

Dependencia de la casa matriz en cuanto a ventas por parte de las empresas subsidiarias

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Gustavo A. Vásquez Rodríguez

San José, Diciembre 2012

Aspirante a la Maestría de Gerencia de Operaciones
Ingeniero Industrial
Contacto: vasquezgustavo@bfcr.co.cr

Contenidos

Resumen	3
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Marco teórico.....	6
Aspectos metodológicos	10
Análisis de resultados	11
Conclusiones y recomendaciones.....	24
Referencias bibliográficas	26
Anexos.....	27

Resumen

Este trabajo de investigación, hace referencia a como la dependencia de empresas subsidiarias hacia la casa matriz, puede afectar los resultados de aquellas, en el orden de finanzas, operaciones, recursos humanos. Se muestra como naturalmente, las subsidiarias trabajan en función de la casa matriz, sin embargo el negocio de cada subsidiaria es afectado por las decisiones de los altos jerarcas corporativos.

Para efectos del estudio se desprende el área de las ventas, y como se trata de eliminar la dependencia de ventas directas entre plantas de la misma corporación, para ser más independientes al contar con clientes directos, socios comerciales y una mayor cantidad de distribuidores en países de Latinoamérica.

Se analiza cómo se puede reducir la dependencia, manteniendo una empresa competitiva, que permanezca aportando productos a la corporación, pero que tenga cierta flexibilidad para elaborar su estrategia en función de ventas, manufactura, calidad y recursos humanos para mejorar sus resultados.

Palabras claves: Corporación Subsidiarias Clientes Socios comerciales Distribuidores

Abstract

This research, refers how the dependency of subsidiary companies to the parent, can affect the results of these companies, in order to finance, operations, human resources. It shows how subsidiaries work for the parent company, but the business of each subsidiary is affected by the decisions of senior corporate leaders.

For purposes of the study, it is shown, the area of sales, and as it comes to eliminating dependence on direct sales between plants of the same corporation, to be more independent by having direct customers, business partners and distributors in most countries of Latin America. It discusses how to reduce dependency, maintaining a competitive company, providing products to the corporation, but has some flexibility to develop their strategy according to sales, manufacturing, quality and human resources to improve performance.

Key words: Corporation Subsidiaries Customers Partners Distributor

Introducción

En los negocios actuales, y en la economía mundial, existen diversos métodos y formas de operar en cada industria. Algunas empresas con alto respaldo económico y que buscan tener alto poder de negociación y aprovechar los beneficios de ciertas áreas geográficas, crean las corporaciones, con sus subsidiarias.

Es aquí donde podemos observar que muchas subsidiarias, de países latinoamericanos, tienen bajo poder de negociación con la casa matriz, y son afectadas por las decisiones que se tomen al máximo nivel, incluyendo las ventas que deben realizarse, ofreciendo porcentajes de venta de unidades altos hacia la misma corporación y empresas hermanas. Esto con el agravante de generar ventas con bajos precios para mantener competitiva a la corporación.

Sin embargo, el objetivo principal es reducir el porcentaje de ventas destinado a casa matriz, con el fin de transferirlo a nuevas áreas geográficas, clientes directos latinoamericanos o socios comerciales.

En sí el estudio científico, busca generar la inquietud y la necesidad de buscar nuevos mercados, con buenos márgenes de ganancia mejores que la venta corporativa, que hagan a la empresa competitiva, y disminuya el riesgo para la misma, en cuanto a recortes, excesos de capacidad por bajas demandas, y sobre todo la dependencia directa.

Las corporaciones tienen una fuerza descomunal a nivel mundial, con impacto incluso sobre el ámbito económico, social y político de las naciones donde se desarrollan. Lo que hace, que se les brinden ciertos beneficios que acrecientan, su desarrollo y sus ganancias. (Collazo, 2005)

Por tanto, individualmente como objetivos específicos, podemos nombrar primeramente el determinar el mecanismo para conseguir nuevos compradores en América Latina

También se tiene el determinar el mecanismo para conseguir nuevos compradores en otras áreas geográficas.

Y por último, tenemos el determinar la forma de crear nuevos distribuidores comerciales.

Existen empresas que venden un alto porcentaje de su producción a la casa matriz, quien se encarga de distribuir en el país de origen, generalmente Estados Unidos. Empresas como Bridgestone de Costa Rica envían el 60% de su producción a los Estados Unidos, para distribuirlas internamente, con un margen de

utilidad limitado por la misma organización. Las crisis económicas de Norteamérica, impactan directamente la economía de la planta de Costa Rica, con reducciones de producción, generando excesos en la capacidad instalada, así como en recursos humanos, lo que eleva el costo de producción, al mantenerse los costos fijos. Es por eso que existe la necesidad latente de diversificar las ventas y hacer un cambio en los porcentajes colocados en Estados Unidos, enviándolos a otros mercados existentes.

La justificación del problema radica en que en subsidiarias, ubicadas en países como Costa Rica, pertenecientes a grandes corporaciones, se ha creado una fuerte dependencia a producir para la casa matriz, dependiendo en demasía, eliminando la flexibilidad para responder a cambios importantes económicos en el entorno, por lo que cualquier recorte de ventas, perjudica directamente a estas subsidiarias, ocasionando recorte de personal, e incluso cierres en muchas de ellas.

