



FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**TEMA: VENTAJAS COMPETITIVAS A TRAVÉS DE UNIDADES
ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS – ANÁLISIS APLICADO A LA EMPRESA
MULTINACIONAL DE CONSUMO MASIVO KIMBERLY-CLARK
ECUADOR**

AUTOR:

ALVARO ICAZA ORTIZ

**ARTÍCULO ACADÉMICO QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO A
OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES
CON CONCENTRACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TUTOR:

CHRISTIAN ROSERO

SAMBORONDÓN, 12 DE MARZO DEL 2014

DEDICATORIA

Quiero aprovechar el presente trabajo para agradecer primeramente a Dios por todas sus bendiciones y ser mi guía en todos los aspectos y momentos de mi vida. Agradecimiento muy especial a mis padres por ser los pilares fundamentales en mi crecimiento personal, formándome como una persona con muchas virtudes y valores morales en sinergia con un apoyo incondicional para lograr culminar mi carrera universitaria lo que me ha permitido iniciar un desarrollo profesional con muchas expectativas.

De la misma forma agradezco a la UEES por haberme transmitido conocimientos sólidos, los cuáles serán bases para futuras etapas tanto académicas como laborales.

**Ventajas competitivas a través de Unidades Estratégicas de Negocio – Análisis aplicado
a la empresa multinacional de consumo masivo Kimberly-Clark Ecuador**

**Competitive Advantages through Strategic Business Units - Tests applied to the
multinational company Kimberly-Clark Ecuador**

INFORMACIÓN DEL AUTOR

Nombre: Alvaro J. Icaza Ortiz

Título: Egresado de Ing. en Ciencias Empresariales con concentración en Gestión
Empresarial.

Institución: Universidades de Especialidades Espíritu Santo – Ecuador

Correo Electrónico: alvaro_ycaza@hotmail.com : alvaro.j.icaza@kcc.com

Dirección: Km 2.5 Vía a Samborondón Condominio Santa María 2

RESUMEN

Las prioridades de muchas compañías multinacionales se orientaban básicamente a mantener el liderazgo obtenido por medio de grandes inversiones, incrementar rentabilidad y administrar el riesgo del negocio. Pero la competencia dentro de los mercados ha evolucionado priorizando el crecimiento agresivo por encima del riesgo, por tanto es importante tener una estructura eficaz y alineada al negocio. Las unidades estratégicas de negocio (UEN) realmente pueden lograr diversificar recursos de una manera eficiente, por medio de una segmentación enfocada a las estrategias de los productos y segmentos de mercado de la compañía. Con ello se puede formar equipos con miembros de diferentes áreas priorizando objetivos comunes de la compañía frente a metas individuales de cada área. En el presente trabajo tratamos el caso de Kimberly-Clark en Ecuador donde pudimos analizar las estrategias implementadas en las unidades estratégicas de negocio enfocadas en diferentes zonas del país para fortalecer la compañía frente a competidores mucho más agresivos y reimpulsar el crecimiento sostenido y sustentable.

Palabras claves: Organización, equipos, multifuncionales, estructura, compañía, cultura, roles.

ABSTRACT

Until recent years the priority of many multinational companies are basically oriented to maintain leadership obtained through major investments , increase profitability and manage business risk . But competition in the markets has evolved prioritizing the aggressive growth over the risk, so it is important to have an effective and aligned to the business structure. The strategic business units (SBU) can actually achieve diversify resources efficiently, through segmentation strategies focused products and market segments of the company. This can form teams with members from different areas prioritizing common goals versus individual goals for each area. In this paper we treat the case of Kimberly-Clark in Ecuador where strategic business units focused on different areas of the country to strengthen the company against competitors much more aggressive and reinvigorate the sustained and sustainable growth were implemented.

Key Words: Organization, team, multifunctional, structure, company, culture, roles.

INTRODUCCIÓN

Un importante paso para una estructura dentro de una empresa u organización es enfocarse a los negocios clave que constituyen la compañía. Estos podrían denominarse Unidades Estratégicas de Negocio (UEN). Una UEN es una unidad de la empresa que tiene misión y objetivos aparte y que se puede planear con independencia de los demás negocios de la empresa (Kownatzki). Una UEN puede ser una división de la empresa, una línea de productos dentro de una división o incluso un producto o marca individual (Kotler, 2003).

La definición de UEN nace en 1973, debido a que la compañía General Electric establece este modo de estructura. Esto se dio con la finalidad de agilizar y mejorar sus procesos de estrategia de negocio en los diferentes productos y mercados a los que se enfocaba como eran: automotriz, hogares, estado, manufactura, etc. (Aguilar, 2010).

En la década de los 80 muchas compañías sentían que el formato de tener una estructura de gran empresa podría no ser sustentable ni sostenible, al ver la introducción de compañías medianas que innovaban con eficiencia frente a los competidores y consumidores (Duque, 2010).

