía hoy día, la mayoría de nuestros competidores se han movido de este lugar, priorizando una calidad a un precio más competitivo con un ciclo de uso del producto también más corto. Y la mirada de IP clásica es vender un “tanque de guerra” que te va a durar para toda la vida y por eso te van a cobrar 5 veces más que el resto. Esto en Latinoamérica se profundiza. Los clientes no son americanos, no tienen una cultura de compra forjada con nuestra marca y la principal diferencia es que existe una apertura a todos los mercados enorme, un modelo de compra totalmente distinto, mientras que EEUU ha tenido una mirada históricamente más proteccionista, por lo cual la oferta de otros mercados es mínima y las réplicas piratas también disminuye. Todo competidor que intenta copiar los repuestos en EEUU podría ser potencialmente demandado con facilidad. Mientras que en Latinoamérica se compete con productos de China, India y réplicas locales que ofrecen un producto con menor durabilidad, pero a un precio mucho menor también sin la lealtad a la marca, venden volumen con margen bajo.

Este cambio se ha visto profundizado en los últimos 10 años, sobre todo luego de la crisis, esto empeora, el cliente comienza a ver nuestro producto como un commodity y seguir vendiendo una diferencia en calidad de producto es cada vez más difícil de practicar, con una competencia tan grande que ya hace que el valor y la calidad se vuelvan casi irrelevantes. Esto ocurre sobre todo en clientes donde el modelo de negocio es mucho más cortoplacista. Es posible que aún sea viable esa estrategia en la industria de Oil & Gas o minería, donde la mirada es más a un largo plazo y busco un equipo que me dure y de calidad que me permita hacer una inversión que mejora los costos de mantenimiento en el tiempo. Es un paradigma que se rompió en nuestra región e ITT tiene que adaptarse de cierta manera, es el desafío actual que tiene ITT en este momento.

## 2. ¿Dónde?

- a. *¿Cuál considera que es la estrategia internacional de ITT?*
- b. *¿Qué crees que se espera de LAR?*
- c. *¿Qué crees que se espera de ITT Argentina?*

ITT sigue buscando nichos y nichos cada vez más específicos donde nuestro producto siga teniendo una valoración que pague el mark-up. Por ejemplo, el Oil & Gas donde es una industria peligrosa donde cualquier problema de calidad podría producir un daño irreparable y costoso. La minería también pero cada vez menos. En la industria general no puede competir mucho. El approach al mercado es diferente. Las otras líneas de negocio son otro approach, el desarrollo tecnológico en la producción es diferente, encontramos mucha más robotización y fábricas preparadas para atacar un mercado masivo, es otro enfoque.

Nunca lo escuché decir a nadie, pero mi impresión que ellos tienen es que en la región vamos a seguir creciendo a un ritmo vegetativo. Porque no tenemos productos que capturen volumen.

Y, por otro lado, la compañía tiene una decisión de maximizar su utilidad, entonces busca clientes que sean muy rentables y que tengan las características mencionadas donde su proceso particular necesita de un producto de alta ingeniería.

ITT no está en rumbo de vender volumen a bajo margen. Y hoy en Latinoamérica dependemos del nivel de actividad y desarrollo de esas dos industrias (Oil&Gas y minería) y si existe un fabricante local o no.

Mi sensación es que llegamos a un nivel donde será difícil crecer más sin un salto específico de la actividad de nuestros clientes. Por ejemplo, que dispare la explotación de cobre en Argentina y se abran 10 minas más, en ese caso se dispararía la demanda de nuestros productos, pero no son variables controlables por nosotros. Con las condiciones actuales no hay oportunidades suficientes para un crecimiento de ITT en la región. Las únicas oportunidades sería volcarnos a mercados donde hoy en día no cubrimos, pero nuestro mercado no está necesariamente alineado con esta visión de ITT de buscar nichos de mercado, eso no pasa en alimentación, químicos, petroquímicos, industria general.

## 3. ¿Cómo?



- a. *¿Cómo considera que esta estrategia es comunicada?*
- b. *¿Cómo recibió el mensaje?*
- c. *Mencione 3 indicadores claves de la organización.*

El mensaje de Luca es claro, lo que busca ITT es maximizar su beneficio. ¿Y por qué hace eso? Porque el valor de su acción ha sido muy estable por mucho tiempo en Wall Street. Por lo cual, ITT prefiere dejar de crecer, por así decirlo, para no afectar el valor de la acción crecer arriesgándose a un nuevo mercado.

