



Universidad de la República  
Facultad de Ciencias Sociales  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

## Documentos de trabajo

### **Comportamiento estratégico de las empresas industriales frente a la apertura.**

Rosario Domingo  
Héctor Pastori  
Tabaré Vera

**Documento No. 04/94**  
Diciembre, 1994

**COMPORTAMIENTO ESTRATEGICO DE LAS EMPRESAS  
INDUSTRIALES FRENTE A LA APERTURA**

**Rosario Domingo**

**Héctor Pastori**

**Tabaré Vera**

Los autores agradecen la colaboración de Gabriel Arimón en el procesamiento de la información y de Alessandra Spremolla en la revisión de la codificación de la encuesta, así como los comentarios de Hugh Schwartz y Ruben Tansini

## I. INTRODUCCION

La importancia de la reconversión que necesariamente debe encarar el país y la relevancia que en este proceso tiene la acción empresarial, motiva la pregunta de si existen o no comportamientos diferenciados que predominen en sectores claves de la actividad económica, y en particular en el sector de la industria manufacturera.

Esta interrogante conduce inmediatamente a la necesidad de buscar constantes en lo que se refiere a las relaciones entre estos comportamientos y algunas variables características de las empresas que los adoptan. Las mismas hacen mención a los aspectos estructurales (tamaño, tipo de propiedad del capital, etc.) y a elementos dinámicos como lo son las características vinculadas al sector de referencia en el que las empresas definen sus estrategias principales.

Para evaluar este segundo aspecto, se parte de la percepción que los agentes económicos tienen acerca de su modalidad de relacionamiento competitivo con el entorno. De esta forma parece posible aproximar los supuestos, a veces implícitos, que influyen sensiblemente a la hora de elegir el itinerario competitivo. La autoimagen empresarial, la determinación de la misión del grupo humano que constituye la empresa, la percepción de los riesgos y el grado de agresividad competitiva forman parte de esa subjetividad empresarial que constituye una verdadera cultura.

### 1. Aspectos teóricos

El marco teórico adoptado sigue el clásico esquema propuesto por Porter (1990) en el que realiza una excelente síntesis de desarrollos anteriores como el del Boston Consulting Group, asentándose sólidamente en la tradición de la escuela de Harvard. El aspecto más relevante de la misma consiste, principalmente, en la relativización del determinismo estratégico en relación a las estructuras del mercado. Por esta vía se acerca a los desarrollos más importantes de la economía industrial europea moderna, enfoque teórico que se apartó de los supuestos clásicos que consideraban a las estructuras de mercados como dadas, reduciendo los alcances de los objetivos estratégicos a aquéllos que no suponían acciones tendientes a modificar estas estructuras, a los efectos de crear y defender posiciones competitivas más convenientes para las empresas<sup>1</sup>.

Las virtudes del marco teórico adoptado, que no expondremos en detalle, consisten en:

- (i) la ausencia de determinismo estratégico;
- (ii) la amplia consideración del entorno competitivo, y en particular del más próximo a la empresa: el sector en que concreta sus acciones de competencia;
- (iii) la gran importancia concedida a la personal visión que de ese ambiente se forma tanto el analista como el tomador de decisiones; y
- (iv) la preocupación por encontrar los fundamentos microeconómicos del análisis.

Estos elementos hacen que este marco teórico sea particularmente apropiado para ordenar el análisis de las estrategias empresariales del sector industrial manufacturero, poniendo énfasis en las percepciones de los agentes, en el marco de realidades estructurales sectoriales diferentes<sup>2</sup>.

La definición de estrategia adoptada corresponde a Byars<sup>3</sup>: "La estrategia implica la determinación y evaluación de las sendas alternativas para realizar la misión y los objetivos de una organización, y eventualmente una selección de la opción a seguir". Por otra parte, Porter (1990) sostiene que "La esencia de la formulación de

---

1. Ver Jacquemin (1977).

2. Ver Alonso y Donoso (1989).

3. Citado por Alonso y Donoso(1989).

una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca fuerzas tanto sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores en los que compete".

En el marco de este enfoque esta investigación se ha orientado a explorar la percepción de los agentes con respecto a las cuatro fuerzas que componen el universo de rivalidad ampliada (poder de negociación con proveedores y compradores, amenazas provenientes de la existencia de productos sustitutos y de entrantes potenciales al sector), y en cuanto a algunas características del núcleo competitivo del sector en que compiten y/o colaboran.

Los comportamientos estratégicos que constituyen la manera de afrontar la exigencia de crear y/o defender posiciones competitivas, referidas al contexto básicamente sectorial, se definen generalmente siguiendo dos dimensiones fundamentales: en cuanto al producto (diferenciar y bajar costos de producción) y en cuanto al mercado (buscar objetivos amplios o segmentar los mismos). Las distintas combinaciones de estas opciones de producto y mercado dan lugar a comportamientos típicos. La exploración de su existencia y eventual predominio en el sector industrial uruguayo, es otro de los temas que son objeto de esta investigación.

Las opciones metodológicas elegidas, a las que se hacen referencia más adelante significan en muchos casos la pérdida de información con respecto a casos individuales, ya sea que se originen en el diseño de la encuesta, o que se materialicen en la forma como se ha efectuado el procesamiento inicial de los resultados. Por esta razón, las conclusiones de este trabajo deben ser tomadas con la prudencia del caso, puesto que la no consideración, en esta oportunidad, de elementos importantes en la caracterización general de los escenarios competitivos, hace que las afirmaciones deban entenderse como una referencia general útil en el momento de ahondar en la consideración de situaciones particulares bien definidas.

## **2. Características de la encuesta**

Este trabajo, primera etapa un proyecto de investigación sobre la estrategia de las empresas industriales frente a la apertura, contiene fundamentalmente la descripción de algunos de los resultados primarios que surgen de una encuesta realizada a 123 empresas entre los meses de noviembre de 1993 y enero de 1994.

Para el estudio de la estrategia de las empresas, en aquellas ramas que los entrevistados definieron como prioritarias, se recabó información, en primer término, sobre la autopercepción de los empresarios respecto al resultado económico obtenido por la empresa, la definición de la estrategia actual de la misma, y las fortalezas y debilidades que considera son las de mayor importancia.

En segundo lugar se plantearon diversas preguntas acerca del proceso de toma de decisiones, así como sobre elementos que permitieran caracterizar al máximo decisor y la presencia de asesores externos. En tercer término la encuesta plantea el tema de la planificación formal y de la información que el empresario dispone para la toma de decisiones estratégicas.

Otro aspecto relevado, tiene que ver con los factores de mayor peso considerados en la última decisión de inversión en activos fijos realizada por la empresa, y en la elección de la tecnología. Asimismo, el posicionamiento de las empresas en cuanto al mercado de insumos y al mercado de los productos definidos como estratégicos, tiene un lugar destacado en la encuesta.

La entrevista se completa con dos temas de extrema importancia: la definición de una serie de elementos que permitan caracterizar la competencia en el sector (dinamismo del sector, ciclo de vida del producto, tasa de introducción de nuevos productos, costos de salida del sector, principales factores sobre los que se compete en el sector, previsión de entradas de nuevas empresas, barreras a la entrada, existencia y caracterización de sustitutos) y la definición de la estrategia futura (del punto de vista del producto y del mercado), incluyendo los elementos para el diseño de la misma, y la autoevaluación de los recursos que la empresa necesita para llevar adelante la estrategia previamente definida.

La encuesta concluye con una matriz de valoración del empresario de las consecuencias que tendrían para su empresa, diferentes escenarios: tendencia a la protección del consumidor, entrada en vigencia plena del Mercosur, rebaja arancelaria y reducción de la inflación.

En este documento se presenta información referida a: (i) autopercepción de los resultados económicos, definición de la estrategia actual, fortalezas y debilidades, proceso de toma de decisiones, planificación formal y decisiones estratégicas; (ii) caracterización de la competencia en el sector; y (iii) definición de la estrategia futura.

### **3. Aspectos metodológicos en la elaboración de la muestra**

Para el diseño de la muestra de la encuesta que sirve de sostén a este trabajo, se utilizó como base las 650 empresas que integran la encuesta de Dinamismo Económico e Inserción Internacional que realizara el Departamento de Economía en acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, durante el año 1991 y que recoge información, para 1990, de una serie de variables relativas a inversión, empleo, propiedad del capital, endeudamiento, y comercio exterior. De este conjunto de empresas, el muestreo realizado sólo consideró a aquellas con 25 o más empleados según la encuesta antes mencionada (491 empresas).

Con el objetivo de que en la encuesta estuvieran representadas empresas de la mayor parte de las ramas industriales a 2 dígitos, se reagruparon las ramas a 4 dígitos en función de su peso relativo en el volumen de producción (VBP) total de la industria y del número de empresas que en la Encuesta de Dinamismo Económico e Inserción Internacional, se ubican en cada una de ellas. Siguiendo este criterio se obtuvieron 31 agrupaciones. Las empresas de cada grupo se dividieron en dos estratos, el primero integrado por el conjunto de las empresas que, a nivel de las ramas a 5 dígitos que se incluyen en la agrupación, resultan las dos de mayor VBP en 1990. El segundo conformado por el resto de las empresas del grupo.

En cada uno de estos estratos se sortearon en forma aleatoria dos empresas para cada agrupación (total 124, 62 en cada estrato), quedando definida de esta manera la muestra. A su vez, y en previsión de rechazos al momento de la realización del trabajo de campo, se sortearon una serie de empresas suplentes, primera y segunda suplente en cada agrupación y en cada uno de los dos estratos.

Se encuestaron en total 123 empresas. En el cuadro 1 se presenta información agregada a nivel de división que permite valorar la representatividad de la muestra. La información considerada corresponde a la Encuesta Anual de Actividad Económica de 1990 y a la Encuesta sobre Dinamismo Económico e Inserción Internacional, ya mencionada. Del mismo se desprende que las empresas que conforman la muestra generaban, en 1990, el 27% del VBP, emplean al 17% del personal total del sector, realizan un 27% de las ventas y un 30% de las exportaciones industriales. Asimismo en ese año fueron responsables por el 28% de las inversiones totales en el sector. Esta representatividad es mayor en divisiones tales como la 31 Alimentos, Bebidas y Tabaco y la 35 Industria Química, donde supera el 30%.



## II. APROXIMACION INICIAL: LAS EMPRESAS POR LOS EMPRESARIOS

La autopercepción de una empresa y las percepciones referidas a sus resultados y su sector de actividad, deben ser objeto de análisis puesto que generan imágenes de sí mismas (líderes, innovadores, exportadores, productores, comercializadores, etc.) y de sus capacidades relativas, que siempre forman parte de las suposiciones implícitas en la formulación de sus estrategias. Podría decirse que son expresiones de la cultura de cada empresa y del sistema de valores que predomina en la misma con respecto a su acción y, por lo tanto, influyen significativamente en las decisiones. Por esta razón, comenzar el análisis de la estrategia empresarial del sector industrial en Uruguay por este aspecto, no constituye meramente una introducción necesaria, sino que representa un posicionamiento inicial imprescindible en el contexto del universo decisional estratégico. La exploración realizada mediante la encuesta, incluyó aspectos relacionados con la percepción de las debilidades y las fortalezas de las empresas, así como de los resultados económicos de las mismas: individualmente consideradas y en relación al sector de actividad en el que centran su estrategia.