A finales de la década de los 90 las estructuras, roles y tareas en los departamentos comerciales de empresas de consumo masivo eran bastante similares, sin grandes diferencias entre compañías locales o multinacionales (Orozco, 2014).

Innovación más lenta genera necesidades de mejorar notablemente la ejecución, sobre todo en mercados de producto cada vez más “comoditizados” donde pasan largos períodos sin cambios significativos en la oferta de producto (Markgraf). Todos los competidores ofrecen buenos productos a los consumidores sin que ninguna tenga ventaja aplastante sobre

otros. Por ello lo mencionado anteriormente hace reflexionar a las empresas por buscar lo específico dentro de lo general. Esto se transmite en construir unidades estratégicas de negocio dentro de una gran empresa para poder especializarse frente a las adversidades y oportunidades que ofrecen el mercado y los competidores. (Felix, 2014)

Como objetivo del presente trabajo se va a comprobar si las unidades estratégicas de negocio son funcionales en la empresa de consumo masivo Kimberly-Clark de la cual obtendremos gran parte de los soportes y antecedente debido a las experiencias de Kimberly-Clark Ecuador (KCE) donde se iniciaron estas reorganizaciones en el año 2011.

El presente trabajo estará compuesto de la introducción en la cual se expondrán antecedentes acerca de la UEN y su evolución en la aplicación en el ámbito corporativo. Constará de un marco conceptual en la cual se detallará diferentes definiciones, características, ventajas y desventajas acerca del tema principal. Luego de ello se presentará la metodología a utilizarse, basada en un análisis descriptivo con enfoque cualitativo, por medio de entrevistas a líderes y gerentes de KCE acerca de la implementación de unidades estratégicas de negocio, adicional a un estudio de caso sobre la misma empresa en la cual definiremos criterios de análisis para obtener información relevante, con lo que nos permitirá discutir resultados y contrastar la teoría vs el modelo aplicado por KCE.

MARCO CONCEPTUAL

UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

En la literatura consultada se encontraron referencias hacia la formación de unidades estratégicas de negocio en el desarrollo de proyectos específicos sobre todo en empresas de tecnología, investigación científica y alto rendimiento como Apple, Microsoft, Toyota, Boeing entre otras (Mejia, 2010).

“French & Bell (2006), asegura que las unidades estratégicas de negocio o equipos funcionales autónomos en los que se delega autoridad son los que están empleando precisamente ahora las mejores organizaciones para dejar atrás a la competencia”.

Una unidad estratégica de negocio se compone por un grupo de personas de diferentes disciplinas trabajando en conjunta colaboración para desarrollar un proyecto o plan (Evans, 2014). Los problemas tienden a resolverse más rápido cuando los trabajos son cara a cara con contacto personal. Diferentes tipos de profesionales también aprenden a apreciar y entender los problemas de sus compañeros de equipo (Universidad de California, 2012).

Dentro de cada UEN existe un director, el cual tiene el reto de integrar todas las áreas funcionales propias de la empresa por medio de una alineación hacia el mercado al cuál va a dirigir sus productos, teniendo que marcar ventajas competitivas frente a los competidores identificables (McKinsey & Company).

A pesar que muchas de las definiciones encontradas hasta el momento están íntimamente relacionadas básicamente con proyectos, se aprecia gran potencial de estos equipos no sólo en ese campo, sino como parte de la estructura de la empresa (Duque, 2010).

“El enfoque en los equipos de trabajo multifuncionales ha sido un aspecto fundamental del desarrollo organizacional desde el surgimiento del campo, pero los años recientes han presenciado un interés cada vez más vasto y profundo en los equipos, en especial en lo que se conoce como unidades estratégicas de negocio” (Bell, Jr & Wendell, 2004)

A pesar de esta oportunidad no es común encontrar referencias hacia el uso de unidades estratégica de negocio como parte misma de la estructura organizacional en el día a día, sin fecha de término, mucho menos en compañías de consumo masivo a pesar de que el entorno cambiante así lo haría suponer (Aguilar, 2010).

“El interés en los equipos que se administran a sí mismo se ha acelerado debido a las presiones que pesan sobre las organizaciones para mejorar la calidad, volverse más flexibles, reducir costos y mejorar el clima laboral de los empleados” (Gonzalez, 2014)

La experiencia de las Unidades Estratégicas de negocio (UEN) explota precisamente la incorporación de estos equipos a la estructura de la compañía y su quehacer diario.

CARACTERÍSTICAS DE LAS UEN

Dentro de las principales características que menciona el autor (Mejia, 2010) acerca de las unidades estratégicas de negocio destacamos las siguientes: (a) posee un objetivo diferenciado y único, (b) tiene claramente identificados a sus competidores, (c) su segmento de mercado meta y productos son claramente identificables, (d) supervisa a todos los protagonistas de su negocio, (e) poseen autonomía económica, (f) su estrategia es independiente, englobando una interdependencia con la misión principal de la compañía.

