



# CAPÍTULO 3

## Administración global, comparada y de calidad

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Discutir la naturaleza y el propósito de las empresas internacionales y corporaciones multinacionales.
- 2 Comprender las alianzas de países que forman bloques comerciales.
- 3 Apreciar las diferencias culturales de cada país, así como las implicaciones para su administración.
- 4 Identificar las diferencias de administrar en determinados países.
- 5 Describir las prácticas gerenciales en Japón y la teoría Z.
- 6 Comprender los factores que, según Michael Porter, influyen en las ventajas competitivas de las naciones.
- 7 Identificar las principales contribuciones a la administración de calidad y describir el premio de calidad Baldrige, la ISO 9000 y el European Quality Award (premio europeo a la calidad).

El capítulo anterior se concentró en el tema de los factores externos presentes en el ambiente nacional. Como muy probablemente los factores restrictivos de la administración sean más rígidos para las empresas internacionales, los ejecutivos que operan en un país extranjero requieren aprender mucho sobre los sistemas educativos, económicos, legales y políticos de ese país y, sobre todo, de su entorno sociocultural.

La primera sección de este capítulo se ocupará de la administración internacional y de la función de las corporaciones multinacionales; después, se examinará el efecto ambiental en la administración de determinados países, con atención especial en las prácticas gerenciales japonesas, y por último se analizará la ventaja competitiva de las naciones, así como la administración de calidad.

## 1 Administración internacional y corporaciones multinacionales

**Administración internacional** Se enfoca en la forma de operar de las empresas internacionales en países anfitriones.

El estudio de la **administración internacional** se enfoca en la manera de operar de las empresas internacionales en países anfitriones, y se concentra en problemas gerenciales relacionados con el flujo de personas, bienes y dinero para mejorar la administración en situaciones que incluyen el cruce de fronteras nacionales.

Por lo regular los factores ambientales que afectan a las empresas nacionales son más decisivos para las corporaciones internacionales que operan en países extranjeros. Como se observa en la tabla 3.1, los administradores de empresas internacionales enfrentan muchos factores distintos a los de las nacionales: deben interactuar con diferentes empleados, educación y cultura, además de que afrontan otros sistemas de valores; también deben enfrentar distintas condiciones legales, políticas y económicas, por lo que es comprensible que dichos entornos influyan en la forma como se desarrollan las funciones gerenciales y empresariales.