Otros aspectos que contemplan esta aproximación inicial se refieren a los principales elementos de la ingeniería del proceso de toma de decisiones, la calidad del mismo, y los factores que están en la base de las decisiones estratégicas pasadas y futuras.

### 1. Fortalezas y debilidades

La evaluación de los encuestados con respecto a las fortalezas y debilidades de su empresa se demandó al inicio de la entrevista y con independencia de otros aspectos, como una primera aproximación a la empresa realizada por los propios empresarios. Más adelante se volvió a preguntar sobre aspectos similares pero ya en referencia a las estrategias que constituyen el marco de acción futura de cada una de las empresas que integraron la muestra.

Los aspectos sobre los que se investigaron las fortalezas y debilidades de las empresas están referidos a distintos ítems relevantes seleccionados, agrupados en las siguientes categorías:

- (i) capital humano: personal clave, conocimientos acumulados, capacitación del personal y grupos de trabajo;
- (ii) proceso productivo: innovación tecnológica, investigación y desarrollo, tecnología e integración vertical;
- (iii) marketing: investigación de mercado, diferenciación de producto, posesión de un "Caballito de Batalla" o "Vaca Lechera" y posicionamiento publicitario;
- (iv) marcas y patentes: marcas propias, representación de marcas, distribución exclusiva y patentes;
- (v) estrategias asociativas: con empresas nacionales, con empresas regionales, con empresas mundiales y acuerdos con otras empresas del sector;
- (vi) ventajas estructurales: acceso al capital, economías de escala, localización y participación en el mercado internacional; y
- (vii) otros: contratos con proveedores y otros.

En primer lugar, teniendo en cuenta todos los elementos que componen cada una de estas categorías y no distinguiendo el grado de importancia asignada (se requirieron tres niveles posibles), las fortalezas más mencionadas en el total de la muestra (ver cuadro 2) se refieren a la capacidad de diferenciar productos, seguida en segundo lugar por la posesión de marcas propias. En tercer lugar figuran los conocimientos acumulados en la empresa, mientras que en cuarto lugar aparece la capacidad de innovación tecnológica. Menos importantes son la existencia de personal clave competente y más lejos aún, la tecnología en la que se basa el proceso productivo.

Cuadro 2  
**AUTOPERCEPCION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**  
(todas las menciones)

VINCULADAS A:	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Total	%	Total	%
1. Recursos Humanos	108	87.80	43	34.96
-Personal clave	31	25.20	7	5.69
-Conocimientos acumulados	43	34.96	2	1.63
-Capacitación personal	29	23.58	22	17.89
-Grupos de trabajo	5	4.07	12	9.76
2. Estrategia asociativa	36	29.27	73	59.35
-Empresas nacionales	4	3.25	15	12.20
-Empresas regionales	13	10.57	24	19.51
-Empresas mundiales	14	11.38	15	12.20
-Otras del sector	5	4.07	19	15.45
3. Proceso productivo	93	75.61	59	47.97
-Innovación tecnológica	39	31.71	24	19.51
-Investigación y desarrollo	22	17.89	12	9.76
-Tecnología	24	19.51	15	12.20
-Integración vertical	8	6.50	8	6.50
4. Marcas y patentes	80	65.04	26	21.14
-Marcas propias	45	36.59	4	3.25
-Representación	10	8.13	8	6.50
-Distribución exclusiva	23	18.70	9	7.32
-Patentes	2	1.63	5	4.07
5. Marketing	103	83.74	71	57.72
-Investigación de mercado	20	16.26	17	13.82
-Diferenciación de productos	46	37.40	11	8.94
-"Caballito de batalla"	28	22.76	9	7.32
-Posicionamiento publicitario	9	7.32	34	27.64
6. Ventajas estructurales	44	35.77	108	87.80
-Acceso al capital	15	12.20	36	29.27
-Economías de escala	7	5.69	32	26.02
-Localización	12	9.76	8	6.50
-Participación mercado internacional	10	8.13	32	26.02
7. Otros	6	4.88	12	9.76
-Contrato proveedores	4	3.25	12	9.76
-Otros	2	1.63	0	0.00

Estos resultados se repiten con muy pocas variantes si se consideran sólo la fortalezas citadas en primer lugar (ver cuadro 3). En este caso aparece como principal fortaleza la capacidad de innovar desde el punto de vista tecnológico, siendo significativo el hecho de que no aparezca entre las primeras, ninguna vinculada a las ventajas estructurales, ni a las estrategias asociativas.

En lo que respecta a las debilidades (todas las menciones, cuadro 2) las fundamentales a juicio de los empresarios, son el acceso al capital, el posicionamiento publicitario, las economías de escala y la participación o acceso al mercado internacional. Con menos menciones aparecen la innovación tecnológica y la falta de estrategias asociativas a nivel regional. Como en el caso de las fortalezas, esta situación se repite si se consideran exclusivamente las primeras menciones (cuadro 3), aunque en este caso se destacan nítidamente como las debilidades principales, el acceso al capital y las economías de escala. El acceso a los mercados internacionales y las estrategias asociativas aparecen como una preocupación, lo que comienza a marcar, desde el principio, una característica general encontrada a propósito de otros aspectos estudiados en esta investigación, vinculados a los cambios en el ambiente competitivo, en relación al contexto internacional y a la apertura económica.



### Cuadro 3

#### PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES

PRIMERA MENCION DE FORTALEZAS		%	Acumulado
Innovación tecnológica	21	17.07	17.07
Diferenciación de producto	15	12.20	29.27
Conocimientos acumulados	15	12.20	41.46
Marcas propias	10	8.13	49.59
Personal clave	7	5.69	55.28
Investigación de mercado	6	4.88	60.16
PRIMERA MENCION DE DEBILIDADES			
Acceso al capital	16	13.01	13.01
Economía de escala	15	12.20	25.20
Innovación tecnológica	12	9.76	34.96
Posicionamiento publicitario	9	7.32	42.28
Participación mercado internacional	8	6.50	48.78
Investigación de mercado	7	5.69	54.47

Si analizamos, en lugar de cada uno de estos items en forma individual, los agrupamientos de los distintos factores, se puede lograr una evaluación de conjunto de los diferentes aspectos de la empresa, más allá de las apreciaciones de elementos puntuales, y completar así una primera visión de las mismas. En esta agregación, las fortalezas indicadas se concentran en aspectos vinculados a los recursos humanos y al marketing. Coherentemente con lo que se observa en las debilidades, aparecen en último término las ventajas estructurales.

Por su lado, los factores que aparecen como preponderantes entre las debilidades demuestran que las empresas de la muestra perciben dificultades por el lado de la posesión de ventajas estructurales, en primer lugar, y por la falta de concreción de estrategias asociativas en general, aunque entre las opciones presentadas, la preocupación por la falta de estrategias asociativas a nivel regional supera claramente a las otras alternativas. Las debilidades en materia de recursos humanos, si bien no resultan importantes, para aquellas empresas que reconocen en esto una debilidad, los problemas aparecen concentrados en la capacitación del personal en general, siendo muy baja la proporción de encuestados que muestra preocupación por el nivel del personal clave dentro de su empresa.

## **2. Autopercepción referida al carácter de su actividad**

La autopercepción de los empresarios en relación al carácter de la actividad de la empresa en la rama en la que centran su estrategia de desarrollo, se presenta en el cuadro 4. Se observa que más de la tercera parte de la muestra declaran ser líderes como única especificación, mientras que casi una quinta parte se autoperciben como productores y otro tanto como innovadores. Por otra parte los encuestados que caracterizan a su empresa como comercializadora representan la menor proporción de la muestra siendo superados por quienes se autoperciben como exportadores. Cabe aclarar que en algunas de las categorías aparecen empresas que además de la especificación expresada agrega la de líder.

**Cuadro 4**  
**AUTOPERCEPCION DE LA EMPRESA**

TIPO		%
Lider	43	34.96
Productor	23	18.70
Innovador	24	19.51
Comercializador	11	8.94
Exportador	17	13.82
Otro	5	4.07
Total	123	100.00

Estos resultados permiten presentar la percepción de las fortalezas y debilidades según la autopercepción de las empresas. Interesa básicamente identificar cuales son las fortalezas y debilidades de aquellas empresas que tienen una fuerte percepción de ser líderes en su sector de actividad estratégica (las que solamente contestaron serlo, sin otra calificación). En el cuadro 5 se observa, desde el punto de vista de las fortalezas, que la más citada es la misma que para la muestra en general (recursos humanos en general), pero el segundo lugar lo toman las fortalezas en el terreno de la producción y su organización (tecnología, etc.)

En lo que se refiere a las debilidades este tipo de empresas considera que las principales dificultades también aparecen centradas en el acceso al capital y las economías de escala. En segundo lugar sin embargo, están las calificaciones relacionadas con las estrategias de mercado en lugar de las estrategias asociativas, que aparecen en segundo lugar en la muestra en general. De todas formas este aspecto también es señalado como preocupación por las empresas líderes, pero en un cuarto lugar.

**Cuadro 5**  
**FORTALEZAS Y DEBILIDADES**  
 (del lider y del total de empresas)

	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	Lider	Resto	Total	Lider	Resto	Total
Recursos Humanos	25.1	21.8	23.0	11.5	10.7	11.0
Asociación estratégica	7.8	7.6	7.7	15.4	20.2	18.6
Proceso productivo	21.0	19.1	19.8	18.5	13.4	15.1
Marcas	19.8	15.5	17.0	6.2	6.9	6.6
Marketing	18.0	24.1	21.9	19.2	17.6	18.1
Otros	8.4	11.9	10.6	29.2	31.3	30.6
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

**3. Resultados económicos y tipología de empresas**

**a. Los resultados económicos**

La evaluación de los resultados económicos de las empresas encuestadas se basa en sus respuestas a tres preguntas específicas referentes a: (i) resultado económico de la empresa, (ii) resultado económico en relación a las expectativas y (iii) resultado económico en relación al resultado que el entrevistado evalúa obtuvieron las demás empresas de la misma rama. Se trata, en todo caso, de una autoevaluación del resultado económico la que se presenta en el cuadro 6.

### Cuadro 6

#### RESULTADOS ECONOMICOS

RESULTADO DE LA EMPRESA:		%
1. Muy bueno	11	8.94
2. Bueno	48	39.02
3. Regular	43	34.96
4. Malo	16	13.01
5. Muy malo	5	4.07
	123	100.00
RESULTADO RESPECTO A EXPECTATIVAS:		%
1. Mucho mejor	2	1.63
2. Mejor	18	14.63
3. Igual	51	41.46
4. Peor	44	35.77
5. Mucho peor	8	6.50
	123	100.00
RESULTADO EN RELACION A OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR:		%
1. Mucho mejor	6	4.88
2. Mejor	42	34.15
3. Igual	50	40.65
4. Peor	9	7.32
5. Mucho peor	0	0.00
0. No sabe/no corresponde	16	13.01
	123	100.00

Se aprecia que casi un 48% de las empresas de la muestra declaran haber tenido un resultado económico bueno o muy bueno, mientras que sólo un 17% expresan que debieron afrontar resultados malos o muy malos. Sin embargo el resultado obtenido parece no coincidir con las expectativas que las mismas tenían, ya que un 42% declaró haber obtenido resultados peores que los esperados.