Douglas McGregor (1989) listaba las siguientes características al interior de los equipos efectivos: (a) el grupo ha comprendido bien la tarea y todos sus miembros la han aceptado, (b) los miembros se escuchan unos a otros, (c) hay conflictos y desacuerdos pero se

centran alrededor de ideas y métodos, no personalidades y personas, (d) el grupo está consciente de su propia operación. (e) las decisiones por lo común se basan en consenso, no en el voto de la mayoría, (f) cuando se decide emprender una acción se hacen asignaciones claras y los miembros las aceptan.

A finales de la década de los 90, (Parker, 1999) construye una lista similar, confirmando que la mayor parte de estos conceptos son suficientemente fuertes para permanecer en el tiempo y tener universalidad: (a) un objetivo claro, (b) participación y escucha activa, (c) toma de decisiones mediante consenso, (d) comunicaciones abiertas, (e) roles y asignaciones de trabajo claros (f) liderazgo compartido, (g) buenas relaciones externas tanto dentro como fuera de la compañía, (h) auto evaluación.

Por otro lado, (Larson & La Fasto, 1999) identificaron que la causa más frecuente de la falla de un equipo era permitir que las agendas personales o políticas tuvieran precedencia sobre las metas claras y elevadas del equipo. En este sentido también registramos contados casos donde se apartó algún integrante para impedir el fracaso del equipo cuando sus intereses personales afectaron negativamente al mismo.

Una UEN es definida en función de los siguientes elementos según menciona (Prado, 2008): (a) la variación de los precios debe afectar todos los productos de la UEN, (b) un cambio de diseño debe afectar a todos los productos de la UEN, (c) todos los productos de la UEN deben ser sustituibles en el corto plazo, no debe existir un sustituto en otra UEN, (d) genera su propia utilidad y rentabilidad al negocio, (e) toda UEN deberá tener su propio gerente-líder, (f) tiene que tener su propia estructura, (g) debe enfocarse en sus clientes externos, y no ser un proveedor de clientes internos, (h) el responsable de la UEN debe tener la suficiente autonomía como para tomar las decisiones estratégicas fundamentales, es decir, debe poder elegir dónde obtener los recursos necesarios y cómo competir efectivamente.

OBJETIVO DE LAS UEN

El fin fundamental de la organización en unidades estratégicas de negocios es generar un mejor resultado utilizando de la mejor manera las habilidades, energía y voluntad de los miembros tras un objetivo retador. Es importante resaltar que este objetivo es parte fundamental de la UEN y no es solo una consecuencia posterior del mismo (Naccach, 2014).

(Katzenbach & Smith, 2000) Hallaron lo siguiente:

“...un grupo de individuos se convierte en equipo cuando, y solo cuando, se comprometen a alcanzar las metas de un desempeño superior. Sin metas de desempeño exigentes, los grupos jamás se cristalizan en equipos. Los líderes de las organizaciones pueden fomentar mejor el desempeño del equipo si crean una poderosa ética de desempeño, más que si establecen únicamente un ambiente que promueva el equipo. Claramente el establecer éticas de trabajo así como otros valores y premisas que conforman la cultura de la organización no es un proceso inmediato; toma un tiempo de maduración...”

Es la cultura en el momento de implementación de esta estructura la que forma la base primaria (con sus valores y premisas) del éxito o fracaso de los equipos multifuncionales, más aún las UEN que demandan intenso acercamiento al interior de equipos y madurez de sus miembros (Planeamiento Estratégico, 2010).

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Tabla #1: Ventajas y desventajas de las UEN

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Proporciona realizar un plan estratégico de la compañía enfocado en la realidad de la UEN.	Los criterios para definir las UEN deben estar estratégicamente alineados a los objetivos de la compañía enfocados al mercado.
Permite que la revisión estratégica por parte de los altos directivos sea más efectiva y objetiva.	Agrega otro nivel a la alta dirección, lo que crea más distancia entre los directores y el personal administrativo.
Permite mayor atención y alineación entre todas las áreas relacionadas dentro de la UEN.	Se tiene que definir claramente los roles para evitar “áreas y funciones grises”.
Facilita una autonomía financiera y mejor asignación de recursos basados en los objetivos de las UEN.	Si no existe una correcta coordinación y comunicación entre todos los involucrados, la estrategia de UEN no cumple su objetivo.

Fuente: (Contreras, 2013)

MODELOS DE LAS UEN

Dentro de los diferentes modelos de UEN podemos mencionar que se pueden dividir bajo diferentes conceptos: (a) líneas de negocio o productos, en los cuáles se crea diferentes UEN dependiendo la segmentación de líneas de negocio que tenga la empresa (Dix). Por ejemplo una empresa como Apple puede crear sus UEN por sus líneas de productos: (1) *Smartphones*, (2) *tablets*, y (3) *notebooks*. (b) Otra segmentación de las UEN puede ser por medio de agrupar categorías de marcas, esto depende del segmento de mercado a las cuáles se dirigen las mismas como por ejemplo por categoría de producto: (1) familiar, (2) infantil, (3) femenino, (4) adulto. Otra segmentación de las UEN se puede dar de modo geográfico, esto

es delimitando una determinada zona geográfica de negocio para cada UEN. Por ejemplo podemos crear UEN que lideren el negocio en el Ecuador dividiéndolos en: (1) Costa, (2) Sierra, (3) Insular, y (4) Oriente. Pueden existir un sinnúmero de tipos de UEN, todo va a depender de la necesidad de negocio de la compañía en la que se planifique implementar.