Por lo tanto la problemática existe y cada cierto periodo de tiempo surge con más intensidad y afecta a familias del país, aumenta el desempleo, y los ingresos al país producto de ventas, impuestos, capitales, inversiones y otros.

Como se determina anteriormente, el problema en si trata de reducir el porcentaje de ventas destinado a casa matriz, con el fin de transferirlo a nuevas áreas geográficas, clientes directos latinoamericanos o socios comerciales.

Con esto se quiere disminuir los impactos de la toma de decisiones de las grandes corporaciones, buscando nuevos métodos, mercados, clientes y formas de vender y colocar el producto para no enviar casi la totalidad a la empresa matriz, y así tratar de mantener un ingreso constante.

Marco teórico

Corporaciones transnacionales

Las corporaciones transnacionales son organizaciones económicas complejas establecidas en un país, con filiales en países extranjeros. Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, con un mínimo del 10% de su capital en filiales extranjeras, ya se considera una multinacional o transnacional. Para el 2000 había cerca de 63.000 corporaciones administrando 690.000 filiales en el mundo entero.¹

Se encuentran establecidas en diferentes tipos de industria que van desde las automotrices, energéticas, electrónicas, alimenticias, comunicaciones, ventas al detalle, principalmente. Estas empresas se dedican a la inversión directa en el extranjero, con capital propio, deuda de bancos privados o públicos o financiados por empresas hermanas de la misma corporación.

La inversión extranjera directa, es parte importante de las corporaciones transnacionales, ya que es cuando se adquieren en el extranjero, activos que permitan realizar las operaciones normales de las filiales o subsidiarias en dichos países, para el beneficio de la corporación.

Estas empresas se han ido modelando con muchos años de funcionamiento, adquiriendo capital, valor y poder, para adquirir y desarrollar más y más filiales alrededor del mundo y ocasionalmente expandirse o diversificar sus operaciones en áreas distintas a las que manejaban originalmente.

En muchos casos, las transnacionales, se muestran como empresas en constante cambio, donde realizan adquisiciones, alianzas, incluso llegando últimamente a la subcontratación para reducir funciones y costos que favorezcan el beneficio de la organización.

Las posibles fusiones que se pueden dar van desde integraciones horizontales, donde se alían con empresas similares en cuanto alcanzan economías a escala por un aumento en su poder de negociación a mover grandes cantidades de materia prima o productos, bajando los costos para su beneficio.

También se cuenta con integraciones verticales, donde buscan complementar diferentes etapas de la cadena de valor donde otros son más desarrollados y más productivos que ellos mismos.

¹ Verger, A. El sutil poder de las transnacionales. (2003). Editorial Icaria. Barcelona.

Por último, la integración diversificada, donde pueden buscar fusionarse con organizaciones con operaciones y negocios distintos a los que realiza la empresa en sí.

Entre las razones por las que están empresa invierten en el extranjero podemos señalar:

Buscar un crecimiento de mercados para colocar sus productos aumentando las ventas y los ingresos producto de esto.

También el poder acceder a materias primas más cercanas, según el lugar donde se ubiquen las filiales o subsidiarias, lo que crea economías para traslados, que impactan en los costos de la operación de la empresa.

Podemos agregar, que en muchos países, los costos por salarios se disminuyen enormemente, reduciendo los costos de operación, el costo de fabricación, y aumentando los márgenes de utilidad haciéndolos más competitivos.

Otros países presentan impuestos menores o brindan tratos fiscales preferenciales a estas empresas para que decidan invertir en el área y desistan de retirarse a otros países, beneficiándose en cierto grado con la creación de empleos.

En general, la necesidad de ser competitivos, impulsa a las corporaciones a buscar, y decidir qué acciones los hacen más rentables, donde pueden reducirse los costos, donde pueden aplicar economías a escala. Se genera una exhaustiva manera de incrementar la utilidad de la compañía mediante la creación de estrategias a mediano y largo plazo, invirtiendo en sus distintas subsidiarias.²

Subsidiarias o filiales

Filiales, son empresas, pertenecientes a una corporación multinacional, con idiosincrasia propia, las cuales se pueden encargar de etapas del proceso o pueden hacer sus propios productos y la mayoría de procesos necesarios de manufactura, logística, ventas y mercadeo, y la adquisición de materias primas. En fin la mayoría de procesos de la cadena de valor, tanto primarios como de apoyo.

² Verger, A. El sutil poder de las transnacionales. (2003). Editorial Icaria. Barcelona.

Las filiales, se seleccionan en función de ciertos atributos antes nombrados, como calidad, preparación, y costo de la mano de obra. Buscando satisfacer necesidades técnicas, experiencia y ser competitivos en cuanto a costos.

Adicionalmente, las filiales representan manejo de costos en operaciones, debido a la cercanía de los proveedores o los clientes, que simplifiquen las operaciones de logística.

Los buenos tratos por parte de los gobiernos locales impulsan a tomar decisiones sobre donde deben las multinacionales colocar sus empresas. Mejor trato en cuestión de impuestos, infraestructura, beneficios energéticos, y otros recursos atraen la inversión en esos países.³

Clientes directos

Son los compradores quienes solicitan productos a las filiales de manera directa, sin realizar trámites a la corporación. Estos clientes hacen negocio con filiales, y está permitido dentro de su marco de funcionamiento. Su estrategia también determina qué cantidad de clientes se trabajaran por período, dentro de un plazo establecido, balanceando la capacidad de la planta para satisfacer a este tipo de compradores con todos los demás.