### **b. Dinamismo sectorial y resultado económico**

A los efectos de caracterizar a las empresas que componen la muestra se indagó acerca de la percepción que tienen sobre el dinamismo del sector considerado estratégicamente más importante para ella. Este indicador que se presenta en el cuadro 7 permitió establecer una tipología de empresas basada en la autopercepción de dinamismo de la rama estratégica (ADRE), la que será utilizará a lo largo de esta investigación con el objetivo de identificar comportamientos diferenciados según tipo de empresas.

### Cuadro 7

#### DINAMISMO DE LA RAMA

		%
1. Muy en retroceso	8	6.58
2. En retroceso	12	9.76
3. Estancada	34	27.64
4. Dinámica	59	47.97
5. Muy dinámica	8	6.50
0. No sabe	2	1.63
	123	100.00

Más de la mitad de las empresas de la muestra, consideran que la rama estratégica en la que operan es dinámica o muy dinámica, en atención al crecimiento de los últimos años. Por su parte los que ven a su rama como estancada alcanzan al 28%, y los que la perciben como en retroceso o muy en retroceso representan el 16% de la muestra.

En el cuadro 8 se presenta el resultado económico según autopercepción de dinamismo de la rama estratégica (ADRE), calculándose el "resultado económico promedio" de las empresas de cada agrupación, medido en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy bueno y 5 muy malo. Se observa que las empresas que dicen

ubicarse en sectores dinámicos y muy dinámicos, obtuvieron un resultado promedio bueno, mientras que las que tienen actividad en sectores estancados y en retroceso, presentaron un resultado promedio regular.

#### Cuadro 8

#### RESULTADO ECONOMICO SEGUN AUTOPERCEPCION DE DINAMISMO DE LA RAMA ESTRATEGICA (ADRE)

DINAMISMO RAMA	RESULTADO ECONOMICO			Total	Resultado Promedio
	Bueno/Muy bueno	Regular	Malo/Muy malo		
En retroceso	5 4.1%	7 5.7%	8 6.5%	20 16.3%	3.2
Estancadas	15 12.2%	12 9.8%	7 5.7%	34 27.6%	2.8
Dinámicas	39 31.6%	22 17.9%	6 4.9%	67 54.5%	2.4
No sabe	- 0.0%	2 1.6%	- 0.0%	2 1.6%	3.0
TOTAL	59 48.0%	43 35.0%	21 17.1%	123 100.0%	2.6

#### **b. Tamaño, propiedad del capital y resultado económico**

Otros dos aspectos que resultan relevantes a los efectos de diferenciar las empresas son el tamaño y el tipo de propiedad del capital, puesto que estas dos variables se asume que inciden fuertemente en las decisiones, desde el punto de vista del comportamiento empresarial. Para determinar el tamaño de las empresas se utilizó el empleo total declarado por las empresas de la muestra, en la encuesta de Dinamismo Económico e Inserción Internacional. Se dividió a las empresas en tres categorías: chicas, con menos de 100 empleados; medianas, con un número de empleados entre 100 y 200; y grandes, con más de 200 empleados. El 44% de la muestra corresponde a empresas chicas, el 24% a empresas medianas y el 32% a empresas consideradas grandes.

En lo que respecta al tipo de propiedad del capital se distinguieron tres categorías. Las empresas de capital nacional; las empresas mixtas, con participación de capital extranjero entre 10% y 90%; y las empresas de capital extranjero (más de 90%), según datos de la encuesta antes mencionada. El 69% de la muestra corresponde a empresas nacionales, el 22% a empresas de capital extranjero, y el resto a empresas mixtas.

En el cuadro 9 se presenta la información respecto al resultado económico de las empresas de la muestra clasificadas por tamaño y propiedad del capital (TPC), categoría que se utilizará en los sucesivos capítulos de esta investigación para determinar comportamientos diferenciales entre las empresas encuestadas. Se observa que en general, las empresas de capital extranjero declaran que sus resultados son predominantemente buenos y muy buenos con una situación más matizada en las grandes. Efectivamente el resultado económico promedio observado para estas empresas es inferior a 2 y algo superior en el caso de las grandes. Sólo una empresa extranjera (grande), en 23, declara tener malos resultados. Por su parte las empresas de capital mixto son las que presentan el peor promedio en cuanto a resultado económico, con excepción de aquellas de menor tamaño relativo, estrato en que las empresas nacionales perciben en peores términos su resultado económico.

Cuadro 9

**RESULTADO ECONOMICO SEGUN TAMAÑO Y PROPIEDAD DEL CAPITAL**

TAMAÑO/PROPIEDAD DEL CAPITAL	RESULTADO ECONOMICO			Total	Resultado Promedio
	Bueno	Regular	Malo		
Chicas					
Nacionales	17	19	9	45	2.9
Mixtas	1	1	-	2	2.5
Extranjeras	7	-	-	7	1.9
Total	25	20	9	54	2.7
Medianas					
Nacionales	7	7	3	17	2.7
Mixtas	1	1	1	3	3.0
Extranjeras	10	-	-	10	1.6
Total	18	8	4	30	2.4
Grandes					
Nacionales	8	10	5	23	2.8
Mixtas	2	2	2	6	3.0
Extranjeras	6	3	1	10	2.3
Total	16	15	8	39	2.7
Total					
Nacionales	32	36	17	85	2.8
Mixtas	4	4	3	11	2.9
Extranjeras	23	3	1	27	1.9
Total	59	43	21	123	2.6

Las cifras expuestas en este acápite, caracterizan la muestra desde el punto de vista de algunas variables que serán utilizadas en los análisis posteriores.

#### **4. El proceso de toma de decisiones**

Se pretende analizar algunos de los principales elementos de la ingeniería del proceso de toma de decisiones. Para ello se inquirió acerca de aspectos que permitan caracterizar a quienes toman las decisiones en las empresas de la muestra y definir cuál es el estilo de esta toma de decisiones.

##### **a. Características de los tomadores de decisiones**

En primera instancia se indagó sobre la denominación del cargo que ocupa el máximo decisor ejecutivo dentro de la empresa. El resultado obtenido indica la existencia de una asociación entre el nombre del cargo y el tipo de empresa en función de su tamaño y propiedad del capital. Las empresas nacionales chicas están dirigidas mayoritariamente por dueño/presidente (31%) o por un director (62%), en tanto que las empresas de capital extranjero, sin importar el tamaño, muestran una tendencia mayor a que el cargo de máximo decisor corresponda al de gerente general (cuadro 10).

Cuadro 10

## CARGO DEL MAXIMO DECISOR POR EMPRESAS SEGUN TPC

Participación TAMAÑO/PROPIEDAD DEL CAPITAL accionario Chicas	DENOMINACION DEL CARGO					en Total
	Presidente/ Dueño	Gerente Director	Otro General	Otros Gerente(1)	(2)	
Nacionales 100.0%	14	28	1	-	2	45
Mixtas 50.0%	1	-	1	-	-	2
Extranjeras 28.6%	2	-	5	-	-	7
Total 90.7%	17	28	7	-	2	54
Medianas Nacionales 52.9%	3	8	4	2	-	17
Mixtas 33.3%	-	2	1	-	-	3
Extranjeras 50.0%	2	2	5	1	-	10
Total 46.7%	5	12	10	3	-	30
Grandes Nacionales 69.6%	8	13	1	-	1	23
Mixtas 83.3%	2	2	2	-	-	6
Extranjeras 40.0%	4	1	4	1	-	10
Total 64.1%	14	16	7	1	1	39
Total Nacionales 82.4%	25	49	6	2	3	85
Mixtas 63.6%	3	4	4	-	-	11
Extranjeras 40.7%	8	3	14	2	-	27
Total 71.5%	36	56	24	4	3	123
Participación en paquete accionario	86.1%	82.1%	37.5%	0.0%	66.7%	71.5%

(1) Gerente de producción, Gerente financiero, Gerente administrativo.

(2) Empresario industrial, Administrador de la empresa.

En forma complementaria, se consultó sobre la participación de esta persona en el paquete accionario de la empresa. En la mayoría de los casos el máximo decisor ejecutivo participa en la propiedad de la empresa. Si se analiza la misma, teniendo en cuenta el calificador de las empresas por TPC, se observa que en la totalidad de las empresas más chicas y de capital nacional, el máximo decisor participa en la propiedad de la misma. En los demás casos es creciente la tendencia a la existencia de decisores no propietarios a medida que aumenta la participación de capital extranjero en la empresa (cuadro 10).

Otros elementos considerados para esta caracterización se refieren a la edad y profesión de los decisores. En el primer caso interesa destacar la baja incidencia de los jóvenes entre los máximos decisores, sólo un 14% son menores de 40 años. La mayor frecuencia se da entre quienes tienen 40 y 60 años, mientras que una quinta parte de las empresas de la muestra tienen máximos decisores con edades superiores a los 60 años. Este podría

ser un indicador de baja renovación en la dirigencia de nuestras empresas, lo cual sin dudas tendría efectos en los estilos de conducción y en otros factores, como la aversión al riesgo (cuadro 11).

Cuadro 11

EDAD DE LOS TOMADORES DE DECISIONES

		%
NS/NC	9	7.32
Menor de 30 años	3	2.44
30 a 39 años	14	11.38
40 a 49 años	29	23.58
50 a 59 años	44	35.77
60 y más	24	19.51
Total	123	100.00

En cuanto a la profesión (cuadro 12), una primera apreciación de las respuestas obtenidas llama la atención sobre el elevado número, para lo que es la generalidad en esta encuesta, de quienes respondieron en la categoría No Sabe/No Contesta, existiendo una asociación muy marcada entre el desconocimiento de la profesión con el cargo de presidente, dueño o director. Asimismo es alto el número de respuestas que identifican al máximo decisor con la profesión de "empresario".

Cuadro 12

PROFESION Y EDAD DE LOS TOMADORES DE DECISIONES

PROFESION	Participación en la muestra %	Promedio de edad
NS/NC	34.1	52.5
Empresario	22.8	51.5
Contador/Economista	16.3	50.5
Ingeniero	9.8	53.3
Técnico (textil/industrial)	4.9	52.0
Ingeniero agrónomo	4.1	43.0
Abogado/Escribano/ Licenciado en RR.II.	4.1	47.4
Otros	4.1	53.0

Entre las profesiones universitarias, la que cuenta con más representantes en los cargos de máxima decisión de las empresas de la muestra es la de Contador o Economista, seguida por la de Ingeniero (Industrial, Mecánico, Eléctrico). Cuando se vincula esta respuesta con el cargo que ocupan se observa una clara asociación entre el cargo de director o presidente con la profesión de "empresario", existiendo, también, una cierta asociación entre el cargo de gerente general con la profesión de Contador (33% de los que ocupan ese cargo son contadores).

**b. Estilo de la toma de decisiones**

Para dar una pauta del estilo de la toma de decisiones en la empresa, se consultó acerca de la cantidad de individuos que participan en la misma, el grado de independencia de la empresa y la utilización de asesores.

En el cuadro 13 se observa que casi dos tercios de las empresas de la muestra toman sus decisiones en forma colectiva (con participación de tres o más personas). Por otra parte, al relacionar la denominación del cargo con la forma de toma de decisiones, se advierte una mayor presencia de gerentes generales en las empresas que deciden en forma individual que en el promedio de la muestra. En cuanto a la edad de los tomadores de decisiones, se aprecia que aquellos que toman decisiones en forma individual o entre dos personas, presentan un promedio de edad menor a quienes lo hacen en forma colectiva.