METODOLOGÍA

El presente trabajo se basa en un análisis descriptivo con enfoque cualitativo acerca de las unidades estratégicas de negocios y su aplicación en la empresa multinacional de consumo masivo KCE. Se usarán como técnicas de investigación: (a) entrevistas a los principales líderes y gerentes de la compañía KCE y de otras empresas, y (b) el análisis de caso de la empresa KCE.

Se observará la evolución de la estructura comercial, profundizando en los principales motivadores externos y catalizadores internos de los cambios ocurridos, en las principales consecuencias para una compañía en cuanto a resultados, alcance organizacional, coherencia con la cultura y desarrollo de su gente.

Asimismo se identificará las señales de negocio que comúnmente indican la necesidad de implementar cambios enfocados en mantener y potenciar la competitividad con la que una compañía se relaciona y hace negocios con sus clientes.

Se ha realizado entrevistas acerca de las unidades estratégicas de negocio a los principales cargos gerenciales de la compañía KCE: (a) Presidente Ejecutivo, (b) gerente financiero, (c) gerente *Supply Chain*, (d) gerentes de diferentes UEN, (e) gerentes de marca y mercadeo, además de líderes de otras compañías multinacionales como gerentes comerciales y financieros.

Dentro del análisis del caso de la compañía KCE hemos determinado algunos criterios específicos. Los mismos están compuestos por: (a) división y asignación de las UEN, (b) estructuras y equilibrio de poderes, (c) alineación de objetivos e incentivos, (d) roles de los

miembros de las UEN, (e) entorno cultural y factores ambientales de las UEN (f) generación de talento por medio de UEN.

ANÁLISIS

DIVISIÓN Y ASIGNACIÓN DE LAS UEN

A continuación mostramos la transición que pasó la compañía KCE hacia la formación de las Unidades Estratégicas de Negocios enfocadas en geografías, las cuáles son un tipo de mecanismo de segmentación de las UEN. Nos referimos a Geografía como un área geográficamente delimitada dentro de un país por la cual se responsabiliza esta UEN.

La estructura en KCE se dividió comercialmente en geografías, basado en el crecimiento potencial, importancia del territorio y soporte necesario. Se crearon 4 UEN basadas en una zona o geografía del país la cual se dividía en: (a) “UEN Guayas” la cual incluía todos los cantones de la provincia del Guayas incluyendo los de la actual provincia de Santa Elena y Galápagos, (b) “UEN Quito” la cual incluía todos los cantones de la provincia de Pichincha, (c) “UEN Costa” la cual abarca todas las provincias de la Costa excluyendo a la provincia del Guayas y Santa Elena y (d) “UEN Sierra” la cual constaba de todas las provincias de la Sierra y el Oriente excluyendo a la provincia de Pichincha. (Naccach, 2014)

De acuerdo a la experiencia en KCE, el equipo de ventas se dividió por regiones (en vez de grandes canales nacionales) de acuerdo a la realidad comercial de cada región, y el equipo de mercadeo creció para poder dar soporte experto de cada categoría en cada región. De esta manera regiones pequeñas que antes eran una parte más de un gran canal, pasaron a ser fundamentales para las nuevas geografías. (Orozco, 2014)

Esto no sólo significaba mayor frecuencia de visitas a clientes, sino mejores soluciones, hechas a medida para el cliente considerando las particularidades locales. Los resultados fueron muy positivos para la compañía, logrando crecimiento sobresaliente en zonas que

anteriormente no era relevantes y por ellos mismo logrando un mejor balance en las ventas entre Guayaquil-Quito y el resto del país. (Costa, 2013)

El concepto de UEN dividida por geografías buscar llevar el principio de “piensa global, actúa local” al paso siguiente, reconociendo claramente y aprovechando las diferencias que existen en distintas áreas dentro de un mismo país y no solo entre países (Rodriguez). Podemos encontrar ejemplos de esto en Bolivia (Las Paz y Santa Cruz), Colombia (Bogotá, Medellín y Cartagena), Ecuador (Guayaquil y Quito), Perú (Lima, Piura y Arequipa) y Venezuela (Caracas y Maracaibo), etc.