Generalmente el departamento de ventas, o comercial realiza los contactos, visitas y negocios con estos compradores en su respectiva área geográfica, ofreciendo la línea de productos actuales.⁴

Socios comerciales

Los socios comerciales, son empresas independientes a la corporación, quienes realizan tratos de respaldo con las empresas subsidiarias o filiales. La empresa productora respalda a los socios, con diversos beneficios, esperando retribuciones. Se realizan ventas con beneficios de descuentos, se brindan otros servicios de apoyo o de valor agregado, como decorar los locales, uniformar al personal y cederles, o alquilar maquinarias, o venderles estos equipos para diferenciar el proceso.

³ Verger, A. El sutil poder de las transnacionales. (2003). Editorial Icaria. Barcelona.

⁴ Verger, A. El sutil poder de las transnacionales. (2003). Editorial Icaria. Barcelona.

Los socios comerciales en la buena teoría, deben respaldar a la planta con ventas solo de productos de la empresa.⁵

Distribuidores

Son empresas que compran productos de las filiales de la corporación, y los distribuyen ganando cierto margen para su propio beneficio. Realizan la operación de colocar los pedidos donde los clientes finales, cumpliendo un punto importante de la cadena de valor.

Fungen como intermediarios en la mayoría de los casos por lo que cumplen varias etapas logísticas que la filial no está dispuesta a realizar, porque no es su especialidad o porque quiere disminuir los costos de estas.⁶

⁵ Verger, A. El sutil poder de las transnacionales. (2003). Editorial Icaria. Barcelona.

⁶ Verger, A. El sutil poder de las transnacionales. (2003). Editorial Icaria. Barcelona.

Aspectos metodológicos

El tipo de investigación para fines del trabajo científico, será de enfoque mixto. Es decir cuantitativo y cualitativo. Se da una recolección de datos de forma cuantitativa por medio de encuesta o cuestionario para poder soportar los objetivos planteados, y buscar dar respaldo a los mismos. Con esto se espera acumular información de manera estadística sobre las opciones de comportamiento y proyecciones de los mercados del área, así como la corporación para la cual la empresa es asociada y es favorecida o perjudicada por ciertas decisiones a nivel global.

La parte cualitativa del enfoque, hace referencia a los puntos de vista de ciertos funcionarios, colaboradores o relacionados en los negocios de corporativas multinacionales, así como referencias bibliográficas de expertos en el campo de estudio, que puedan extender su criterio hacia la investigación actual.

El alcance es explicativo ya que se pretende recoger información de manera independiente sobre variables de estudio. Y saber que fenómenos se dan cuando se cumplen variables y otras no. No se busca una correlación, pero si los efectos de ciertas decisiones. En el sentido de que se busca un mecanismo para reducir ventas, de manera similar, es explicativo, aunque deban tomarse decisiones estratégicas. Aunque pudiera tener elementos exploratorios que no se contengan en ninguna literatura anterior.

El diseño de la investigación es no experimental, dentro de un rango de transaccional explicativo de las situaciones posibles dentro de los procesos de la organización bajo estudio.

Los instrumentos de recolección de datos, serán encuestas, realizadas a varios colaboradores o involucrados en las multinacionales, con preguntas abiertas y cerradas, con una muestra de 50 unidades.

Con un tipo de muestreo por conveniencia, ya que se cuenta con un número de 50 como mínimo para cumplir este rubro en la organización a investigar.

Análisis de resultados

Recolección de datos

Se realizó una encuesta con preguntas cerradas y abiertas, para recolectar la información. La encuesta se encuentra en los anexos, como Anexo No 1.

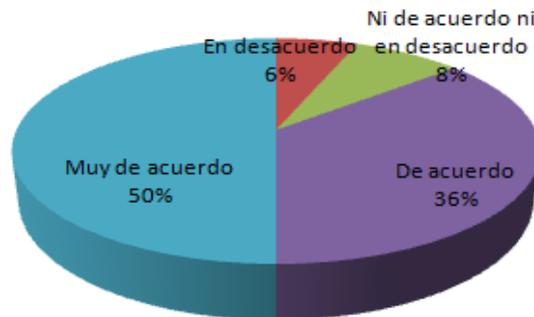
Se establecieron 7 preguntas cerradas para determinar el grado de dependencia y flexibilidad de las empresas multinacionales con respecto a las subsidiarias y los márgenes de acción de estas últimas, en cuanto a cambios estratégicos de importancia. Con esto se requería demostrar si las ventas destinadas a la casa matriz podían ser transferidas a otros mercados independientes, formados por clientes en Latinoamérica, como clientes directos o distribuidores comerciales, así como clientes en otras áreas geográficas, fuera de Latinoamérica. Esto en concordancia con las variables de estudio, de clientes nuevos, fuera de Latinoamérica y socios comerciales.

Por otro lado, se consultó al Sr. Oscar Rodríguez, experto en multinacionales, con más de 27 años, laborando para Bridgestone, en puestos que van desde director de ventas hasta gerente general, manteniendo labores relacionadas con la planeación estratégica y más específicamente, en tratar de disminuir la dependencia de la casa matriz.