#### Cuadro 13

##### CARACTERISTICAS DE LOS TOMADORES DE DECISIONES

Nº de personas que toman decisiones	Casos en la muestra		Gerentes Generales	Edad Promedio
UNO	22	17.9%	31.8%	50
DOS	22	17.9%	9.1%	49
TRES O MAS	77	62.6%	18.2%	53
No Contesta	2	1.6%	50.0%	55
TOTAL	123	100.0%	19.5%	51

En lo que respecta al grado de independencia en la toma de decisiones, la gran mayoría de las empresas encuestadas declaran gestionarse en forma independiente. Sólo un 6% pertenece a un grupo empresario del que reciben la mayor parte de las decisiones estratégicas, tomando al interior de la empresa exclusivamente decisiones de tipo operativo; y un 9% depende de una casa matriz, de quién recibe instrucciones sobre las principales decisiones estratégicas, tomando localmente decisiones de inversión, penetración de mercados y decisiones operativas. A pesar de esas pertenencias a grupos o casas matrices son muy pocas las empresas de la muestra (3 casos) que se autocalifican de poco independientes para la toma de decisiones (cuadro 14).

#### Cuadro 14

##### AUTOPERCEPCION DE INDEPENDENCIA

1. Empresas de Grupos Económicos		
Muy independientes	1	
Independientes		2
Ni independientes/ni dependientes	3	
Poco independientes	2	
Total		8
2. Empresas filiales de empresas extranjeras		
Independientes		5
Ni independientes/ni dependientes	5	
Poco independientes	1	
Total		11
3. Empresas independientes		104
TOTAL		123

Otro aspecto indagado respecto al estilo de la toma de decisiones tiene que ver con la existencia o no de asesores externos a la empresa, consultándose acerca de los dos principales. La gran mayoría de las empresas de la muestra declararon tener asesores externos, observándose en las respuestas una fuerte presencia de asesores en temas legales y en temas contables (cuadro 15).



**Cuadro 15**  
**ASESORES EXTERNOS**

TIPO DE ASESOR	PRINCIPAL	SEGUNDO	Porcentaje de empresas(1)
Abogados/Escribanos/Asesores Laboral	44	42	69.92
Contador/Asesores Impositivo/Auditor	44	30	60.16
Ingeniero / Técnico Industrial	9	12	17.07
Sociólogo / Psicólogo	6	5	8.94
Investigador Mercado/Publicidad	2	6	6.50
Asesor planeamiento estratégico	3	1	3.25
Asesor en capacitación	3	-	2.44
Médico	2	1	2.44
Asesor en informática	-	2	1.63
Asesor en diseño	-	1	0.81
Otros	-	1	0.81
No sabe	1	1	1.63
No tiene	9	21	
TOTAL	123	123	

(1) indica el porcentaje de empresas en la muestra que declara tener como principal o segundo asesor las categorías indicadas

## 5. La planificación en la empresa

Analizados algunos de los principales elementos de la ingeniería del proceso de toma de decisiones, se hace necesario evaluar de alguna forma la calidad del mismo. Esto es, por un lado, el marco referencial de orden general en que se posiciona la acción de los tomadores de decisiones, sus asesores y los administradores empresariales, y por el otro el tipo de insumo de información sobre el que reposa el conjunto de la toma de decisiones. En este sentido se inquirió sobre la existencia de planificación formal, el horizonte temporal y el período de revisión de la misma, así como sobre la accesibilidad, calidad y oportunidad de la información de que dispone la empresa para la toma de decisiones.

En lo que refiere a la existencia de planificación, en el conjunto de empresas se observa que si bien la mayoría indicó realizar algún proceso de planificación formal (casi el 90% de la muestra), dentro de éstas un 30% planifica con un horizonte temporal menor a 6 meses. Cuando agrupamos a las empresas según ADRE, más de la mitad de las empresas que operan en ramas dinámicas realizan planificación formal para un período mayor a 6 meses (cuadro 16).

Considerando las empresas según TPC, la variable que resulta relevante frente al proceso de planificación está vinculada a la propiedad del capital, en tanto las 15 empresas que no realizan ningún tipo de planificación formal son todas de capital nacional. Otra diferencia en este sentido corresponde al horizonte temporal en la planificación que realizan las empresas de capital extranjero, el que en todos los casos es superior a un mes y en la mayoría de los casos mayor a seis meses. El tamaño relativo de las empresas a su vez está vinculado al hecho de planificar o no. Las dos terceras partes de las empresas que no planifican están en el tramo de menor tamaño, mientras que más del 80% de las empresas de mayor tamaño que planifican, lo hacen con un horizonte mayor a los 6 meses.

**Cuadro 16**  
**PLANIFICACION FORMAL**

DINAMISMO RAMA	No	HORIZONTE DE PLANIFICACION			TOTAL
		<1 mes	1-6 meses	>6 meses	
En retroceso	4	2	6	8	20
Estancadas	5	1	10	18	34
Dinámicas	6	4	11	46	67
No sabe	-	-	-	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>27</b>	<b>74</b>	<b>123</b>
<b>TAMAÑO/PROPIEDAD DEL CAPITAL</b>					
<b>Chicas</b>					
Nacionales	10	3	12	20	45
Mixtas	-	-	-	2	2
Extranjeras	-	-	1	6	7
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>28</b>	<b>54</b>
<b>Medianas</b>					
Nacionales	2	2	3	10	17
Mixtas	-	1	1	1	3
Extranjeras	-	-	1	9	10
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>30</b>
<b>Grandes</b>					
Nacionales	3	-	5	15	23
Mixtas	-	-	2	4	6
Extranjeras	-	-	2	8	10
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>39</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>27</b>	<b>75</b>	<b>123</b>

Finalmente, respecto a la calificación de la información que las empresas declaran disponer para la toma de decisiones estratégicas, las peores condiciones están referidas a información sobre competidores, consumidores locales, mercados externos y ambiente político, considerando tanto la calidad como la accesibilidad y oportunidad de la misma. En una primera aproximación parece claro que la información sobre la competencia resulta bastante deficiente para la mayoría de las empresas de la muestra.

## 6. Decisiones estratégicas

En este punto se trata de identificar los elementos que los encuestados piensan son los más relevantes para el diseño de la estrategia. El procedimiento de sondeo fue el de preguntar si hubieron, y cuáles fueron, los elementos que se desviaron de lo programado. Luego preguntar sobre los elementos que se tendrán en cuenta para el diseño de la estrategia futura.

En lo que refiere a los factores que determinaron que la estrategia desarrollada se desviara de lo programado, en el cuadro 17 se presenta la información, según el resultado económico frente a las expectativas de las empresas y la propiedad del capital de las mismas. Se consideran los cuatro principales factores mencionados en forma agregada. El resultado observado es previsible desde que las tres primeras menciones corresponden a variables muy sometidas a incertidumbre: contexto nacional, contexto internacional y proceso de apertura económica. La cuarta variable es coherente con los resultados anteriores: acciones no previstas de la competencia. Estos resultados deben considerarse con cautela pues existe la posibilidad que las respuestas obtenidas respondan en gran medida al deber ser, antes que a una evaluación adecuada de estos elementos.

Cuadro 17

## FACTORES DE DESVIO DE LA PROGRAMACION

FACTORES DE DESVIO	RESULTADO vs. EXPECTATIVAS					PROPIEDAD DEL CAPITAL		
	Mucho mejor	Mejor	Igual	Peor	Mucho peor	Nacional	Mixta	
Extranjera TOTAL								
No sabe/No contesta 108	-	26	39	37	6	54	24	30
Contexto nacional 48	-	2	18	23	5	23	11	14
Contexto internacional 43	2	3	22	13	3	13	12	18
Sistema político 5 17	-	1	8	7	1	8	4	
Orden legal 2 9	-	2	4	3	-	3	4	
Apertura económica 50	2	4	23	20	1	21	13	16
Incentivos a la inversión 5 21	-	2	9	9	1	10	6	
Incentivos a la exportación 26	1	2	9	12	2	7	9	10
Estabilidad social 2 12	-	3	3	4	2	8	2	
Ciclo de vida del producto 4 8	-	2	4	2	-	2	2	
Dependencia de proveedores 4 15	2	3	7	2	1	2	9	
Financiamiento 8 26	-	6	9	10	1	12	6	
Exigencia de consumidores 21	-	2	10	7	2	7	4	10
Acciones no previstas competen. 47	1	6	19	17	4	28	5	14
Distribución 6 14	-	3	6	5	-	5	3	
Información 3 6	-	-	3	2	1	3	-	
Tecnología 5 21	-	5	11	3	2	10	6	
TOTAL 492	8	72	204	176	32	216	120	156

La importancia relativa de estos factores varía con el resultado económico y el tipo de empresas de que se trate. En el caso de las empresas que consideraron que el resultado económico obtenido fue mejor que el esperado, los elementos vinculados al financiamiento, la tecnología y la dependencia de los proveedores aparecen como importantes para determinar el desvío de la programación. Para las que obtuvieron un resultado peor al esperado el contexto nacional fue determinante. Si consideramos el agrupamiento de las empresas según propiedad del capital, se observa que para las empresas nacionales el factor determinante para la desviación de su programación lo constituyó las acciones no previstas de la competencia. En el caso de las empresas extranjeras este factor es de poca significación, teniendo mayor peso relativo la apertura externa, el contexto internacional y los incentivos a la exportación.

En lo que respecta a los elementos que las empresas consideran más relevantes para el diseño de una estrategia futura, como principales factores aparecen los mismos tres indicados en la pregunta sobre el pasado, siendo el más importante la apertura externa (cuadro 18). Un elemento que surge en segundo orden de importancia para la estrategia futura son las exigencias del consumidor. Sin embargo, tratar de prever las acciones de la competencia no figura como elemento a tener en cuenta.

Para las empresas nacionales, las exigencias del consumidor se vuelve el elemento de mayor preponderancia, junto al contexto internacional y nacional, y aparecen dos nuevos factores con pesos relativos fuertes: los aspectos tecnológicos y los incentivos a la exportación.

Cuadro 18

ELEMENTOS RELEVANTES PARA LA ESTRATEGIA FUTURA

ELEMENTOS PARA LA ESTRATEGIA	PROPIEDAD DEL CAPITAL			TOTAL
	Nacional	Mixta	Extranjera	
No sabe/No contesta	33	9	17	59
Contexto nacional	17	14	13	44
Contexto internacional	14	15	18	47
Sistema político	8	1	4	13
Orden legal	2	4	5	11
Apertura económica	19	14	15	48
Incentivos a la inversión	10	3	5	18
Incentivos a la exportación	15	10	13	38
Estabilidad social	11	4	8	23
Ciclo de vida del producto	2	2	2	6
Dependencia de proveedores	2	4	1	7
Financiamiento	11	6	6	23
Exigencia de consumidores	24	10	12	46
Acciones no previstas compet.	5	5	6	16
Distribución	14	5	7	26
Información	13	5	9	27
Tecnología	16	9	15	40
TOTAL	216	120	156	492

### **III. CAMBIOS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO**

Según Porter (1990) las fuerzas de la competencia a las que está sometida una empresa son básicamente de cinco tipos: el poder de negociación con proveedores; el poder de negociación con consumidores; la amenaza de nuevos entrantes al sector; el grado de rivalidad interna entre los competidores presentes en un momento dado; y la amenaza de productos sustitutos.