ESTRUCTURA Y EQUILIBRIO DE PODERES

La estructura de la UEN es el reflejo en forma de “cascada” de las estructura de la compañía en niveles superiores, partiendo desde equipo gerencial Andino (sub región de países), pasando al equipo gerencial del país y llegando finalmente a la geografía dentro del país. Así como en los primeros niveles están representadas las áreas ejecutivas que hacen funcionar la compañía, se busca lograr lo mismo a nivel geografía. (Better, 2014)

Los UEN entonces, actúan como un equipo ejecutivo de la geografía, con todos los responsables sentados en la misma mesa, resolviendo problemas con autonomía dentro de un marco de libertad definido por el directorio del país y la cultura de la compañía. (Titinger, 2014)

Este equipo geográfico o UEN es comandado por el líder de ventas responsable de la geografía quién actúa como un gerente general para su geografía. Como ocurre con los reales gerentes generales, él también tiene que interactuar con las diversas áreas de soporte. (Gonzalez, 2014)

Este líder comercial cuenta con ejecutivos de ventas que son sus reportes directos. El resto del personal está asignado a la UEN sin embargo no son reportes directos del líder de ventas, quien tendrá la misión de liderar esta unidad mediante relaciones interpersonales y consenso constructivo. Por ejemplo, existe un analista de crédito y cobranzas asignado a la geografía pero que no reporta al gerente de la UEN, sino reporta a un gerente de crédito del área de finanzas. (Costa, 2013)

El líder de este equipo geográfico, que en la estructura anterior era responsable principalmente de los “clientes *top*” y cartera de clientes, tiene en la UEN el reto de dirigir a esta para lograr mejoras significativas en aspectos del negocio en los que antes no participaba activamente. En otras palabras pasa a convertirse en cierta parte en dueño de indicadores como costos de distribución, satisfacción de clientes, participación de mercado y otros (Santos, 2013).

Entre el personal asignado a esta UEN encontramos a los jefes de marca y mercadeo de las principales categorías de productos de la empresa, y otras áreas de soporte como representantes de servicio al cliente, logística, créditos y cobranzas, recursos humanos, análisis financiero y legal.

ALINEACIÓN DE OBJETIVOS E INCENTIVOS

Los incentivos mensuales por cumplimiento de resultados son usuales en los departamentos de ventas, sin embargo no lo son para personal de mercadeo y mucho menos para áreas de soporte como finanzas, logística o servicio al cliente.

Con la adopción de esta estructura, tanto ventas como mercadeo recibieron incentivos mensuales en función de objetivos comunes asegurando la correcta alineación de actividades, inversiones y prioridades. Estos objetivos se desagregan 40% en función a las ventas (total

geografía y total compañía) tanto para mercadeo como para ventas. Estos indicadores comunes son los que promueven la colaboración hacia el mismo objetivo. De la misma manera, si todos los equipos cumplen con estos indicadores, la compañía entera está cumpliendo sus objetivos. (Bernitt, 2013)

El restante 60% se asigna de acuerdo a las comisiones cualitativas diferenciadas para cada miembro del equipo que en el caso por ejemplo de mercadeo usualmente incluye metas de participación de mercado, análisis de precios, rentabilidad y en el caso de ventas se orientan hacia manejo de cartera, distribución de ventas, implementación de planes promocionales y afines. (Titinger, 2014)

Orozco (2014) nos comenta que se buscó que estos objetivos no superen el 20% - 30% del ingreso mensual de la persona de tal manera que su estricta aplicación no ponga en juego el bienestar de la misma. Estos incentivos cobran mayor importancia en los UEN al ser extensivos, además de mercadeo y ventas, al resto del equipo (*Supply Chain*, análisis financiero, servicio al cliente, crédito y cobranzas, etc.).

ROLES Y LIDERAZGO DE LOS MIEMBROS DE LA UEN

Con la creación de las UEN, el rol del gerente general es más importante que nunca a pesar que pudiera parecer que las UEN pueden manejarse por su propia cuenta. De hecho, son los gerentes generales los que definen y revisan el marco de acción dentro del cual se desempeñan las UEN. Del mismo modo son ellos los que monitorean e impulsan la cultura de la compañía. (Nakasone, 2014)

La implementación de las UEN no es exactamente igual en los países. Para asegurar el éxito de la implementación de la nueva estructura es importante tener en cuenta adaptaciones locales tomando en cuenta la situación particular del país así como el *status* de la cultura en

ese momento. El gerente general es la figura central en este proceso y es quién ayuda y permite que la estructura madure hasta que empiece a rendir frutos. (Rojas, 2014)

Una vez que las UEN están implementadas y funcionando, es responsabilidad del gerente general asegurarse que las sinergias entre UEN no se vean opacadas por las sinergias dentro de las UEN, al mismo tiempo deben orquestar de la mejor manera las relaciones entre la parte comercial con las áreas de soporte que continúan reportando a las respectivas gerencias, siempre priorizando lo mejor para la compañía (Mera, 2014)

Uno de los principales factores de distracción y sobre todo de excusa ante el no logro de resultados son las “áreas grises” dentro de la compañía. Definimos las “áreas grises” como aquellos momentos en la interacción de equipos o personas donde las responsabilidades no están claramente definidas y en las que es usual perder tiempo y energía en definir y discutir continuamente estas responsabilidades, casi siempre en función del éxito o fracaso de alguna iniciativa (Better, 2014).