Resultados cuestionario

Los resultados obtenidos del cuestionario cuentan con una primera parte de preguntas cerradas donde se acumula la información en base de datos en Excel para luego generar gráficos donde se puede observar más claramente la información recopilada. Cabe destacar, que entre los encuestados, hay gente de niveles operacionales, así como jefaturas de departamento, gerentes, y otros relacionados con empresas multinacionales. La información es presentada a continuación:

1. Existe una fuerte dependencia de las empresas subsidiarias hacia la casa matriz, tanto en ventas como en compromisos.



Fuente: Cuestionario elaborado por Gustavo Vásquez.

Este resultado solo confirma la dependencia real que tienen las empresas subsidiarias hacia la casa matriz, donde el 50% este muy de acuerdo, y un 36% de acuerdo, para un total del 86%, que reconoce esta dependencia. Cabe destacar, que este estudio se realizo con personas involucradas en multinacionales, empleados principalmente. Por esto, se determina que la dependencia resalta y ha sido normal en el mundo de las multinacionales por décadas

2. Es posible disminuir esa dependencia de la corporación o casa matriz, con cambios estratégicos



Fuente: Cuestionario elaborado por Gustavo Vásquez.

En el gráfico No 2, se observa, que el sector cree en la posibilidad de que la dependencia se pueda disminuir, con un 48% totalizado entre de acuerdo y muy de acuerdo, contra un 8% en desacuerdo. Sin embargo un 44% se establece como ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto genera una posibilidad alentadora en la posible salida a la dependencia, aunque un porcentaje importante no determina esa posibilidad directamente.

La creencia de realizar cambios estratégicos que puedan cambiar este comportamiento se establece en la respuesta de los encuestados.



Fuente: Cuestionario elaborado por Gustavo Vásquez.

En el gráfico No 3 se aprecia que la gente de las multinacionales cree firmemente en la posibilidad de ser competitivos en otros mercados ajenos a los que ha impuesto la multinacional o casa matriz. Es decir, ven la capacidad de conseguir clientes diferentes, que disminuyan la dependencia, y permitan aumentar el mercado.

Casi un 84%, tomando en cuenta los que responden muy de acuerdo y de acuerdo, creen posible el cambio a mercados no tradicionales o fuera de la casa matriz, contra solo un 4% en desacuerdo

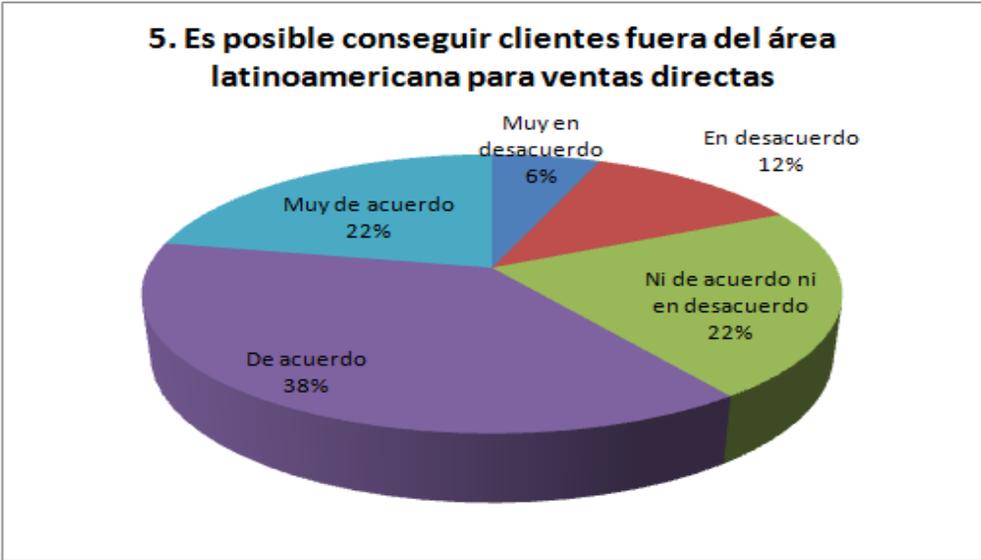


Fuente: Cuestionario elaborado por Gustavo Vásquez.

Como se observa en el gráfico anterior, respondiendo a la pregunta de si es posible conseguir más clientes latinoamericanos para la venta directa, los involucrados con multinacionales, indican con un 78%, sumando muy de acuerdo y de acuerdo, que es totalmente posible. Solo un 2% estima que no es posible la consecución de nuevos clientes en esta área geográfica. El restante 20% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con esta posibilidad. Por lo que en resumen, se ve favorable el cambio.

Es decir, que se puede crear nuevos clientes en países de Centroamérica, el Caribe y posiblemente en Sudamérica, para mejorar los indicadores de la compañía.

Los involucrados en multinacionales establecidas en el país, consideran este factor muy posible para disminuir la dependencia hacia la casa matriz, colocando el producto en otros mercados distintos.