Creo que el indicador máximo es el OI (Operating Income), porque refleja la rentabilidad y de los 10 dólares que invierto necesito ganar 1.5 dólares, de ahí surge el 15% de rentabilidad de Luca. Eso está prometiendo a Wall Street como retorno de la inversión de cada dólar.

Ahora si es correcto o no ya es más subjetivo, considerando los mercados en los que operamos, los recursos que tenemos, por cómo se está desarrollando la compañía.

Luego, la capacidad de crear de generar crecimiento. Lo cual no se mide directamente sino indirectamente a través del nivel de órdenes, cuando evalúan si la unidad llegó a la meta o se pasó. Pero el tema es cómo se colocó la meta, hoy en día se coloca como un incremento del nivel de año actual. Sin mirar las condiciones particulares del país del año en curso. Creo que faltaría un proceso de desafío de las condiciones, y esto genera un desgaste en las áreas que trabajan en objetivos inalcanzables. Falta el medir esta capacidad de generar crecimiento relativo a la economía del país y del mercado donde está participando, para que sea un challenge que tenga un impulso real en las personas y que sea motivador.

Las reuniones de Performance Review hoy en día se toma como una reunión de pedido de cuentas y no un momento de discusión acerca del negocio. Pero más allá de la estrategia de la compañía se trata de una cultura arraigada.

La tercera sería el potencial de crecimiento con el modelo de negocio actual.

Y sumaría con algo donde se pueda medir a las personas, existe un alto recurso humano en ITT. Se podría hacer mucho más con lo mismo. Escuchando a la gente, tal vez no tengan la respuesta, pero creo que con el sólo hecho de preguntarle la persona ya se sentiría parte.

### **Entrevista #5: Director de Finanzas**

Director de Finanzas en la línea de negocios de Industrial Process y Controller de Latinoamérica con una antigüedad en ITT de 7 años. Actualmente se encuentra radicado en la casa matriz de ITT en Seneca Falls (EEUU).

1. *¿Qué?:*
  - a. *¿Cuál es su percepción de la estrategia que tiene la compañía?*
  - b. *¿Cómo cree que ITT crea Valor?*
  - c. *¿Cuál es el componente diferencial de ITT?*
  - d. *¿Dónde competimos?*
  - e. *¿Cómo competimos?*

La estrategia de IP en ITT considero que busca diferenciarse de los competidores de 2 o 3 pilares que pretenden ser diferenciadores:

- 1- El desarrollo de tecnología diferente. Si bien los equipos y las bombas que vendemos en muchos casos terminan siendo commodities, lo que busca ITT es diferenciarse. Y ahí tenemos un ejemplo con los i-alert y los Pump Smart. De esa manera ITT creo que crea valor y busca diferenciarse
- 2- IP no es líder de mercado, hay empresas más grandes en la parte industrial y lideran el mercado, por lo cual tenemos que ser más inteligentes en el cómo competimos y esto hace que el negocio específico de los commodities no sea nuestro negocio, participamos, pero necesitamos buscar un diferencial que por lo general se da con las nuevas tecnologías.



- 3- El otro punto es la intimidad con el cliente que nos permita construir una relación con el cliente que sea más íntima estando cercanos y volvemos a lo mismo, no buscamos vender un commodity que todos venden o una bomba estándar fácil de replicar. Hoy esto está haciendo un cambio en la cultura organizacional, un cambio en la estrategia, no ir por todo sino enfocarnos en ir por aquello donde podemos agregar un valor adicional. La estrategia de fondo de ITT es ser una compañía más rentable que los competidores, en todas las reuniones estratégicas se pone especial foco en la expansión del margen, donde ITT está en general arriba de nuestros competidores. Entonces para ser una empresa más rentable, obviamente que hay que atacar ciertos nichos de mercado donde realmente le podés agregar un poco más de valor a los clientes.