**Tabla 3.1** Administración de empresas nacionales e internacionales

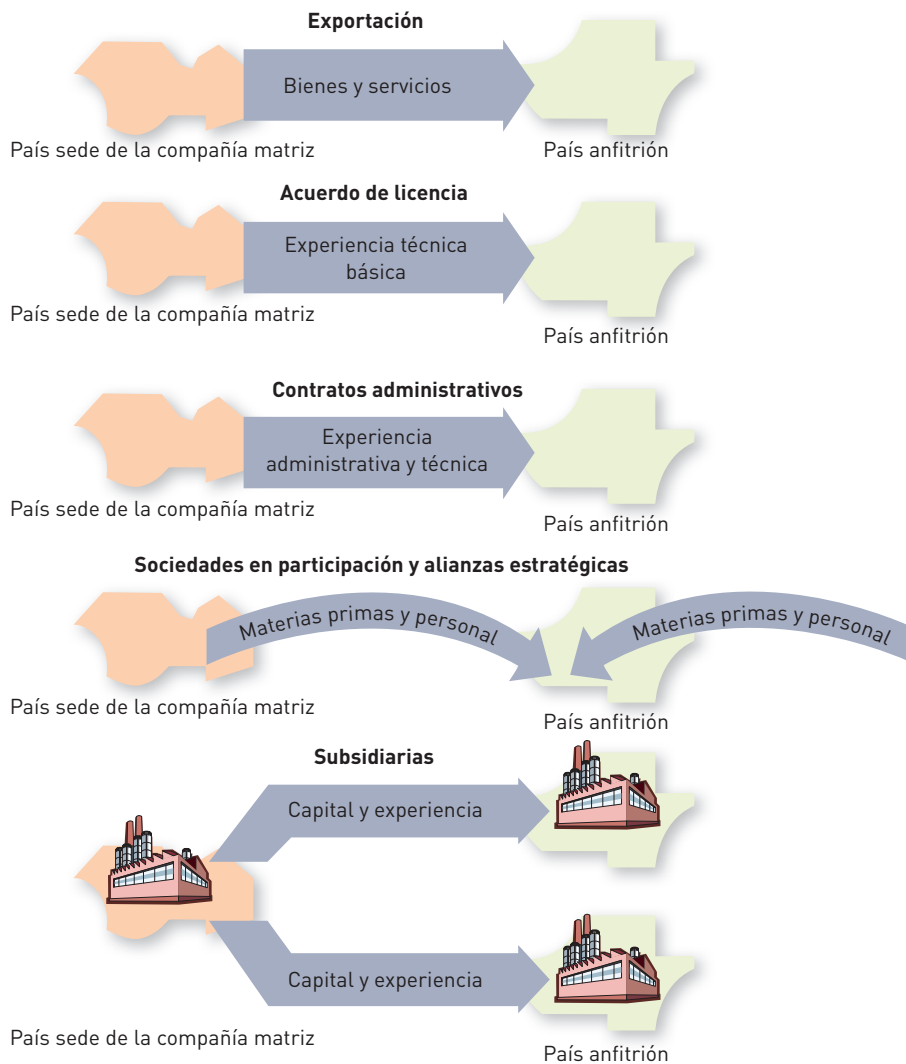
Funciones administrativas	Empresa nacional (país industrializado)	Empresa internacional
<b>Planeación</b>		
Análisis del ambiente en busca de amenazas y oportunidades	Mercado nacional	Mercado mundial
<b>Organización</b>		
1. Estructura de la organización	Estructura para operaciones dentro del país	Estructura global
2. Visión de la autoridad	Similar	Diferente
<b>Integración de personal</b>		
1. Fuentes de talento administrativo	Bolsa de trabajo nacional	Bolsa de trabajo mundial
2. Orientación del administrador	A menudo etnocéntrica	Geocéntrica
<b>Dirección (liderazgo)</b>		
1. Liderazgo y motivación	Bajo la influencia de una cultura similar	Bajo la influencia de muchas culturas diferentes
2. Líneas de comunicación	Relativamente cortas	Red de largas distancias
<b>Control</b>		
Sistemas de reportes	Requisitos semejantes	Muchos y diferentes requisitos

## Naturaleza y propósito de las empresas internacionales

Aun cuando desde hace mucho tiempo las empresas han operado a escala internacional, las empresas internacionales han adquirido mayor visibilidad e importancia como consecuencia del crecimiento de las corporaciones multinacionales. Las **empresas internacionales** realizan transacciones entre fronteras nacionales, que incluyen la transferencia a otros países de bienes, servicios, tecnología, conocimiento gerencial y capital.

### Empresas internacionales

Son las que realizan transacciones entre fronteras nacionales.



**Figura 3.1** Formas de empresas internacionales.

Como se ilustra en la figura 3.1, la interacción de una empresa con el país anfitrión puede darse de muchas formas: una de ellas es la exportación de bienes y servicios; otra, un contrato de licencia para producir bienes en cualquier otro país; asimismo, la compañía también puede celebrar contratos administrativos para operar compañías extranjeras; una forma más de interacción es la coinversión (*joint venture*) con una empresa en el país anfitrión, que podría ser la alianza estratégica típica para extenderse geográficamente (las aerolíneas suelen hacerlo) o ampliar el mercado de productos y servicios; por último, las multinacionales pueden establecer subsidiarias o sucursales de propiedad total con instalaciones de producción en el país anfitrión. Así, la empresa internacional que desarrolla una estrategia mundial cuenta con muchas opciones.