Estas “áreas grises” que en estructuras tradicionales normalmente surgen del diario accionar entre ventas y mercadeo o finanzas y ventas solo para citar dos ejemplos se eliminan al tener roles claros dentro de la UEN donde las responsabilidades quedan claramente delimitadas: no hay roles compartidos ni lugar a dudas de las responsabilidades de los miembros. En efecto se trata de llevar la ejecución al siguiente nivel, superar expectativas “sin excusas”. (Gonzalez, 2014)

Tabla #2: Roles de los miembros claves de la UEN.

Posición	Objetivo	Roles
Gerente de la UEN	Liderar geografía a cargo.	Liderar un equipo multifuncional de cara al cliente.
	Maximizar rentabilidad	Proveer al equipo de información necesaria relativa a su geografía para llegar con soluciones y buenos negocios al cliente.
	Hacer de la compañía el proveedor preferido de los clientes.	Establecer objetivos compartidos con cada área a través de indicadores orientados a tener clientes satisfechos y marcas preferidas al alcance del comprador/usuario.
	Influir positivamente en los miembros del equipo.	Desarrollar las relaciones de confianza entre las áreas involucradas. Responsable de hacer crecer profesionalmente al equipo que lidera.
Ejecutivo de ventas	Alcanzar objetivos de ventas de acuerdo al presupuesto.	Ser la cara visible de la compañía hacia los clientes con el respaldo de la UEN. Informar necesidades de clientes y propuestas para cumplir objetivos de la geografía.
	Ejecutar la estrategia comercial de la compañía.	Proporcionar información para lograr ventajas competitivas.
	Asesoramiento a clientes para crecer sus negocios los de la compañía.	Planificar ventas durante el mes y coordinar con logística para evitar concentraciones durante los últimos días. Detectar oportunidades de ejecución puntuales en clientes para lograr ventaja frente a competidores.
	Administrar el riesgo de los clientes.	Balancear riesgo de clientes de acuerdo a condiciones comerciales. Liderar equipo de mercaderistas asignado identificando a los de mayor potencial.
Jefe de Marca y Canal	Participación de mercado por marca/sector.	Implementar rápidamente las estrategias del sector a su cargo contemplando las particularidades de la zona. Apoyar directamente al equipo de ventas en sus negociaciones y planes con clientes, maximizando las inversiones comerciales.
	Niveles de distribución.	Trabajar planes multicategoría aprovechando el músculo corporativo, obteniendo eficiencias y el reconocimiento de clientes como la compañía que mejor los atiende.
	Identificar oportunidades distintivos del consumidor/cliente de la geografía.	Entender la forma de trabajo de las demás áreas para simplificar el trabajo de manera que se pueda atender más fácil y rápidamente a los clientes.
	Explotar oportunidades en ejecuciones y asociaciones regionales.	Monitorear constantemente la ruta de precio tanto propia como de la competencia para asegurar el cumplimiento de la estrategia de precios.

Fuente: (Titinger, 2014) (Costa, 2013)

ENTORNO CULTURAL Y FACTORES AMBIENTALES DE LAS UEN

Finalmente, pero no menos importante, al madurar las UEN toman conciencia de los rasgos culturales de la población en sus geografías y emplean este conocimiento de una manera intencional y planificada para mejorar relaciones con clientes, con la comunidad y sus resultados.

Tener conciencia de rasgos culturales (o “inteligencia cultural”) implica el entender claramente las diferencias y similitudes culturales y de comportamiento entre distintas geografías para potenciar activamente aquellas características de la gente que son intrínsecamente buenas (como ejemplo: afán de superación, espíritu emprendedor, humildad, equilibrio trabajo / familiar, etc.) buscando lograr resultados y empatías a un nivel mucho más profundo que el pudiera tenerse si se pasara por alto este factor. (Ramirez, 2014)

Asimismo, al estar conscientes de su entorno cultural, las UEN pueden reducir el impacto de aquellos comportamientos poco deseables (como ejemplo: un excesivo individualismo, conformismo, soberbia, etc.) que no aportan en el logro de objetivos. Las características deseables y no deseables son distintas dependiendo de cada geografía y realidad local. (Caicedo, 2014)

Este concepto es aplicable a diversos ámbitos del funcionamiento de las UEN, desde iniciativas comerciales (por ejemplo auspicio de fiestas locales, selección de medios locales, lazos con la comunidad y cualquier otra conexión local que sea relevante) hasta el estilo de liderazgo al interior de la UEN y el reclutamiento de nuevos miembros (buscando gente con características culturales deseables y diferenciales).