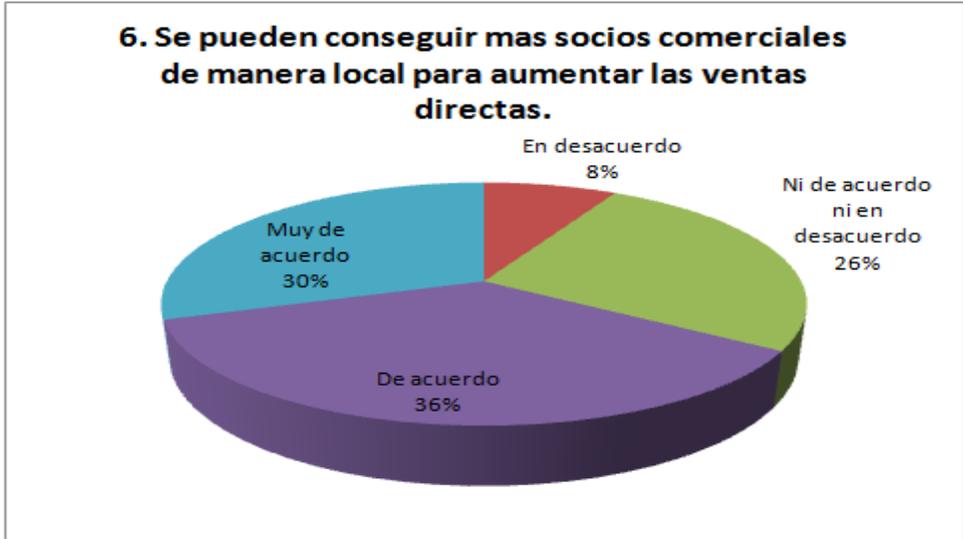


Fuente: Cuestionario elaborado por Gustavo Vásquez.

La información recolectada para la quinta pregunta y representada en el gráfico, indica que un 60% detecta la posibilidad de hacer negocios fuera de Latinoamérica con otros clientes para disminuir la dependencia de la casa matriz con otras opciones importantes. Solo un 8% está en desacuerdo, por lo que se ve muy factible.

Los mercados a buscar, y fuera del área Latinoamericana, pueden ser en cualquier parte del planeta, con posibilidades de tomar como mercado Norteamérica, algunos países europeos, o incluso en Asia. Si bien cada subsidiaria tiene su área de manejo, es posible, según los consultados, establecer negocios en otras áreas, con la aprobación de la casa matriz.

Un porcentaje mínimo, cree en la imposibilidad de realizar esta gestión, debido a las políticas corporativas.



Fuente: Cuestionario elaborado por Gustavo Vásquez.

El gráfico No 6, indica que es posible desarrollar socios comerciales localmente, para de esta manera, también disminuir la dependencia antes mencionada. Para ello deben buscarse posibles clientes en el país, donde cada subsidiaria está establecida, tratando de conseguir estrategias de sociedad comercial.

El 66%, cree en esta posibilidad, a la que solo se manifiesta un 8% en desacuerdo, posiblemente por las políticas corporativas, por la dificultad de encontrar los socios comerciales dispuestos y por la alta competencia actual.



Fuente: Cuestionario elaborado por Gustavo Vásquez.

Sumando la opinión de muy de acuerdo y de acuerdo, suman 70%, por lo que es factible variar los productos de forma que se logren mayores ganancias y colocación de productos en otros mercados. La variación de productos depende de la necesidad de los mercados meta donde se quiera llegar, debido a que pueden ser diferentes requisitos de los de la casa matriz.

Este es un punto importante a tomar en cuenta, ya que para poder competir en otros mercados, es necesario variar características de ciertos productos o incluir nuevos productos para llamar la atención de los clientes establecidos en las aéreas respectivas, según la opinión de Oscar Rodriguez, experto en empresas multinacionales.⁷

La segunda parte del cuestionario incluye preguntas abiertas en torno a las estrategias necesarias para disminuir la dependencia hacia la casa matriz por parte de las subsidiarias, dentro del contexto de multinacionales. Aquí obtenemos diversa información, rescatando principalmente las siguientes consultas:

¿Qué estrategia se debe seguir para disminuir la dependencia de la casa matriz?

Diversificar productos en la región u otras áreas geográficas, para obtener la mayor cantidad de clientes posibles. Para ello es necesario realizar estudios de mercado, bien definidos con el fin de establecer que clientes potenciales o segmentos existen y que necesidades tienen por satisfacer y cuál es la capacidad que se tiene para cumplir con ellas.

También debe existir un equipo de ventas y marketing con el enfoque estratégico de la subsidiaria y los lineamientos corporativos, pero con cierta independencia de maniobra para establecer mercados potenciales.

Se puede seguir una estrategia de diferenciación de los productos para adquirir mayores márgenes de ganancia, contrarrestando márgenes designados entre empresas corporativas, que no permiten explotar mayor potencial en los productos. Esta estrategia beneficia los ingresos, la utilidad y otros indicadores financieros importantes de la empresa.

⁷ Oscar Rodriguez, Gerente General Bridgestone, experto en multinacionales.

Se debe solicitar cierta independencia financiera para la toma de decisiones, siempre, dentro del ámbito de las multinacionales, brindando resultados. Es un punto a favor presentar proyecciones de ganancias con esta nueva estrategia de búsqueda de mercados, para vender el plan dentro de la corporación y que reciba el apoyo deseado.

Se debe adoptar un objetivo de innovación, que permita mejorar en todas las áreas, como manufactura, calidad, servicios, productos, sistemas, logística, que aporten un producto diferenciado, y se pueda convertir en una ventaja competitiva.

Por último requiere de un recurso humano, capacitado, motivado, que sea parte de un cambio de cultura para lograr otras metas antes no tenidas en cuenta dentro de la organización, como son la búsqueda de nuevos mercados, creación de nuevos productos y cambios estratégicos en general.