El contacto entre la casa matriz y el país anfitrión puede verse afectado por varios factores: algunos unifican, en tanto que otros ocasionan conflictos.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### Los automóviles baratos son lo de hoy<sup>1</sup>

Con los elevados precios de la gasolina y la saturación de los mercados de los países desarrollados, los fabricantes de automóviles voltean hacia los mercados emergentes que requieren autos baratos; sin embargo, deben ser resistentes y confiables. Carlos Ghosn, director ejecutivo de Renault-Nissan, que se concentraba en automóviles grandes y caros, planea fabricar un modelo de tres mil dólares con la Bajaj Auto Ltd., un fabricante indio de motocicletas. Renault tuvo mucho éxito con su modelo Logan, que satisfizo las necesidades de la clase media con un precio de casi 7 500 dólares; y luego cambió a los automóviles de bajo costo producidos en Rumania. Aunque el Logan no tuvo éxito en el mercado de Europa occidental, hoy se fabrica en siete países, incluidos Colombia y Rusia.

Chrysler, junto a la empresa china Chery Automobile Co., planea vender automóviles en Europa con el nombre de Dodge; General Motors planea operar en Argentina y Brasil, y abrir centros de ingeniería en India, Corea y Brasil.

Por un lado, los clientes de países en vías de desarrollo casi siempre compraban autos usados europeos y japoneses, y por otro lado, los clientes africanos buscaban automóviles baratos. Así que hoy los nuevos vehículos fabricados en China reemplazan a los usados en los países en vías de desarrollo y las empresas chinas, como Great Wall, Chery Automobile Co., y Geely Group Ltd., incursionan en África, mientras que TATA Motors de India ofrece un automóvil por menos de 2 500 dólares. Los fabricantes occidentales como la francesa Renault y la japonesa Nissan Motors Co., trabajan con Mahindra & Mahindra Ltd., de India para desarrollar un automóvil de 3 000 dólares.

Los países emergentes demandan automóviles baratos y los fabricantes globales responden a esas necesidades mediante estrategias globales, demanda internacional que puede ayudar a unificar países.

## Efectos unificadores

Las influencias unificadoras aparecen cuando la casa matriz proporciona y comparte conocimientos técnicos y administrativos, de manera que ayuda a la compañía local en el desarrollo de recursos humanos y materiales; más aún, ambos socios pueden considerar ventajoso el integrarse en una estructura organizacional mundial. Cualquiera que sea la interacción, las políticas organizacionales deben aportar equidad y generar beneficios para la casa matriz y la compañía local; sólo entonces pueden esperarse relaciones duraderas.

## Conflictos potenciales

Muchos factores pueden ocasionar conflictos entre la casa matriz y el país anfitrión: el interés nacionalista puede afectar los beneficios obtenidos mediante la cooperación; las diferencias socio-culturales pueden conducir a un rompimiento en la comunicación y a malentendidos posteriores, o bien una empresa multinacional puede tener un efecto económico tan fuerte en un pequeño país anfitrión, que este último se sienta abrumado. Algunas corporaciones internacionales han sido acusadas de obtener utilidades excesivas, robar a los mejores elementos de las empresas locales y operar en contra de las costumbres sociales, lo que las condujo a desarrollar en sus administradores habilidades sociales y diplomáticas para prevenir tales conflictos y resolver los que inevitablemente ocurrirán.

<sup>1</sup> Gauhtier-Villars, David, "Ghosn Bets Big on Low-Cost Strategy", *The Wall Street Journal*, 4 de septiembre de 2007; John W. Miller, "Africa's New Car Dealer: China", *The Wall Street Journal*, 28 de agosto de 2007.

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### Entrevista con Bryant Tong, socio en inversiones de riesgo de Nth Power, sobre las diferencias culturales y la administración empresarial<sup>2</sup>

Bryant Tong es socio de Nth Power, una empresa de inversión de riesgo muy reconocida de San Francisco, California, que se enfoca en inversiones de alto potencial en la industria de energía mundial; se fundó en 1997 y administra 420 millones de dólares en cuatro fondos. El financiamiento que Nth Power proporciona a las empresas de su portafolio proviene de organizaciones de todo el mundo. Después de haber sido fundador, presidente y director ejecutivo de Pacific Venture Capital LLC (la rama de capital de riesgo de PG&E Corporation), Bryant Tong se incorporó a Nth Power en 2001; desde entonces ha invertido en Accelergy Corporation, NanoGram Corporation, Microposite Inc., y Arxx Corporation, y participa en los consejos de cada una de estas compañías.