Las dos primeras fuerzas refieren básicamente a las condiciones en que la empresa recurre a mecanismos de mercado, tanto para obtener los insumos necesarios, como para realizar sus negocios. Esto comprende su poder de negociación, la decisión de recurrir o no al mercado en distintos tramos del proceso de producción, administrando estas realidades en función de su percepción del riesgo, del impacto en la mejora de su posición negociadora y de los costos de las operaciones de integración hacia adelante y/o hacia atrás, entre otros. Los tres últimos, se refieren a las características sistémicas de la situación competitiva de la empresa.

En este capítulo se estudia el posicionamiento de las empresas desde el punto de vista de la organización de estas tres fuerzas competitivas: la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes al sector y el grado de rivalidad interna entre los competidores presentes en un momento. Esta opción constituye un análisis parcial, pero en una primera observación de los resultados de la investigación, los mismos aparecen como muy significativos.

#### **1. Amenaza de productos sustitutos**

Para evaluar el grado de amenaza que representan los productos sustitutos en cada sector, es necesario tener en cuenta el grado de agresividad de los mismos en función de algunas de sus características. En este caso se optó por diferenciar los sustitutos según emerjan de sectores reconocidos como dinámicos o no, y según provengan del mercado local o del mercado externo. Si bien la existencia de sustitutos dinámicos en el mercado puede ser un hecho recogido por la situación competitiva actual, el sólo hecho de su existencia significa una amenaza potencial permanente.

Casi los dos tercios de los encuestados (63%) reconocen la existencia de productos sustitutos, y un poco menos de la mitad (48%) manifiestan que estos productos corresponden a sectores dinámicos. Estos son los casos conformarían una primera zona de "alerta roja" (cuadro 19).

La mayor parte de los sustitutos dinámicos provienen del mercado externo. En este punto las alternativas presentadas incluían Mercosur, resto de Sudamérica y resto del mundo. La primera de ellas fue considerado por el mayor número de empresas como el origen principal de los sustitutos dinámicos.

El 34% de las empresas amenazadas por productos sustitutos dinámicos tienen sus productos de importancia estratégica ubicados en sectores estancados o en retroceso. Esta situación, más grave que la anterior, representa la máxima tensión dentro de la primera zona de la "alerta roja".

Por otra parte, el 49%, de estas mismas empresas han tenido resultados económicos entre regulares y malos, lo que sumado a la presión de productos sustitutos dinámicos determina que se constituya una nueva zona de tensión dentro de la "alerta roja" señalada, ya que la existencia de productos sustitutos presiona a la baja la rentabilidad del sector amenazado.

**Cuadro 19**  
**EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

	SUSTITUTOS					Total
	No existe	No dinámicos		Dinámicos		
		Locales	Exterior	Locales	Exterior	
<b>ADRE</b>						
Dinámicas	22	7	1	15	22	67
	17.9%	5.7%	0.8%	12.2%	17.9%	54.5%
Estancadas	16	8	1	4	5	34
	13.0%	6.5%	0.8%	3.3%	4.1%	27.6%
En retroceso	7	2	-	5	6	20
	5.7%	1.6%	0.0%	4.1%	4.9%	16.3%
No sabe	-	-	-	2	-	2
	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	1.6%
Total	45	17	2	26	33	123
	36.6%	13.8%	1.6%	21.1%	26.8%	100.0%
<b>RESULTADO ECONOMICO</b>						
Bueno/Muy bueno	21	8	-	14	16	59
	17.1%	6.5%	0.0%	11.4%	13.0%	48.0%
Regular	14	8	1	9	11	43
	11.4%	6.5%	0.8%	7.3%	8.9%	35.0%
Malo/Muy malo	10	1	1	3	6	21
	8.1%	0.8%	0.8%	2.4%	4.9%	17.1%
Total	45	17	2	26	33	123
	36.6%	13.8%	1.6%	21.1%	26.8%	100.0%

## 2. Amenaza de nuevos entrantes

La evolución de la oferta en un determinado mercado es un elemento relevante desde el punto de vista de la evaluación de la posición competitiva. El 41% de los encuestados prevé que se produzcan nuevas entradas al sector, fundamentalmente desde Argentina y Brasil y en menor medida del ámbito local (cuadro 20).

Por otra parte, la mayoría (84%) de las empresas que esperan la entrada de nuevos competidores al sector donde ubican su producto estratégico principal, reconocen la existencia de barreras a la entrada. Entre éstas, la primera más citada es el conocimiento (*know-how*), mientras la siguen algo más lejos el acceso a canales de comercialización y las economías de escala<sup>4</sup>.

---

4. Estas apreciaciones no cambian sustancialmente cuando se toman en consideración todas las barreras mencionadas (la pregunta admitía la mención de hasta tres barreras). En este caso la excepción la constituye la apreciación acerca de los requerimientos de capital que desplaza del tercer lugar a las economías de escala.

## Cuadro 20

### NUEVOS ENTRANTES Y BARRERAS A LA ENTRADA

BARRERAS A LA ENTRADA	NUEVOS ENTRANTES			Total
	No sabe	No	Si	
No sabe	1 0.8%	9 7.3%	8 6.5%	18 14.6%
Economías de escala	- 0.0%	10 8.1%	9 7.3%	19 15.4%
Conocimientos	- 0.0%	9 7.3%	15 12.2%	24 19.5%
Capital	1 0.8%	11 8.9%	4 3.3%	16 13.0%
Patentes	- 0.0%	2 1.6%	- 0.0%	2 1.6%
Capacidad ociosa	- 0.0%	8 6.5%	- 0.0%	8 6.5%
Canales de comercialización	1 0.8%	13 10.6%	10 8.1%	24 19.5%
Integración vertical	- 0.0%	- 0.0%	1 0.8%	1 0.8%
Otros	- 0.0%	8 6.5%	3 2.4%	11 8.9%
TOTAL	3 2.4%	50 40.7%	70 56.9%	123 100.0%

El verdadero impacto de las barreras a la entrada es difícil de evaluar en general. La conclusión es que el sector industrial en su conjunto parece estar sumamente expuesto frente a la amenaza de entrantes potenciales, especialmente debido a que éstos son de la región y las barreras aludidas no parecen ofrecer mayor resguardo ante ese tipo de entrada, que obedece más bien a cambios en el contexto (integración regional). No obstante, la consideración particularizada de casos concretos podría revelar una incidencia mayor de los diferentes tipos de barreras aludidas, por ejemplo, cuando se trata de transnacionales que ya tienen acción regional y/o desarrollan una estrategia global.

Definimos desde esta perspectiva una nueva zona de "alerta roja", que estaría compuesta por los casos en que se prevé la entrada de nuevos competidores al sector.

### 3. El carácter de la competencia en el sector

Para completar la visión de las características del posicionamiento competitivo de las empresas en relación a los productos con alto valor estratégico, es necesario sistematizar algunos aspectos referidos a las modalidades predominantes de competencia en los sectores respectivos.

En más de la mitad de los casos, el principal terreno de competencia son los precios. En efecto, el 54% de los encuestados manifiesta estar sometido principalmente a la competencia vía precios, cuando consideramos la primera mención. Para el 21%, la calidad es el principal factor de competencia, mientras que para un 7% lo son los servicios pos-venta<sup>5</sup> (cuadro 21).

---

5. Cuando se consideran agregadas todas las menciones (máximo tres factores mencionados por cada empresa), no se observa una diferencia tan amplia entre precios y calidad (27% y 21% respectivamente).

Cuadro 21

**ESTILO DE COMPETENCIA Y NUEVOS ENTRANTES**

ESTILO DE COMPETENCIA	(primera mención)				(todas las menciones)			
	NUEVOS ENTRANTES				NUEVOS ENTRANTES			
	No sabe	No	Si	Total	No sabe	No	Si	Total
No sabe	-	1	2	3	3	39	22	64
	0.0%	0.8%	1.6%	2.4%	0.8%	10.6%	6.0%	17.3%
Precio	2	41	23	66	3	59	39	101
	1.6%	33.3%	18.7%	53.7%	0.8%	16.0%	10.6%	27.4%
Calidad	1	15	10	26	2	44	33	79
	0.8%	12.2%	8.1%	21.1%	0.5%	11.9%	8.9%	21.4%
Servicios	-	3	6	9	-	29	21	50
	0.0%	2.4%	4.9%	7.3%	0.0%	7.9%	5.7%	13.6%
Innovación	-	3	2	5	-	10	9	19
	0.0%	2.4%	1.6%	4.1%	0.0%	2.7%	2.4%	5.1%
Lobby	-	2	2	4	-	55	3	8
	0.0%	1.6%	1.6%	3.3%	0.0%	14.9%	0.8%	2.2%
Contratos	-	1	-	1	-	7	3	10
	0.0%	0.8%	0.0%	0.8%	0.0%	1.9%	0.8%	2.7%
Posicionamiento publicitario	-	3	4	7	1	11	17	29
	0.0%	2.4%	3.3%	5.7%	0.3%	3.0%	4.6%	7.9%
Otro	-	1	1	2	-	6	3	9
	0.0%	0.8%	0.8%	1.6%	0.0%	1.6%	0.8%	2.4%
TOTAL	3	70	50	123	9	210	150	369
	2.4%	56.9%	40.7%	100.0%	2.4%	56.9%	40.7%	100.0%

Vinculando este punto con el anterior, podríamos definir una zona de alta tensión dentro del conjunto más amenazado, constituido por aquellos casos en que la previsión de nuevos entrantes se realiza desde mercados en los que la competencia se efectiviza fundamentalmente en precios. Encontramos que el 46% de los casos que prevén ingreso de nuevos entrantes al sector, caen en esta categoría. Sólo el 20% de los casos corresponden a sectores donde el estilo de competencia predominante es el de la calidad, y el 12% a partir de los servicios posventa. Si se consideran todas la menciones en cuanto al estilo principal de competencia, las cifras son de 26%, 22% y 14%, respectivamente.

Los resultados económicos presentes, según la apreciación de los encuestados, no parecen estar significativamente ligados al tipo de competencia, tal como surge del cuadro 22. Esta realidad parece ser un alerta para el futuro, más que un problema presente.



Cuadro 22

**ESTILO DE COMPETENCIA Y RESULTADO ECONOMICO**

ESTILO DE COMPETENCIA	(primera mención)			Total
	Bueno	Regular	Malo	
No sabe	1 0.8%	- 0.0%	2 1.6%	3 2.4%
Precio	30 24.4%	23 18.7%	13 10.6%	66 53.7%
Calidad	11 8.9%	13 10.6%	2 1.6%	26 21.1%
Servicios	5 4.1%	2 1.6%	2 1.6%	9 7.3%
Innovación	2 1.6%	3 2.4%	- 0.0%	5 4.1%
Lobby	3 2.4%	- 0.0%	1 0.8%	4 3.3%
Contratos	1 0.8%	- 0.0%	- 0.0%	1 0.8%
Posicionamiento publicitario	4 3.3%	2 1.6%	1 0.8%	7 5.7%
Otro	2 1.6%	- 0.0%	- 0.0%	2 1.6%
TOTAL	59 48.0%	43 35.0%	21 17.1%	123 100.0%

**4. Situación competitiva global**

Los elementos que caracterizan una posición competitiva particular son múltiples. En este capítulo se han definido algunas situaciones que pueden ser críticas en atención a unos pocos elementos de juicio. La constatación de la existencia de ciertas realidades predominantes en la estructuración de las relaciones competitivas de las empresas encuestadas, no permite hacer afirmaciones tajantes, e impone prudencia en las conclusiones. No obstante, la definición de elementos de riesgo asociados tanto a la existencia de productos sustitutos dinámicos, como a la previsión de nuevas entradas al sector y al tipo de competencia predominante en el mismo, resulta ilustrativo (cuadro 23).