2- *¿Dónde?*

- a. *¿Cuál considera que es la estrategia internacional de ITT?*
- b. *¿Qué crees que se espera de LAR?*
- c. *¿Qué crees que se espera de ITT Argentina?*

Si hablamos de la región, particularmente en la región LAR considero que tenemos desafíos interesantes, porque Latinoamérica, desde el 2006 al 2016 tuvo los mejores 10 años, que tal vez no se vuelvan a repetir por un largo tiempo. Pero fueron sin duda unos muy buenos 10 años de crecimiento donde las condiciones de mercado ayudaron mucho, con precios de commodities muy altos, economías fuertes, monedas locales bien posicionadas con respecto con el dólar, con tasas de desempleo bajas, eso permitió hacer muchos negocios muy rentables.

Hoy obviamente que la situación cambió, todas las compañías a nivel global están buscando reducir costos y más en LAR, viendo cada peso o dólar que se invierte. Y eso también sucede en ITT, y nos hace desafiarnos más en cuanto a los precios, la calidad de los productos, y eso mezclado con la cultura de la región que aún no ha hecho el switch 100% en cuanto a reducción de costos y búsqueda de mayor rentabilidad, creo que esto hace una situación aún más desafiante para la región.

Un condimento adicional que considero que no ayuda en la región son los gobiernos en estos países, donde intentan controlar a las empresas privadas, agregando reglas que impiden, por ejemplo, despedir personal o sacar fondos del país. Creo que lo único que logran en el mediano plazo es alejar inversores, difícilmente una empresa internacional vaya a decidir invertir más dinero en un país así donde las reglas son cambiadas fácilmente.

Específicamente ITT creo que en Latinoamérica no considera realizar inversiones grandes en los próximos años porque el mercado está complicado y a su vez existen otras posibilidades de inversión fuera de la región que pueden ser igual de rentables y menos riesgosas o con menor volatilidad. Por ejemplo, invertir en EEUU, Europa o Asia. Cuando veo la región creo que debería enfocarse en ser lo más rentable posible y no esperar grandes inversiones porque creo que en los próximos años la región no va a ser atractiva. Esto pensando que los recursos son limitados, creo que la estrategia global de ITT es enfocarse en mercados menos riesgosos donde puedan rentabilizar mejor sus inversiones y seguir en la misma línea de ser más rentable y diferenciarse de los competidores, y convertirse en la opción más atractiva para los inversores.

3. *¿Cómo?*

- a. *¿Cómo considera que esta estrategia es comunicada?*
- b. *¿Cómo recibió el mensaje?*
- c. *Mencione 3 indicadores claves de la organización.*

Considero que no puede ser que no tengamos indicadores que midan la estrategia, me parece un punto interesante.

- Backlog delinquent: es un indicador sencillo, pero no lo es. Nos dice cómo estamos cumpliendo a los clientes, cómo les estamos respondiendo. Es una muestra de tu falta de ejecución adecuada y es uno de los aspectos que a nivel global se han analizado y



considerando la estrategia de estar más cerca de los clientes y la intimidad con ellos, el backlog delinquent es una muestra de falla y va en contra.

- OI: la rentabilidad. ITT tiene un objetivo de 5 años (que termina en 2023) de ser una compañía de 15% de OI cuando la industria tiene un promedio de 10/9% de OI. Por lo cual, la rentabilidad es clave y hay un foco particular en ser una empresa rentable y eso repercute en ser más eficientes en los costos y los nichos de mercado que se eligen para participar.
- Cash: se volvió más crítico con la crisis del Covid pero considero que ITT siempre hizo foco a este punto. Ya que se caracteriza no sólo a su crecimiento orgánico sino también inorgánico. Históricamente ITT ha crecido por medio de adquisiciones, en los años 50/60 era un holding que compraba y vendía empresas. Hoy mucho más enfocada a ser una empresa de ingeniería, pero tiene aún en su ADN la adquisición de nuevas compañías y para realizarlas es necesario un buen flujo de caja para hacer frente a esas decisiones, en los últimos años fueron Bornemann o Rheinhütte.

Tal vez no estamos donde deberíamos estar en cuanto a términos de comunicación de la estrategia. Yo particularmente siento que tengo bastante acceso por participar en ciertas reuniones, pero no son reuniones donde la intención es comunicar la estrategia, sino que son reuniones de negocio donde termina saliendo la estrategia.