A la pregunta sobre de qué manera se manifestaban las diferencias culturales en su negocio, y dada la naturaleza internacional de los inversionistas de los fondos de Nth Power, el señor Tong señaló que las expectativas y los estilos parecían estar mucho más sujetos a las características individuales que a las culturales, y que además los inversionistas, sin importar sus antecedentes culturales, esperan rendimientos financieros sobre su capital invertido, expectativa unificadora que supera cualquier diferencia cultural.

## Corporaciones multinacionales

Las **corporaciones multinacionales** tienen su sede en un país determinado, pero realizan sus operaciones en muchos otros más. La revista *Fortune* identifica cada año a las 500 compañías mundiales más grandes, y las 10 principales según sus ingresos en 2010 fueron:

1. Walmart Stores.
2. Royal Dutch Shell.
3. Exxon Mobil.
4. British Petroleum (BP).
5. Toyota Motor.
6. Japan Post Holdings.
7. Sinopec.
8. State Grid.
9. AXA.
10. China National Petroleum.<sup>3</sup>

Nótese el aumento de las empresas multinacionales chinas y la ausencia de los fabricantes de automóviles estadounidenses.

*Fortune* también calificó a las compañías mundiales más admiradas, y en 2011 las diez posiciones más importantes fueron ocupadas por compañías estadounidenses, con Apple y Google en los dos primeros lugares.<sup>4</sup>

### Corporaciones multinacionales

Compañías que tienen su sede en un país determinado pero operan en muchos otros más.



Walmart emplea a cerca de 2.1 millones de personas en todo el mundo.

<sup>2</sup> Entrevista que originalmente realizó Mark Cannice por correo electrónico, el 11 de enero de 2007, al señor Bryant Tong (socio de Nth Power), y que fue actualizada el 17 de agosto de 2009.

<sup>3</sup> Fortune Global 500, en: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/>, consultado el 30 de mayo de 2011.

<sup>4</sup> Véase "World's most admired companies", CNNMoney, en: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/index.html>, consultado el 30 de mayo de 2011.



Quizá en este caso todo depende de quién lo dice y queda sujeto a la interpretación de las normas y expectativas culturales.

### De la orientación etnocéntrica a la geocéntrica<sup>5</sup>

**Orientación etnocéntrica** El estilo de las operaciones en el extranjero se basa en el de la casa matriz.

**Orientación policéntrica** Las subsidiarias en el extranjero disfrutan de una gran libertad gerencial.

**Orientación regiocéntrica** Las operaciones en el extranjero reclutan al personal con base en un enfoque regional.

**Orientación geocéntrica** Toda la organización se considera un sistema interdependiente que opera en muchos países.

En sus primeras etapas las empresas internacionales se regían por una perspectiva **etnocéntrica** y orientaban sus operaciones en el extranjero con base en las de la casa matriz.<sup>6</sup> En cambio, la perspectiva **policéntrica** se basa en la noción de que es mejor dar a las subsidiarias extranjeras, con personal local, entera libertad administrativa, pues se asume que éste conoce mejor su ambiente. Una orientación **regiocéntrica** recluta a personal experto en operaciones extranjeras con base en la región; así, un enfoque europeo puede componerse por contactos británicos, franceses, alemanes, italianos y otros más. La corporación multinacional moderna tiene una orientación **geocéntrica**, es decir, toda se considera un sistema interdependiente que opera en muchos países; las relaciones entre la oficina principal y sus subsidiarias son de colaboración, con una comunicación que fluye en ambas direcciones.

Más aún, los puestos clave son ocupados por gerentes de diferentes nacionalidades; en suma, la orientación de la corporación multinacional en realidad se enfoca internacionalmente y rebasa el punto de vista nacional limitado.