Cuadro 23  
SITUACION COMPETITIVA GLOBAL

	Sobre total de la muestra 48.0%
1. SUSTITUTOS DINAMICOS	
- Amenazados por tener productos estratégicos en sectores en retroceso o estancados	16.3%
- Amenazadas por tener resultados económicos entre regulares y muy malos	23.6%
2. PREVISION DE NUEVOS ENTRANTES	40.7%
3. COMPETENCIA EN PRECIO	53.7%
- Amenazadas porque además prevén nuevos entrantes al sector	18.7%

De la combinación de las situaciones estilizadas anteriormente, surgen situaciones algo más complejas y que se acercan más a escenarios reales. El diseño de estos se obtiene relacionando las distintas zonas de "alerta roja" combinadas con el tipo de empresas en función de su tamaño y la propiedad del capital (TPC), la autoapreciación de dinamismo de la rama estratégica en la que opera (ADRE) y el resultado económico (cuadro 24).

Cuadro 24  
ZONAS DE "ALERTA ROJA"

	ZONAS DE "ALERTA ROJA"				Total
	Cero	Una	Dos	Tres	
ADRE					
Dinámicas	7	25	26	9	67
Estancadas	8	16	9	1	34
En retroceso	1	10	6	3	20
No sabe	-	1	1	-	2
Total	16	52	42	13	123
RESULTADO ECONOMICO					
Bueno/Muy bueno	6	23	23	7	59
Regular	7	19	13	4	43
Malo/Muy malo	3	10	6	2	21
Total	16	52	42	13	123
TAMAÑO/PROPIEDAD DEL CAPITAL					
Chicas					
Nacionales	5	21	14	5	45
Mixtas	-	-	2	-	2
Extranjeras	2	2	3	-	7
Total	7	23	19	5	54
Medianas					
Nacionales	3	9	4	1	17
Mixtas	-	1	1	1	3
Extranjeras	-	4	5	1	10
Total	3	14	10	3	30
Grandes					
Nacionales	3	8	8	4	23
Mixtas	-	5	1	-	6
Extranjeras	3	2	4	1	10
Total	6	15	13	5	39
Total	16	52	42	13	123

Puede observarse que el 11% de los encuestados aparece comprometido desde los tres flancos. Casi el 70% de éstos tienen sus productos de carácter estratégico ubicados en ramas dinámicas. El resto, operan en sectores en retroceso o estancados.

Por su parte, los que tienen dos flancos débiles (dos zonas de "alerta roja") representan el 34% de los casos, y en su mayoría (62%) están relacionados con sectores que se consideran dinámicos. En la categoría restante, aquella amenazada por una sola de las tres preocupaciones, casi la mitad, el 48% de los encuestados que se incluyen en la misma, declara estar inserto en sectores dinámicos. Por último, y desde el punto de vista de las amenazas estudiadas existe un 13% que no recibe presiones competitivas.

Si consideramos la autopercepción de los resultados económicos, el 44% de las empresas de la muestra tiene por lo menos una dificultad competitiva y declara, además, tener resultados económicos entre regulares y malos. Esta cifra es de 15% para las que tienen resultados francamente malos. En suma, podríamos decir que más de dos quintos de los casos analizados, están amenazados por algunos de los flancos estudiados y deben responder a partir de situaciones de poca holgura en materia de resultados económicos.

Observando el grado de amenaza en relación al TPC de las empresas de la muestra, las empresas de capital nacional tienen una representación, en las situaciones de riesgo, mayor que su proporción en la muestra (69%). En el caso de una "alerta roja" la misma es de 73%, en el caso de dos es de 62% y en la situación de tres "alertas" alcanza al 77%. Si analizamos la situación más comprometida (cuando la empresa enfrenta a las tres amenazas simultáneamente), se observa que, teniendo en cuenta el peso relativo de los casos en la muestra, las empresas nacionales grandes son las que presentan situaciones más difíciles: son el 31% de las empresas con tres amenazas, mientras que representan el 19% de la muestra. Las chicas, por su parte representan el 38% de las más amenazadas, con un peso en la muestra de 37%, y las medianas representan el 8%, con un peso relativo en la muestra de 14%. Podríamos decir que las empresas nacionales serían las que están principalmente amenazadas y en lo que respecta a las situaciones más difíciles, serían las grandes nacionales las empresas, que en proporción, se encontrarían en peor situación.

En lo que respecta a las empresas con más del 90% del capital integrado por extranjeros, su participación en las situaciones de riesgo analizadas, es de 15% en el caso de las empresas que presentan una "alerta roja", 29% en el conjunto de las que tienen dos y 15% para el caso de las que están amenazadas por los tres flancos. Su peso relativo en la muestra es del 22%.

Lo que estos datos muestran no es la globalidad de la posición competitiva de las empresas estudiadas. Cada una de las situaciones puede verse agravada y/o atenuada en diferentes aspectos que no están comprendidos en la información recogida por esta encuesta. Sin embargo, la construcción de estos escenarios someros, puede constituir un indicador inicial para abordar situaciones particulares, adquiriendo desde la partida un posicionamiento relativo en el conjunto del sector industrial, que puede facilitar los estudios específicos.

#### IV. ESTRATEGIA FUTURA: ¿Quo vadis?

Para poder realizar un relevamiento sobre las orientaciones predominantes en materia de estrategia empresarial, la opción seleccionada fue comenzar por indagar a propósito de qué tipo de decisiones estratégicas dominantes se están adoptando por parte de las empresas. El marco de referencia utilizado ha sido el de la tipología de las estrategias competitivas genéricas<sup>6</sup>. Posteriormente se interrogó sobre las estrategias referidas a los mercados de destino, y se exploró además, la existencia de estrategias asociativas. Finalmente se indagó sobre la valoración que las empresas realizan de los recursos que consideran necesitan para implementar su estrategia futura.

La opción del primer aspecto a estudiar y el marco de referencia utilizado, se fundamenta en el hecho de que dicha tipología se ha transformado en un clásico en el análisis de la estrategia empresarial. Con referencia a los otros dos elementos que se toman en cuenta para el análisis de este tema, su elección se debe a que, además de ser aspectos claves que aparecen en la definición de una estrategia, son citados, frecuentemente, como dimensiones privilegiadas a considerar para lograr un buen posicionamiento competitivo en un contexto de apertura creciente.

##### 1. Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas se explican en función de dos dimensiones fundamentales. Por un lado, estudiando si el objetivo de la misma es el mercado en su totalidad (globalización) o un segmento del mismo (segmentación), y por el otro, si se apunta hacia una competencia bajando costos o si el rasgo predominante será la diferenciación de productos.

No está demás repetir alguna advertencia que ya se ha formulado. Las estrategias engloban toda la actividad de la empresa y por lo tanto los resultados de la indagación hecha sobre la base de restringir el campo de análisis al producto estratégico tiene valor indicativo y constituyen, en todo caso, una primera aproximación al estudio particular caso por caso. Desde el punto de vista general, sin embargo, estas restricciones permiten dar una visión de conjunto del comportamiento general del sector industrial.

Los resultados que se presentan en el cuadro 25 aún tomados aisladamente, muestran cuáles pueden considerarse los comportamientos característicos de los casos que componen la muestra y sirven para comprobar a priori el grado de coherencia de las decisiones, referidas a la combinación de las distintas dimensiones del diseño estratégico.

El 13% de la empresas apuntan al mercado global e intentan centrar su fuerza competitiva en costos bajos, o sea han definido estrategias de **liderazgo en costos**. El 9% expresa haber optado por un itinerario estratégico que apunta al mercado global con productos diferenciados, o sea basado en la **diferenciación**. El 3% de la muestra plantea la segmentación acompañada por bajos costos, o sea opta por una estrategia **centrada de costos bajos**. Finalmente, el 12% de los encuestados manifiesta que ha decidido dirigirse a un segmento de mercado en el que se concurre con productos diferenciados, o sea seguir una estrategia de **diferenciación centrada**.

---

6. Ver Porter, M., 1990.

Cuadro 25  
ESTRATEGIAS DECLARADAS POR LAS EMPRESAS

	No sabe	Globaliza	Segmenta	Total
No sabe	- 0.0%	1 0.8%	- 0.0%	1 0.8%
Liderazgo en costos	2 1.6%	16 13.0%	4 3.3%	22 17.9%
Diferenciación de productos	1 0.8%	11 8.9%	15 12.2%	27 22.0%
Ambas	1 0.8%	42 34.1%	30 24.4%	73 59.3%
Total	4 3.3%	70 56.9%	49 39.8%	123 100.0%

El conjunto de los casos antes mencionados, representan el 38% de la muestra. Excluyendo 2 casos, uno que declara basar su estrategia teniendo al conjunto del mercado como objetivo sin otra precisión y un segundo que busca la diferenciación sin expresarse a propósito de la segmentación o globalización, el resto (59% de los casos) piensa buscar la diferenciación a bajo costo.

Respecto a esta última categoría, los autores que hoy son referencia obligada en análisis estratégico, tienen juicios muy severos: "Si una empresa ha de conseguir ventaja, debe elegir el tipo de ventaja competitiva que pretende alcanzar y un ámbito dentro del que poder alcanzarla. El peor error estratégico es el de plantarse (posicionarse) en el medio o tratar de seguir simultáneamente todas las estrategias. Esta es una receta infalible para la mediocridad estratégica y una actuación por debajo de la media, ya que seguir todas las estrategias simultáneamente tiene como resultado ineludible la imposibilidad de alcanzar cualquiera de ellas debido a sus contradicciones inherentes"<sup>7</sup>.

Antes de acordar en la aplicabilidad de esta afirmación a estos 72 casos, deberán estudiarse más pormenorizadamente cada una de las situaciones. En particular las 42 que declaran ambas en el mercado global, no parecen tener una estrategia definida al no segmentar su mercado meta. Por el momento constituyamos una zona de ambigüedad que a esta altura del análisis de los datos obtenidos representa bastante más de la mitad de los casos.

Considerando la autopercepción de dinamismo de la rama estratégica (ADRE), la mayoría de las empresas que estarían definiendo una estrategia "coherente" *a priori*, operan principalmente en sectores percibidos como dinámicos (cuadro 26). Es así que de estos sectores provienen el 61% de las empresas con estrategias precisas, el 82% de aquellas que declaran estrategias de diferenciación pura (diferenciación no centrada), y el 69% de las que eligen el liderazgo en costos no centrado. Cabe recordar que las empresas que definen a su sector estratégico como dinámico representan el 54% de la muestra.

De todas estas cifras se desprende que, mientras la globalización (aquellos comportamientos que tienen como objetivo el conjunto del mercado) predomina sobre la segmentación, el liderazgo en costos aparece menos representado que la diferenciación de productos.