¿Qué cambios importantes se pueden dar en los indicadores con un cambio de mercado?

Los indicadores que pueden cambiar, cuentan en ellos con el número de clientes, y posiblemente la participación de mercado, debido al cambio de mercado y a la búsqueda de vender.

Las ventas son impactadas, tanto en cantidad, como en ingresos producto de las mismas, lo que a su vez, si se produce un bien diferenciado, genera mayor margen de ingreso por cada línea de producto.

Todos estos indicadores, afectan, debido a la sensibilidad de los mismos, los ingresos, las ganancias, la utilidad, generando crecimiento. También impacta en el ROA, que es el rendimiento sobre los activos, como probablemente impactará en el rendimiento sobre inversión. La inversión misma debe cambiar, para poder competir en estos nuevos mercados.

Otros indicadores seleccionados fueron el flujo de caja, que va relacionado, también con las cuentas por cobrar y la forma en que estas sean manejadas por el departamento respectivo dentro de la organización. La rotación de inventarios cambia, ya que la demanda puede llegar a elevarse, al no tener dependencia de la casa matriz tan rígida.

Los indicadores de manufactura son afectados también, debido a la innovación requerida, se espera mejorar la productividad, eficacia y eficiencia y se espera diluir costos operativos de manera que sea más rentable el proceso.

Los indicadores de recursos humanos deben variar, para poder conseguir las metas planteadas, en cuanto a rotación, horas de capacitación, desempeño, cumplimiento de objetivos individuales, retribución, entre otros.

Finalmente, debe haber cambios en indicadores de innovación y tecnología para apoyar el cambio necesario en la búsqueda de satisfacer nuevos mercados y clientes.

¿Cómo será la actitud de la corporación ante cambios estratégicos de gran magnitud?

En algunas opiniones poco optimistas se estima que la corporación reaccionará con escepticismo, ante los cambios requeridos por la subsidiaria, solicitando independencia para seleccionar sus propios mercados y áreas de desarrollo. Las políticas corporativas, podrían frenar el proyecto, dependiendo de su estrategia y que tan rigurosas sean las mismas políticas.

La corporación debe ser cautelosa con la decisión final para poder determinar qué es lo mejor para toda la organización global.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados opinan, que la corporación pueden ver los cambios positivos, siempre y cuando se respalden los movimientos que se vayan a realizar. Es decir, trabajar con buena comunicación con la casa matriz para evidenciar las posibles mejoras de esta estrategia.

Deben existir documentos o planes de proyecciones apoyados en escenarios realistas, donde se demuestre la mejora con respecto a la situación actual, así como el impacto que tendrá sobre los indicadores, principalmente financieros del negocio.

No obstante, se indica, que deben tomar en cuenta las políticas de la corporación, así como la relación histórica que se tenga con ella, antes de que se aprueben dichos objetivos.

Opinión de experto

Según Oscar Rodríguez, experto en procesos en multinacionales, presidente y gerente general de Bridgestone Costa Rica, ha trabajado en la corporación por más de 27 años, desempeñándose como

director de manufactura, director de ventas, también se desempeñó como presidente y gerente general de Bridgestone Venezuela y como presidente y gerente general de Bridgestone Costa Rica, opina que la dependencia de las multinacionales puede disminuirse logrando cumplir con los objetivos de la investigación, en cuanto a conseguir clientes en Latinoamérica para venta directa, y en otra áreas geográficas, así como conseguir localmente mas socios comerciales.

Para ello, es necesario realizar inversión de capital para poder mejorar la mezcla de productos, es decir, crear productos con características del mercado meta. Se debe mejorar también los procesos productivos, y los proceso de apoyo para poder ingresar con fuerza en los mercados requeridos.

Adicionalmente se debe incrementar la relación con los clientes propuestos, y la publicidad para reforzar la idea de productos adecuados y de calidad para los diversos mercados. Es necesario pensar en responsabilidad social empresarial para así mejorar el posicionamiento de la marca en los países donde se espera desarrollar las relaciones comerciales.

Según el Sr. Oscar Rodríguez, al incrementar las ventas a estos mercados se lograra un incremento y mejora en muchos indicadores del negocio como lo son el ROA (Rendimiento sobre activos), las ganancias operativas, el flujo de caja. Esto debido a que los márgenes de ganancia se mejorar, ya que no se debe vender a bajo precio a una casa matriz, lo que hace a la subsidiaria más sostenible.

Indica, además, que se deben mejorar los canales de distribución, desarrollando una cultura al servicio y a la asesoría técnica, para diferenciarse y ser competitivos en los nuevos mercados, desarrollando lealtad a la marca, donde debe estar apoyado por un sistema logístico coordinado y efectivo.

Por último, el experto indica que deben aprovecharse tratados de libre comercio con los países latinoamericanos o de otras regiones y se debe desarrollar nuevos clientes detallistas, y posiblemente incursionar en el e-commerce sin descuidar la capacidad operativa de la planta de producción y respaldando todo el cambio en el recurso humano, motivado, y capacitado.

Cabe destacar que el Sr. Oscar Rodríguez enfatiza que el cambio por parte de la corporación es positivo si se justifica y se demuestran números proyectados que respalden los proyectos. El beneficio será para todo la organización por lo que si se cuenta con una planeación estratégica bien desarrollada, la corporación verá con buenos ojos el cambio.