### Ventajas de las multinacionales

Las corporaciones multinacionales tienen ventajas sobre las empresas con orientación nacional: es obvio que pueden aprovechar oportunidades de negocio en muy distintos países; asimismo, conseguir dinero para sus operaciones en todo el mundo; además, se benefician porque pueden establecer instalaciones de producción en países donde sus productos se elaboren con mayor rentabilidad y eficiencia; a veces las compañías con operaciones en todo el mundo tienen mejor acceso a recursos y materiales naturales que pueden no estar disponibles para las empresas nacionales, y, por último, las grandes corporaciones multinacionales pueden reclutar a gerentes y personal de la reserva mundial de mano de obra.

### Desafíos de las multinacionales

Las ventajas de las operaciones multinacionales deben valorarse respecto de los desafíos y riesgos asociados con la operación en ambientes extranjeros. Un problema es el creciente nacionalismo de muchos países. Hace algunos años los países en vías de desarrollo carecían de habilidades gerenciales y de marketing, así como de técnicas; en consecuencia, le dieron la bienvenida a las corporaciones multinacionales; pero la situación ha cambiado y rápidamente están adquiriendo dichas habilidades y no sólo se han preocupado por el valor de sus recursos naturales, sino que son más hábiles en negociaciones internacionales. Por último, las corporaciones multinacionales también deben mantener buenas relaciones con el país anfitrión, tarea que en algunos se complica, pues sus gobiernos a menudo cambian de poder y es necesario negociar con ellos y adaptarse a tales cambios.

<sup>5</sup> Véase también Tatiana Kostova y Srilata Zaheer, "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, enero de 1999, pp. 64-81.

<sup>6</sup> Heenan, David A. y Howard V. Perlmutter, *Multinational Organization Development*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1979, cap. 2. Véase también Balabanis, George, Adamantios Diamantopoulos, Rene Dentiste Mueller y T. C. Melewar, "The Impact of Nationalism, Patriotism and Internationalism on Consumer Ethnocentric Tendencies (in Turkey and the Czech Republic)", *Journal of International Business Studies*, primavera de 2001, p. 157.

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### Desafíos y oportunidades multinacionales en India para compañías como Wipro<sup>7</sup>

Los desafíos para algunas compañías pueden ser oportunidades para otras. A finales del decenio de 1970 IBM vendía máquinas obsoletas y descontinuadas en India. El gobierno de ese país le pidió a la compañía cambiar su equipo por uno más nuevo o retirarse del mercado; como IBM no lo actualizó, salió del país, creando oportunidades para compañías como Wipro, una empresa muy pequeña a finales de ese decenio que en 2006 creció hasta alcanzar un valor de 3 000 millones de dólares gracias a que proporcionó tecnologías de la información, operaciones de procesos de negocios y servicios de investigación y desarrollo (R&D, por sus siglas en inglés) con atención a clientes en todo el mundo.

Con la dirección de Azim H. Premji, egresado de la Universidad de Stanford, Wipro aprovechó la tendencia al *outsourcing* (contratación externa). Los países desarrollados empezaron la producción de sus sistemas de *outsourcing* en China, en tanto que India, con una fuerza de trabajo bien educada, de habla inglesa, empezó a prestar los servicios. Wipro y otras compañías indias proporcionaron servicios de *call center*, *software* de nómina para compañías extranjeras, sistemas interactivos de capacitación y administración de portafolios para compañías de seguros, por lo que hoy India es considerada el proveedor de servicios de TI con calidad y bajo costo.

Compañías de alta tecnología como Wipro atraen a estudiantes del muy respetado Instituto Tecnológico Indio, del Instituto Indio de Administración de Bangalore y de otras instituciones de educación superior. Wipro, que comenzó como una compañía productora de aceite de cacahuete, está hoy en un negocio innovador y de rápido crecimiento con sofisticadas capacidades de investigación y desarrollo.