---

7. Porter, M., op.cit.

Cuadro 26

## ESTRATEGIAS DECLARADAS SEGUN ADRE Y TPC

	GLOBALIZACION				SEGMENTACION		
	NS/NC	Liderando en costos	Diferenciando productos	Ambas	Liderando en costos	Diferenciando productos	Ambas
TOTAL							
DINAMISMO RAMA							
En retroceso	0.8%	0.8%	0.0%	8.1%	0.0%	3.3%	3.3%
16.3%							
Estancadas	1.6%	3.3%	1.6%	8.1%	3.3%	2.4%	7.3%
27.6%							
Dinámicas	0.8%	8.9%	7.3%	17.1%	0.0%	6.5%	13.8%
54.5%							
No sabe	0.8%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%
1.6%							
TOTAL	4.1%	13.0%	8.9%	34.1%	3.3%	12.2%	24.4%
100.0%							
TAMAÑO/PROPIEDAD DEL CAPITAL							
Chicas							
Nacionales	0.8%	6.5%	4.1%	13.8%	2.4%	2.4%	6.5%
36.6%							
Mixtas	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
1.6%							
Extranjeras	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%	1.6%	2.4%
5.7%							
Total	0.8%	7.3%	4.9%	14.6%	2.4%	4.1%	9.8%
43.9%							
Medianas							
Nacionales	0.8%	1.6%	0.8%	4.1%	0.8%	1.6%	4.1%
13.8%							
Mixtas	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.8%	0.8%
2.4%							
Extranjeras	0.0%	0.8%	2.4%	1.6%	0.0%	1.6%	1.6%
8.1%							
Total	0.8%	2.4%	3.3%	6.5%	0.8%	4.1%	6.5%
24.4%							
Grandes							
Nacionales	0.8%	0.0%	0.0%	9.8%	0.0%	3.3%	4.9%
18.7%							
Mixtas	0.8%	1.6%	0.8%	0.8%	0.0%	0.0%	0.8%
4.9%							
Extranjeras	0.8%	1.6%	0.0%	2.4%	0.0%	0.8%	2.4%
8.1%							
Total	2.4%	3.3%	0.8%	13.0%	0.0%	4.1%	8.1%
31.7%							
TOTAL	4.1%	13.0%	8.9%	34.1%	3.3%	12.2%	24.4%
100.0%							

Al considerar los casos calificados hasta aquí como ambiguos, podemos observar que mientras las empresas en sectores en retroceso representan el 16% de la muestra, aquéllas de esos sectores que no presentan una definición estratégica clara alcanzan al 19% del total. La pregunta que surge es si las exigencias del dinamismo del sector son un estímulo para precisar más la estrategia de las empresas que operan en ellas.

Por otra parte si se analiza el tipo de estrategia declarado por las empresas según TPC, se observa una mayor concentración de nacionales entre las empresas que presentan algún grado de ambigüedad estratégica, mientras que las empresas con participación extranjera en el capital, se concentran en mayor medida entre las que declaran estrategias "coherentes" *a priori*. En el primero de los casos, las empresas nacionales representan el 69% de la muestra y el 74% entre las empresas con estrategias ambiguas; en el segundo caso, las empresas con participación extranjera representan el 31% de la muestra y el 46% de aquéllas que declaran estrategias coherentes. En particular, resulta elevado el porcentaje de empresas nacionales que decaran "ambas" y en el mercado global, este sería un indicador de no existencia de estrategia explícita, más agravado aún para las empresas chicas.

Finalmente, considerando el conjunto de los casos de empresas que declaran una estrategia definida, se observa que entre aquellas que apelan de alguna forma a la diferenciación, la mayor concentración se da en el conjunto de las empresas de tamaño medio, mientras que las empresas chicas parecen ver a los costos como uno de los principales componentes de la construcción de su ventaja competitiva.

## **2. Las estrategias de mercado**

Las estrategias planteadas, a su vez, deben definir el ámbito en que las mismas se deberían concretar. Un aspecto significativo de la definición de este ámbito es la elección de objetivos desde el punto de vista del mercado. Hasta aquí hemos analizado la opción de mercado desde la óptica de la segmentación *versus* objetivos amplios. La dinámica de los distintos mercados de destino de los productos de alto valor estratégico para las empresas lleva a plantearse la cuestión de si se deben buscar nuevos mercados, consolidar los existentes, ampliar la participación en los que ya se tiene presencia, o alguna combinación de estas alternativas.

En un marco donde las expectativas frente a la apertura económica inciden fuertemente, como ya se ha podido apreciar, las alternativas de mercado tienen una particular relevancia, más allá de su significación general. Los comportamientos predominantes que surgen de la información recogida, muestran que existe una fuerte tendencia a "quedarse donde estamos" (consolidar su posición y aumentar parte del mercado ya existente) con diferentes grados de agresividad. Del cuadro 27 se desprende que el 28% de las empresas de la muestra tiende a consolidar su posición mientras que otro 28% busca aumentar su parte de mercado. Si agrupamos los casos en que existen estrategias mixtas, las empresas que piensan en nuevos mercados pasan a ser el 38%. Un 6% responde que piensa dejar de producir y transformarse en importador.

Cuadro 27

## ESTRATEGIAS DE MERCADO

ESTRATEGIAS DE MERCADO	ZONAS DE "ALERTA ROJA"				Total
	Cero	Una	Dos	Tres	
Consolidar actuales	4 3.3%	11 8.9%	14 11.4%	6 4.9%	35 28.5%
Aumentar presencia actual	3 2.4%	16 13.0%	12 9.8%	3 2.4%	34 27.6%
Penetrar nuevos	6 4.9%	17 13.8%	10 8.1%	2 1.6%	35 28.5%
Consolidar actuales y penetrar nuevos	3 2.4%	2 1.6%	1 0.8%	1 0.8%	7 5.7%
Aumentar presencia actual y penetrar nuevos	- 0.0%	3 2.4%	1 0.8%	1 0.8%	5 4.1%
Dejar la producción y pasar a importador	- 0.0%	3 2.4%	4 3.3%	- 0.0%	7 5.7%
Total	16 13.0%	52 42.3%	42 34.1%	13 10.6%	123 100.0%
MERCADOS QUE PIENSAN PENETRAR (todas las menciones)					
NS/NC	5	10.6%			
Local	4	8.5%			
Argentina	20	42.6%			
Brasil	23	48.9%			
Paraguay	4	8.5%			
Resto de América	11	23.4%			
EUA	7	14.9%			
Europa	3	6.4%			
Otros	9	19.1%			

Del mismo cuadro interesa observar que las empresas que están pensando en nuevos mercados apuestan básicamente a penetrar mercados extranjeros, con fuerte predominio de aquellas que indican Argentina o Brasil como uno de los mercados considerados en esta estrategia. Estos resultados son importantes puesto que revelan un nuevo intento exportador, fundamentalmente dirigido a la región. El mismo, de alguna manera, se refleja en las estrategias elegidas, lo que refuerza una conclusión que se va diseñando a lo largo de esta encuesta: las expectativas estratégicas parecen haber incorporado, con fuerza, la apertura económica y la integración.

La definición de la trayectoria estratégica es, entre otras cosas, una respuesta a una situación competitiva dada. Esto nos motiva a estudiar las opciones en términos de mercado en relación a los escenarios competitivos señalados en el capítulo anterior.

En este sentido se observa que la concentración más significativa del punto de vista de las estrategias de consolidación se encuentra en el grupo de empresas con situación competitiva más comprometida, es decir las que tienen, en nuestra terminología, dos y tres "alertas rojas". Por su parte en la estrategia que tiene por objetivo penetrar nuevos mercados, es en la que se concentran las empresas aparentemente menos amenazadas en sus mercados actuales, una o ninguna "alerta roja". En ambos casos, la opción de incrementar su participación en los mercados actuales, es la segunda en orden de importancia.

### 3. Estrategias asociativas

El cambio de las condiciones de competencia tanto a nivel nacional como internacional, plantean exigencias en términos de escala de producción, de diversificación de productos, de acceso a la tecnología y al capital, así



como de buen posicionamiento en relación a los canales de comercialización. De esta forma, la búsqueda de socios en alguno de estos aspectos ha pasado ser un objetivo perseguido por un conjunto cada vez más significativo de empresas a nivel mundial.

En el caso de la muestra analizada, el 55% de las empresas (67 casos) declara no tener ningún tipo de estrategias asociativas. Las empresas nacionales medianas y chicas son las que menos han recurrido a estrategias asociativas cualquiera sea su tipo. Por el contrario, las nacionales grandes en porcentajes significativos, en relación a su peso relativo en la muestra, son las que tienen un comportamiento asociativo más desarrollado. Entre estas estrategias, las dos más frecuentes son las de producción y de ventas, 52% de los casos. Las siguen las asociaciones tecnológicas (cuadro 28).

**Cuadro 28**  
**ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS**

TAMAÑO/PROPIEDAD Participación DEL CAPITAL DE LA muestra	ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS				
	Producción	Ventas	Tecnológicas	Financieras	en la muestra
<b>Chicas</b>					
Nacionales	17.6%	28.9%	19.2%	11.1%	36.6%
Mixtas	0.0%	2.1%	3.8%	0.0%	1.6%
Extranjeras	5.9%	8.7%	11.5%	22.2%	5.7%
Total	23.5%	39.1%	34.6%	33.3%	43.9%
<b>Medianas</b>					
Nacionales	5.9%	2.2%	3.8%	0.0%	13.8%
Mixtas	5.9%	2.2%	3.8%	5.6%	2.4%
Extranjeras	14.7%	15.2%	15.4%	5.6%	8.1%
Total	26.5%	19.6%	23.1%	11.1%	24.4%
<b>Grandes</b>					
Nacionales	35.3%	26.1%	30.8%	33.3%	18.7%
Mixtas	8.8%	8.7%	7.7%	11.1%	4.9%
Extranjeras	5.9%	6.5%	3.8%	11.1%	8.1%
Total	50.0%	41.3%	42.3%	55.5%	31.7%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>ESTRATEGIAS/MUESTRA</b>	<b>27.6%</b>	<b>37.4%</b>	<b>21.1%</b>	<b>14.6%</b>	

#### 4. Evaluación de los recursos

Para culminar con la encuesta, se solicitó una valoración de los recursos que la empresa considera necesita para su estrategia futura. Se entregó una lista de 20 posibles recursos necesarios para el desarrollo de una estrategia y se solicitó que, en orden de importancia decreciente, se eligieran los cuatro principales y se los valorara de 1 a 5, donde 1 indica que carece totalmente y 5 que tiene muy bueno.

##### a. Recursos requeridos para la futura estrategia

En primera instancia la simple mención del recurso, sea que se disponga de él o no, constituye una valoración de su importancia para las empresas. Los seis recursos con mayor cantidad de menciones totales (superan las 30), en cualquiera de los cuatro lugares solicitados, fueron en orden de importancia los siguientes: (i) fuerte habilidad en comercialización, (ii) rígido control de costos, (iii) inversión constante y acceso al capital, (iv) liderazgo en calidad y tecnológico, (v) coordinación entre investigación, desarrollo del producto y comercialización, y (vi) capacidad creativa (cuadro 29).