También se debe formar una ventaja competitiva de la posición geográfica, vendiendo a clientes y países cercanos, para aprovechar beneficios de costos de operación, logísticos y convenios entre países, así como los tiempos de respuesta, y fortalecer la lealtad.

Ventajas y desventajas de reducir la dependencia

Al realizar el estudio de varios autores y su correspondiente literatura, se encontraron varias opiniones sobre los beneficios de las multinacionales y generar independencia en las subsidiarias, así como algunas desventajas, que se pueden tener, aunque a nivel global, estas, se mantienen si los procesos son realizados por la casa matriz o por las subsidiarias de igual manera.

Según Collazo (2004), las grandes corporaciones controlan 2 tercios del comercio internacional y el 80% de las inversiones en el extranjero, mediante un sistema de administración con un centro único de decisión.⁸

Es decir, las determinaciones de las corporaciones son centralizadas y dirigen el rumbo de las subsidiarias según sus políticas y estándares definidos. Sin embargo, el mismo autor antes nombrado, indica que las multinacionales son organizaciones, con tendencias a expandir mercados y subse-des por encima de fronteras internacionales en búsqueda de ganancias extraordinarias. Por lo tanto es lógico pensar en que un plan respaldado por una proyección de resultados en torno a las ganancias y a maximizar recursos e indicadores de diversas índoles como financieros, de recursos humanos o de manufactura, representaran una opción digna de explotar en los procesos de estas organizaciones.

Los países donde se desarrollen estas subsidiarias, son apoyados por los gobiernos locales, por lo que es probable, que se aprovechen de tratados comerciales entre países. Así como economías a escala por grandes volúmenes de venta y por ende, la necesidad de compras corporativas para abastecimiento.

⁸ Collazo, F. (2005). Las corporaciones transnacionales. Una visión contemporánea. *Santiago*, (105), 104-113.

Según Verger (2003), las grandes corporaciones son empresas complejas, pero capaces de organizarse en filiales, las cuales pueden tener, a discreción, su propia idiosincrasia, para realizar la producción de sus propios bienes y servicios. Además pueden realizar cualquier etapa del proceso productivo.⁹

El autor, también señala la importancia de que la filial, sea una empresa que no solo distribuya localmente, ya que solo sería una empresa de importancia baja. Mientras que una filial que importe y exporte, dará más fuerza a la corporación y por ende aumentará su importancia dentro de la organización global.

Según Leskell, (1981), debe existir una interdependencia que minimice la necesidad de coordinación. Esto disminuye los costos de dicha coordinación en la organización.

Adicionalmente, opina, que las corporaciones cuentan con una especie de proteccionismo comercial que hace que sean más competitivas, por lo que en el país donde se encuentren, tendrán una ventaja sobre otras organizaciones, sobre todo locales. Sin embargo, su éxito depende de la forma en que manejen los procesos, los costos, activos y resultados de dichos procesos de manera eficiente.¹⁰

Volviendo a Verguer (2003), el autor indica que las multinacionales o grandes corporaciones, pueden triunfar en cualquier país, en referencia a las subsidiarias, debido a que tienen enormes ventajas, que favorecen a los mismos y desfavorecen a empresas locales, de menor envergadura.

El autor cita entre dichas ventajas las fuentes de financiamiento privilegiadas, que cuentan con la banca privada o estatal de dichos países, así como préstamos dentro de la corporación para que el dinero de los intereses quede en la misma.

También expresa que las corporaciones tienen créditos a la exportación con mayores beneficios, debido a los volúmenes que estas comercializan en el mundo. Al mismo tiempo habla de todo tipo de subvenciones para beneficiar aun más estas organizaciones.

⁹ Verger, A. (2003). El sutil poder de las transnacionales. Editorial Icaria. Barcelona.

¹⁰ Leskell, L. (1981). Head-quarter subsidiary relationships in multinational corporations. Stockholm School of Economics. Sweden.

Esto genera una posición consolidada en mercados globales, con ventajas sobre cualquier otra empresa de menor tamaño y con menor volumen de procesos.

Sin embargo, Verguer, indica que tienen ciertas desventajas, a la hora de realizar sus negocios, como son la existencia de otras transnacionales, con las mismas características, que van a posesionarse en los mercados globales. Esto genera también que algunos potenciales socios comerciales sean leales a estas multinacionales, o a la marca ofrecida, y sea difícil desbancarlas. Las alianzas son difíciles de romper a menos que se ofrezcan ciertos beneficios al cliente final, o socio comercial.¹¹

¹¹ Verger, A. (2003). El sutil poder de las transnacionales. Editorial Icaria. Barcelona.