Creo que hay una oportunidad de mejora para la organización de comunicación de la estrategia por ejemplo esa estrategia a 5 años, creo que no hay comunicación clara de la estrategia a todos los niveles. Creo que probablemente a mi nivel me llega y personalmente, la forma en que a mí me llega no es tan directa por lo cual tampoco me siento cómodo transmitiéndola, porque no es que participe en una sesión de estrategia donde se comunique y yo luego puedo bajarla. Obviamente de participar en las reuniones voy tomando nota de algunos aspectos específicos de la estrategia, pero creo que es un tema que nos falte mejorar.



## ANEXO 3 – Encuestas

### *Las preguntas:*

1. *¿Cuál es tu antigüedad en la empresa?*
  - a. Más de 10 años
  - b. Entre 5 y 10 años
  - c. Menor a 5 años
2. *¿A qué área perteneces?*
  - a. Operaciones
  - b. Ventas
  - c. Otros (Finanzas, RRHH, IT, etc.)
3. *¿Consideras que tienes objetivos claros?*
  - a. Sí
  - b. No
4. *¿Consideras que conoces la estrategia de ITT?*
  - a. Sí
  - b. No
5. *¿Cuál crees que es la estrategia que persigue ITT?*
  - a. Liderazgo tecnológico a gran escala
  - b. Ser líder en todos los segmentos de mercado
  - c. Proximidad al cliente
6. *¿Cómo crees que ITT crea valor?*
  - a. Ofrecemos los mejores precios del mercado
  - b. Ofrecemos alta tecnología personalizada
  - c. Ofrecemos la respuesta más rápida a las necesidades de nuestros clientes
7. *Selecciona los 3 indicadores que considere más relevantes para nuestra organización*
  - a. Rentabilidad (OI – Operating Income)
  - b. Delinquent Backlog
  - c. Ventas
  - d. Órdenes
  - e. Flujo de Caja
  - f. Horas hombre

- g. Valor por acción
- h. OTP (On time performance)
- i. Capital de Trabajo (Working Capital)

Preguntas	Respuestas																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
<b>1. ¿Cuál es tu antigüedad en la empresa?</b>																					
a. Más de 10 años			X		X						X			X	X						
b. Entre 5 y 10 años	X	X		X			X	X		X		X				X			X	X	
c. Menor a 5 años						X			X				X				X	X			X
<b>2. ¿A qué área perteneces?</b>																					
a. Operaciones				X			X		X	X			X			X	X		X		
b. Ventas			X			X		X			X			X				X			X
c. Otros (Finanzas, RRHH, IT, etc.)	X	X			X								X		X						X
<b>3. ¿Consideras que tienes objetivos claros?</b>																					
a. Sí	X	X			X		X		X		X	X	X	X	X	X				X	X
b. No			X	X		X		X		X							X	X	X		
<b>4. ¿Consideras que conoces la estrategia de ITT?</b>																					
a. Sí	X	X			X						X		X	X		X	X		X		
b. No			X	X		X	X	X	X	X		X			X			X		X	X
<b>5. ¿Cuál crees que es la estrategia que persigue ITT?</b>																					
a. Liderazgo tecnológico a gran escala					X	X										X					X
b. Ser líder en todos los segmentos de mercado			X	X			X		X			X	X		X		X		X		
c. Proximidad al cliente	X	X						X		X	X			X				X			X
<b>6. ¿Cómo crees que ITT crea valor?</b>																					
a. Ofrecemos los mejores precios del mercado									X												
b. Ofrecemos alta tecnología personalizada	X	X	X			X		X			X	X		X					X		X
c. Ofrecemos la respuesta más rápida a las necesidades de nuestros clientes				X	X		X			X			X		X	X	X				X

<b>7. Selecciona los 3 indicadores que considere más relevantes para nuestra organización</b>																				
a. Rentabilidad (OI – Operating Income)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
b. Delinquent Backlog								X												
c. Ventas			X	X		X		X	X			X					X	X	X	
d. Órdenes	X	X							X				X						X	
e. Flujo de Caja	X	X			X	X					X								X	
f. Horas hombre																			X	
g. Valor por acción												X	X						X	
h. OTP (On time performance)					X			X		X	X			X	X	X	X	X	X	
i. Capital de Trabajo (Working Capital)			X		X					X				X	X	X			X	X