Cuadro 29  
**RECURSOS PARA LA ESTRATEGIA**

RECURSOS NECESARIO	Empresas Nacionales	Empresas Mixtas	Empresas Extranjeras	Total
Fuerte habilidad en comercialización	35	9	18	62
Rígido control de costos	36	7	10	53
Inversión constante y acceso al capital	37	4	1	42
Liderazgo en calidad y tecnológico	24	2	16	42
Coordinación entre I&D del producto y comercialización	20	6	13	39
Capacidad creativa	22	5	6	33
RECURSOS NO DISPONIBLES (1)				
Inversión constante y acceso al capital				12
Coordinación entre I&D del producto y comercialización				9
Productos diseñados para facilitar su producción				7
Sistemas de distribución de bajo costo				7
Capacidad de concreción de estrategias asociativas				7
Rígido control de costos				6
(1) Recurso del que se carece total o parcialmente				

En este cuadro también se observa que existe gran diferencia entre los elementos que las empresas nacionales y las de capital extranjero creen requerir para implementar sus estrategias futuras.

En cuanto al grado de disponibilidad actual del recurso, se evalúa como primera aproximación, los recursos antes mencionados que obtuvieron mayor cantidad de veces la calificación "carece totalmente" (1) o "carece parcialmente" (2)

Algunos elementos que se destacan:

(i) en casi todas las empresas hay una tendencia a mencionar elementos de los que se dispone, en algún grado, en mayor proporción de los que se carece. Es así que en casi todos los recursos evaluados aparecen frecuencias mayores para las notas 4 y 5 que para las calificaciones 1 y 2, con la excepción del "diseño de productos para facilitar su producción", la "distribución de bajo costo" y la "concreción de estrategias asociativas" que presentan un perfil en el que predominan las empresas que carecen del recurso;

(ii) tres de los recursos fueron mencionados exclusivamente por empresas que disponen en algún grado de ellos. Seguramente no es casual que se trata de recursos de difícil alcance para quién no los tiene, estos son: larga tradición en el sector, reputación empresarial y fuerte capacidad en la investigación.

## **b. Disponibilidad de los recursos requeridos**

En este punto se busca calificar a las empresas de acuerdo a la disponibilidad de los recursos necesarios para su futura estrategia. El primer paso hacia la calificación consiste en ver cuántas y cuáles son las empresas que

presentan carencia total de un recurso considerado necesario. En el cuadro 30 se aprecia que son 9 las empresas que tienen carencia total en al menos un recurso (7%). Todas ellas son de capital nacional, siendo empresas grandes 6 de ellas y la mayoría declara estar en algún sector considerado estancado o en retroceso.

Cuadro 30  
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA LA ESTRATEGIA FUTURA

	RECURSOS PARA LA ESTRATEGIA		
	Carecen totalmente (1)	No tienen en grado suficiente (2)	Tienen alguno muy bueno (3)
<b>DINAMISMO RAMA</b>			
En retroceso	4	3	10
Estancadas	3	4	18
Dinámicas	2	19	27
No sabe	-	-	-
TOTAL	9	26	55
	7.3%	21.1%	44.7%
<b>TAMAÑO/PROPIEDAD DEL CAPITAL</b>			
<b>Chicas</b>			
Nacionales	1	12	18
Mixtas	-	-	1
Extranjeras	-	1	4
Total	1	13	23
	11.1%	50.0%	41.8%
<b>Medianas</b>			
Nacionales	2	3	9
Mixtas	-	1	1
Extranjeras	-	1	7
Total	2	5	17
	22.2%	19.2%	30.9%
<b>Grandes</b>			
Nacionales	6	6	9
Mixtas	-	1	3
Extranjeras	-	1	3
Total	6	8	15
	66.7%	30.8%	27.3%
TOTAL	9	26	55
	100.0%	100.0%	100.0%

(1) Consideran que al menos un recurso tiene valoración 1 (carece totalmente)

(2) No disponen en grado suficiente de ningún recurso, todos sus recursos tienen valoración 1 a 3

(3) Alguno de sus recursos tiene valoración 5

Si consideramos las empresas que dicen no disponer de ningún recurso que consideran necesitan para desarrollar su estrategia futura, se observa que un 21% de las empresas de la muestra, no está conforme con su dotación actual ya que la calificación máxima para este grupo es la de "tiene pero necesita" (3). Este conjunto de empresas se compone fundamentalmente por aquellas que operan en sectores dinámicos y en un 81% son de capital nacional.

Por su parte, un 45% de las empresas considera tener al menos un recurso que califica de "muy bueno". Este tipo de empresas se caracterizan por operar tanto en sectores dinámicos como estancados o en retroceso, ser medianas o chicas, y, en mayor proporción que la muestra, tener alguna participación extranjera en su capital.

Finalmente se planteó un cruzamiento para observar si aquellas nueve empresas que presentaban carencia total de un recurso considerado necesario para su estrategia, a su vez tenían otros en grado de "muy bueno". Sólo una empresa presentaba esos dos casos en forma conjunta. Es decir, que las otras ocho carecen totalmente de alguno de los recursos que creen necesitar y no disponen de ninguno en grado de "muy bueno".

A modo de conclusión, parecería que entre las empresas manufactureras radicadas en el país hay una cierta

tendencia a la renovación, especialmente entre las de capital nacional. La visión de carencia de recursos que se creen necesarios para el desarrollo de una futura estrategia puede dar cuenta de la necesidad percibida de transformar, en algunos casos drásticamente, sus comportamientos estratégicos. Las empresas de capital extranjero, que parecen estar más conformes con su posición actual, aunque debe también tenerse en cuenta que son menos independientes para la toma de decisiones estratégicas a nivel local.

Por el tipo de elementos que fueron mencionados en mayor grado y especialmente por las carencias señaladas, parece que son los recursos ligados a la gestión, las "tecnologías blandas", los que más se deberían desarrollar en el sector.

## V. COMENTARIOS FINALES

1. Las empresas manufactureras uruguayas muestran una cultura y una tendencia a adoptar estrategias mayormente ligadas al producto o a la producción que estrategias vinculadas al mercado. Esta conclusión se deriva de las opiniones recogidas en relación al conjunto de fortalezas y debilidades señaladas y a los recursos conceptuados como importantes para el desarrollo de las nuevas estrategias.

En efecto, las empresas que perciben un cambio en el ambiente competitivo y reaccionan frente al mismo, muestran intenciones de operar un cambio estratégico, incorporando en muchos casos, una mayor visión de mercado. Sin embargo, cuando se les consulta sobre algunas medidas específicas, parecen seguir valorando los factores típicos que corresponden a la cultura de producción, buscando dotarse en mayor medida de elementos del tipo "duro".

2. El lugar que ocupa la consideración de las acciones de la competencia parece ser un indicador del fenómeno anterior. Por un lado, se acepta que existen carencias en cuanto a la información sobre la competencia. Por otro, la previsión de cuáles serán las acciones de los competidores, no se percibe como un elemento de importancia a tener en cuenta a los efectos de definir las estrategias futuras, a pesar de que se valora este hecho como uno de los que ha provocado desvíos con respecto a lo planeado.

3. Las empresas más grandes y de capital nacional, principalmente, consideran que la falta de estrategias asociativas representa una de las debilidades considerables para afrontar las nuevas condiciones competitivas.

4. En cuanto a las estrategias con respecto al mercado, las empresas más amenazadas, principalmente las empresas nacionales grandes, tienden a adoptar estrategias de consolidación de su posición actual en el principal mercado de referencia. Esta actitud podría percibirse como defensiva y parece coherente con el sentimiento de líder, puesto que muchas de las empresas consultadas se autoperceben como tales. En términos de estrategias, y aún actuando en forma intuitiva, esta autopercepción lleva frecuentemente a ver la posición como algo a defender a pesar de que las amenazas puedan ser importantes o que la posición pueda resultar insostenible en el futuro.

5. Las empresas menos amenazadas han definido estrategias que pasan por la conquista de nuevos mercados, especialmente por los de la región. Parece algo natural que quién se pueda sentir en una posición sólida en su estado actual, sea en el mercado local o en un mercado del exterior, se considere capaz de afrontar el nuevo paso de la conquista de otro mercado.

6. La apertura económica es uno de los elementos que causó desvíos sobre lo programado por las empresas. Estos cambios de entorno siempre crean incertidumbre y tensión en los actores. En el caso de la apertura, la incertidumbre podría generarse en distintos tipos de situaciones: los ritmos, el nivel real de la apertura y su dirección, el alcance de las medidas, la credibilidad de las políticas de liberación comercial, ligada a las expectativas de los grupos de interés y en particular, a la percepción de su capacidad de modificar la trayectoria del proceso tanto en sus plazos como en su profundidad.

No obstante, la apertura económica aparece como un proceso de alta credibilidad hacia el futuro a juzgar por el hecho de que se cita en forma persistente como uno de los tres elementos más importantes a tener en cuenta para fijar la estrategia futura por parte de las empresas.

7. Las consideraciones anteriores tienen aún mayor validez cuando se trata el tema del Mercosur. La postura general de "mirar" hacia el Mercosur es contundente, ya sea que se trate de evaluar la posibilidad de entrada de nuevos competidores - su origen principal sería Argentina o Brasil - o de considerar la amenaza de productos sustitutos - son los de esos países los que se perciben como más dinámicos. Igualmente, cuando se piensa en la posibilidad de nuevos mercados aparecen nuestros vecinos como la alternativa más clara. Así, la integración representa un amenaza para algunos y una oportunidad para otros.

8. En el nivel de las percepciones empresariales, en muchos casos, se persiste en ciertas creencias que han

caracterizado el ambiente nacional. Entre ellas: valorar que se cuenta con una alta calificación de los recursos humanos; creer que el *know how* adquirido por la industria nacional es una barrera importante a la entrada; creer que la información disponible tiene alto nivel de calidad; creer principalmente que con un mejor acceso al capital se destrabarían las restricciones centrales hacia nuevas opciones estratégicas.

9. Asimismo, llama la atención la dificultad demostrada por los encuestados en cuanto a identificar las debilidades de las empresas. En algunos casos no se mencionaron debilidades y fue poco frecuente que se alcanzara a señalar las cuatro solicitadas.

10. Los trabajos a encarar a partir de los resultados obtenidos deberán incorporar un mayor grado de análisis sobre diferentes grupos de empresas. En efecto, las constataciones sobre las opciones estratégicas, permiten hacer hipótesis sobre comportamientos característicos de determinadas agrupaciones de empresas en función de variables utilizadas en el análisis como lo son: los resultados económicos, el tamaño y propiedad del capital entre otros. Asimismo debe completarse el análisis de la cadena de intercambios en el sentido horizontal, comenzando por los proveedores, el ambiente competitivo y finalizando con los compradores.

El momento aparece altamente propicio para una investigación de este tipo, puesto que es perceptible un punto de inflexión en los comportamientos empresariales derivados del cambio de las condiciones competitivas. En esta situación de tránsito, la cultura empresarial heredada y las exigencias actuales crean una tensión entre el ser y el deber ser del comportamiento empresarial, que no siempre desemboca en definiciones estratégicas precisas. La percepción amplia tanto de las dificultades como de la gama de opciones estratégicas accesibles a las distintas empresas, según sea su posición actual, aparece como el sustento de la reconversión productiva nacional, que consiste ante todo en la creación y defensa de posiciones competitivas más favorables.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1989): Características y estrategias de la empresa exportadora española. Instituto Nacional de Comercio Exterior. Madrid, España.

JACQUEMIN, A. (1977): Economie, industrielle européenne. Structures de marchés et stratégies d'entreprises. Dumond. Paris, Francia.

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

PORTER, M. (1990): La ventaja competitiva de las naciones. Vergara, Buenos Aires, Argentina.