El concepto de conciencia de rasgos culturales implica construir una de las ventajas competitivas más fuertes sobre competidores poco conscientes de los rasgos culturales, pero al mismo tiempo la que implica mayores esfuerzos para poder observar actitudes y comportamientos que normalmente se pasan por alto por ser parte del entorno o ambiente donde uno mismo vive. (Naccach, 2014)

El revisar iniciativas locales en los equipos multifuncionales ciertamente encontramos iniciativas comerciales como las mencionadas anteriormente pero de manera esporádica y no planificada. Es necesario que los miembros de la UEN se propongan conscientemente buscar y entender los rasgos culturales de su entorno para poder potenciar al máximo las ventajas de las geografías.

GENERACIÓN DE TALENTO POR MEDIO DE UEN

Dado el empoderamiento recibido, responsabilidad hacia los resultados, el cambiante entorno, e interrelaciones funcionales que deben ser dominadas para llevar adelante el equipo, las UEN son de hecho escuelas de formación multidisciplinaria, con enfoque empresarial (emprendedores) para futuros líderes de la compañía. (Naccach, 2014)

Al interior de los UEN, los líderes y miembros pueden experimentar en escala reducida los avatares y decisiones que experimentan las gerencias de mayor nivel practicando la toma de decisiones en un entorno desafiante con impacto en resultados pero al mismo tiempo sin poner en peligro el total de la compañía, algo poco común en el mundo corporativo actual.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha podido observar que el modelo de unidades estratégicas de negocio es funcional y aplicable a la empresa multinacional de consumo masivo KCE. En él podemos observar que muchas de las características conceptuales de las UEN se cumplen en la estructura implementada por KCE.

Dentro de las principales características que cumple la estructura de unidades estratégicas de negocio aplicadas en la compañía KCE destacamos las siguientes:

- ✓ Se dividen por zonas geográficas, uno de los modelos de segmentación de las UEN.
- ✓ Se compone de un grupo de personas de diferentes áreas y disciplinas de la empresa alineadas a un objetivo claro y común.
- ✓ Poseen un líder o gerente.
- ✓ Tienen muy claro el segmento de mercado al cuál se va a dirigir sus productos, para el caso de KCE la geografía en la cual se va a implementar el negocio.
- ✓ Poseen roles y funciones claramente identificables.
- ✓ Controlan a todos los protagonistas de su negocio.
- ✓ Poseen un liderazgo compartido.
- ✓ Tienen una autonomía económica entre distintas UEN.
- ✓ Poseen una comunicación efectiva.
- ✓ Las decisiones son estratégicas y comunes dentro de la UEN, teniendo una interdependencia con la misión principal de la compañía.
- ✓ Cada UEN tiene su propia estructura.

Existen ciertas características que en el caso de KCE no se cumplen como:

- ✘ “La variación de los precios debe afectar a todos los productos de la UEN” (Prado, 2008). Esto en el caso de KCE no sería una regla ya que dentro de las categorías de productos existen productos con una elasticidad diferente a otros.
- ✘ “Un cambio de diseño debe afectar a todos productos de la UEN” (Prado, 2008). Esto no se da en el caso de KCE ya que dentro de la geografía existen muchas categorías y sub-categorías de productos que no necesariamente se ven afectadas por un cambio de diseño de un determinado producto.

Existen valores agregados que KCE ha aplicado dentro de su modelo de UEN, en las cuáles sobresalen las siguientes:

- ✓ Regiones antes pequeñas con poca importancia, pasan a ser fundamentales para las nuevas geografías.
- ✓ Considera las particularidades y entorno social, económico y cultural de cada geografía, zona o localidad.
- ✓ Incluye de forma efectiva a las áreas de soporte alineando los objetivos principales de la UEN por medio de incentivos económicos por cumplimiento de metas comunes y particulares según la gestión de cada área.
- ✓ Determina roles claros y bien definidos, lo cual evita “áreas grises” formando una compañía sin excusas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, C. C. (Octubre de 2010). *Estrategia de Negocios*. Recuperado el 13 de Marzo de 2014, de <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/unidades-estrategicas-de-negocios-uen/>
- Arroba, A. (02 de Marzo de 2014). Unidades Estratégicas de Negocio. (A. Icaza, Entrevistador)
- Bell, Jr, C. H., & Wendell, F. L. (2004). *Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. Prentice Hall Hispanoamérica.
- Bernitt, C. (10 de Noviembre de 2013). Unidades Estratégicas de Negocio. (A. Icaza, Entrevistador)
- Better, M. (15 de Enero de 2014). Unidades Estratégicas de Negocio. (A. Icaza, Entrevistador)
- Caicedo, A. (05 de Febrero de 2014). Unidades Estratégicas de Negocio. (A. Icaza, Entrevistador)
- Contreras, J. A. (2013). *Unidad Estratégica de Negocio*. Recuperado el 13 de Marzo de 2014, de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap94.htm>
- Costa, M. (16 de Diciembre de 2013). Unidades Estratégicas de Negocio. (A. Icaza, Entrevistador)
- Dix, J. F. (s.f.). *The process of strategic Planning*. Recuperado el 10 de Marzo de 2014, de The Ohio State University: http://fisher.osu.edu/supplements/10/1470/Article_7.pdf