Conclusiones y recomendaciones

- Dentro de una multinacional, depender de una casa matriz, representa un riesgo importante, siendo subsidiaria, ya que no es posible garantizar la sostenibilidad del negocio, a largo y mediano plazo. Esto sucede debido a la inestabilidad financiera y la economía mundial. Esto acarrea que exista la posibilidad de reducciones de demanda y por ende impactos en la capacidad instalada provocando cierres o despidos. Por esto es necesario la búsqueda y desarrollo de nuevos mercados para fortalecer la operación de las subsidiarias a largo plazo generando sostenibilidad.
- La generación de socios comerciales localmente, es de extrema importancia para posicionarse dentro del mercado donde opera la subsidiaria, generando relaciones a largo plazo y asegurando ventas para la compañía.
- La búsqueda y desarrollo de clientes en Latinoamérica, fuera de la corporación, debe ayudar a fomentar relaciones a largo plazo y mejoras en las ventas, adicionalmente los márgenes de utilidad deben aumentar, al no vender toda la producción directamente a la corporación, la cual recibe precios establecidos con poco margen para beneficio de la casa matriz.
- La generación de clientes fuera de Latinoamérica, ayuda a ampliar el horizonte comercial de la subsidiaria, generando mayores márgenes, creando clientes y relaciones que permitan generar sostenibilidad a la subsidiaria.
- Deben hacerse estudios previos de mercado, estableciendo mercado meta, segmentos, rivales en el área y los requerimientos de esos grupos de clientes potenciales. El área comercial debe realizar dichos estudios, con el apoyo de los otros procesos de la compañía para medir la factibilidad de realizar cambios de productos, cantidades demandadas y la logística necesaria para llevar los productos y servicios a estos puntos.

- Debe buscarse generar una ventaja competitiva mediante la ubicación geográfica para fortalecer relaciones con clientes y aprovechar los beneficios de la cercanía, como tratados, y costos de los procesos.
- Se debe crear una buena imagen de la subsidiaria y de la marca, a través de publicidad, mercadeo, y actividades de responsabilidad social y ambiental. También debe hacerse énfasis en el servicio al cliente.
- Desarrollar una cultura interna de calidad, servicio y asesoría técnica hacia clientes, socios comerciales, que permita crear una ventaja competitiva, y crear lealtad por parte de los consumidores.
- Se debe mejorar la mezcla de productos. Es decir la variedad, y adecuación a las zonas donde se va a comercializar, diferenciando su producto con respecto a otros. Esto produce mayor margen de utilidad y mejora los indicadores financieros y de gestión de la empresa.
- Se debe trabajar con los gobiernos de cada país, para fortalecer los tratados de libre comercio y leyes, que permitan competir y mantener sostenibilidad a largo plazo.
- Se debe hacer inversión de capital para adaptar las plantas a las necesidades de manufactura que permitan cumplir con los requisitos de los clientes obtenidos a través del área comercial.
- Deben implementarse una nueva serie de indicadores para dar seguimiento a los avances de las subsidiarias en cuanto a su gestión en los negocios, a la hora de disminuir la dependencia, El objetivo es demostrar cómo se están cumpliendo los objetivos, como se dan las tendencias y donde hay que mejorar, por lo que habrá que dedicar esfuerzos extra, inversión y cambios en los procesos necesarios. Entre los indicadores recomendados para ir disminuyendo la dependencia se tienen:
 - Ventas en unidades y en dólares tanto para socios comerciales, clientes directos en Latinoamérica y para clientes de otras áreas geográficas.
 - Número de nuevos compradores por período en cada una de las áreas mencionadas anteriormente.

Referencias bibliográficas

Académica Premier. (1973). Las corporaciones multinacionales: sus efectos sobre el comercio y la inversión mundiales y sobre el comercio exterior y el trabajo estadounidenses. *Boletín* (00089958), 19(3),

Collazo, F. (2005). Las corporaciones transnacionales. Una visión contemporánea. (Spanish). *Santiago*, (105), 104-113.

Edelberg, G. (2005). Las grandes corporaciones: ¿beneficiosas o dañinas? (Spanish). *Revista de Empresa*, (12), 96-97.

Leksell, L. (1981). Head-quarter subsidiary relationships in multinational corporations. Stockholm School of Economics. Sweden.

Serrano Segura, J., & Barba Aragón, M. (2012). La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales. (Spanish). *Cuadernos De Gestión*, 12(2), 149-168. doi:10.5295/cdg.100233js

Verger, A. (2003). El sutil poder de las transnacionales. Editorial Icaria. Barcelona.

Bibliografía de metodología utilizada

Hernandez Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. México D.F. Quinta Edición.

Anexos

Anexo No 1: Cuestionario

Cuestionario para determinar la dependencia de las empresas subsidiarias a la casa matriz, en empresas multinacionales. Impacto y posibles acciones.

Requisito: Tener relación laboral con empresas multinacionales, brindar servicios, o conocimiento de su forma operativa.

Favor contestar calificando la afirmación, con 1 si está muy en desacuerdo, hasta 5 si está muy de acuerdo.

	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
	1	2	3	4	5
1. Existe una fuerte dependencia de las empresas subsidiarias hacia la casa matriz, tanto en ventas como en compromisos.					
2. Es posible disminuir esa dependencia de la corporación o casa matriz, con cambios estratégicos					
3. Se puede ser competitivo en otros mercados ajenos a los tradicionales de la subsidiaria					
4. Se puede conseguir más clientes latinoamericanos para ventas directas de la subsidiaria					
5. Es posible conseguir clientes fuera del área latinoamericana para ventas directas					
6. Se pueden conseguir más socios comerciales de manera local para aumentar las ventas directas.					
7. Se pueden variar las líneas de productos, o la estrategia en si para ser más competitivos en otros mercados no tradicionales.					

8. Que estrategia se debe seguir para disminuir la dependencia de la casa matriz?

9. Que cambios importantes pueden darse en los indicadores de la empresa con un cambio de mercado?

10. Como cree que será la reacción de la corporación ante cambios estratégicos de gran magnitud?