- Duque, G. A. (2010). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 13 de Marzo de 2014, de Planeación Estratégica: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.7/57Estrategia_planeacionEstrategica_continuacion1.htm
- Evans, J. (09 de Febrero de 2014). *Integrating Business Unit Strategies into a Synchronized Corporate Strategic Plan*. Recuperado el 12 de Marzo de 2014, de Method Frameworks: <http://www.methodframeworks.com/blog/2012/integrating-business-unit-strategies-synchronized-corporate-strategic-plan/index.html>
- Felix, M. (10 de Febrero de 2014). Unidades Estratégicas de Negocio. (A. Icaza, Entrevistador)
- French, W. L., & Bell, Jr, C. H. (2006). *Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. Prentice Hall Hispanoamérica.
- Gonzalez, A. (10 de Enero de 2014). Unidades Estratégicas de Negocio. (A. Icaza, Entrevistador)
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2000). *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*.
- Kotler, P. (2003). *Planeamiento Estratégico*. Recuperado el 09 de Marzo de 2014, de Planeamiento Estratégico: <http://planeamientoestrategico.pbworks.com/w/page/17114619/CONCEPTO%2%A0DE%2%A0UNIDAD%2%A0ESTRAT%3%89GICA%2%A0DE%2%A0NEGOCIOS>

Kownatzki, M. (s.f.). *Academy of Management Journal*. Recuperado el 04 de Marzo de 2014, de Corporate control and the speed of strategic business unit decision making: <http://amj.aom.org/content/56/5/1295.short?rss=1>

Larson, C. E., & La Fasto, F. M. (1999). *Team Work Sage Publications*.

Markgraf, B. (s.f.). *The difference between a strategic business unit & a division*. Recuperado el 13 de Marzo de 2014, de Chron small business: <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-strategic-business-unit-division-22242.html>

McGregor, D. (1989). *The Human Side of Enterprise*. Mc Graw Hill.

McKinsey & Company. (s.f.). *Business Unit Strategy*. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de McKinsey & Company: http://www.mckinsey.com/client_service/strategy/expertise/business_unit_strategy

Mejia, C. A. (Octubre de 2010). *Consultores Gerenciales Plannning*. Recuperado el 03 de Marzo de 2014, de Unidades Estratégicas de negocio: <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre2010.pdf>

Mera, E. (12 de Febrero de 2014). Unidades Estrategicas de Negocio. (A. Icaza, Entrevistador)

Naccach, S. (14 de Febrero de 2014). Unidades Estratégicas de Negocio. (A. Icaza, Entrevistador)

Nakasone, A. (Febrero de 15 de 2014). Unidades Estratégicas de Negocio. (A. Icaza, Entrevistador)

Nuques, G. A. (s.f.). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 14 de Marzo de 2014, de Planeación Estratégica: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.7/57Estrategia_planeacionEstrategica_continuacion1.htm

Orozco, W. (4 de Febrero de 2014). Unidades Estratégicas de Negocio. (A. Icaza, Entrevistador)

Parker, G. (1999). *Strategic Business Unit*. Nueva York: Mc Graw Hill.

Planeamiento Estratégico. (2010). *Planeamiento Estratégico*. Recuperado el 18 de Febrero de 2014, de Planeamiento Estratégico: <http://planeamientoestrategico.pbworks.com/w/page/17114619/CONCEPTO%2%A0DE%2%A0UNIDAD%2%A0ESTRAT%3%89GICA%2%A0DE%2%A0NEGOCIOS>

Prado, D. (2008). *Pensamiento Estratégico*. Recuperado el 09 de Marzo de 2014, de Pensamiento Estratégico: <http://planeamientoestrategico.pbworks.com/w/page/17114619/CONCEPTO%2%A0DE%2%A0UNIDAD%2%A0ESTRAT%3%89GICA%2%A0DE%2%A0NEGOCIOS>

Ramirez, H. (16 de Enero de 2014). Unidades Estratégicas de Negocio. (A. Icaza, Entrevistador)

Rodriguez, L. C. (s.f.). *Configuration of strategic business units and corporate competitive strategy*. Recuperado el 18 de Febrero de 2014, de Configuration of strategic business units and corporate competitive strategy:

[http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/v
alera/20.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/v
alera/20.pdf)

Rojas, F. (08 de Marzo de 2014). Unidades Estratégicas de Negocio. (A. Icaza, Entrevistador)

Santos, L. (06 de Diciembre de 2013). Unidades Estratégicas de Negocio. (A. Icaza, Entrevistador)

Titinger, D. (6 de Febrero de 2014). Unidades Estrategicas de Negocio. (A. Icaza, Entrevistador)

United Nations. (s.f.). *United Natio Population Statistics*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2012, de <http://esa.un.org/unpp/p2k0data.asp>

Universidad de California. (2012). *Engineering Systems Research Center*. Recuperado el 02 de 06 de 2014, de Engineering Systems Research Center: <http://bits.me.berkeley.edu/mmcs/PROPRNT2/MULTIFUN.HTM>