## De corporaciones multinacionales a mundiales o transnacionales

Operar en diferentes países o establecer plantas de manufactura no es suficiente para ser competitivo en el mercado mundial, debe cambiarse hacia la **corporación mundial**, o **transnacional**, que contempla al mundo entero como un sólo mercado y supone que la corporación tiene que adaptarse también a necesidades nacionales y hasta locales.

**Corporaciones mundiales o transnacionales** Compañías que contemplan al mundo entero como un solo mercado.

Los mercados domésticos se han vuelto demasiado pequeños para algunos productos. Por ejemplo, desarrollar un medicamento puede costar varios cientos de millones de dólares y requerir más de 10 años para su funcionalidad, así que recuperar los costos requiere vender el medicamento en un mercado mundial. Las compañías globales también deben mantenerse a la vanguardia del desarrollo tecnológico mundial; en la segunda mitad del decenio de 1980, Ford Motor Company decidió convertirse en una corporación mundial; sus intentos por construir el *auto mundial* (llamado Escort) no fueron muy exitosos, sin embargo su uso de tecnología de comunicación moderna (como las teleconferencias) estableció un vínculo más estrecho entre su casa matriz y las operaciones europeas; en su búsqueda por convertirse en corporación mundial carecía de plantas de ensamblaje en Japón, y para compensar este vacío adquirió 25% de las acciones de Mazda, que más tarde se convirtió en 33.4%; y luego de que obtuvo una participación de control, designó presidente a Henry Wallace, el primer extranjero en encabezar una compañía japonesa importante.<sup>8</sup>

[www.ford.com](http://www.ford.com)  
[www.mazda.com](http://www.mazda.com)

Asimismo, Ford tiene otro proyecto en Japón con Nissan, casa diseñadora de la minivan que Ford fabricó y comercializó como Villager, y que los distribuidores de Nissan venden como Quest.

<sup>7</sup> McCormick, Joel, "The World According to Azim Premji", *Stanford Magazine*, mayo-junio de 2006; "Q&A With Wipro's Azim Premji", *BusinessWeek Online*, 27 de noviembre de 2006, en: [http://www.businessweek.com/magazine/content/06\\_48/b4011409.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_48/b4011409.htm), consultado el 24 de agosto de 2011.

<sup>8</sup> Schoenberger, Karl, "Has Japan Changed?", *Fortune*, 19 de agosto de 1996, pp. 72-82.

Si bien muchas empresas han intentado convertirse en mundiales, en realidad sólo unas cuantas lo han logrado, pues se requiere desarrollar productos que consideren al mundo entero (en especial los mercados de América del Norte, Asia y Europa occidental), tomar decisiones estratégicas en este sentido y adaptar sus tácticas a los ambientes nacionales y locales; en cuanto a la contratación de personal deberán abrirse puestos para que los extranjeros avancen hacia cargos administrativos más elevados, asimismo, en países en los que la corporación mundial no puede entrar se requiere establecer alianzas estratégicas con compañías locales.

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### ¿Puede continuar el éxito de eBay?<sup>9</sup>



• eBay cuenta con más de 94 millones de usuarios activos en todo el mundo.

Con los rápidos cambios de internet, ¿puede continuar el éxito de eBay? Hacia 1994 Pierre Omidjar comenzó a utilizar internet para comerciar, hoy eBay es más que una compañía comercial con millones de artículos a la venta, que obtiene una cuarta parte de todas sus ventas del comercio electrónico (sin incluir abarrotes y viajes) e ingresos netos por 1 880 millones de dólares en ganancias (2010), y con un modelo de negocios único donde los usuarios realizan la mayor parte del trabajo (como tomar fotos, describir, listar, empacar y enviar sus bienes) y la compañía cobra una cuota por cada transacción. Uno de los servicios más lucrativos ofrecidos por eBay es PayPal, que permite pagos en línea, tramita alrededor de las tres cuartas partes de los valores comercializados en Estados Unidos. La popularidad de la empresa crece cada día en el extranjero e eBay no sólo se enfoca en Europa, sino en países de otros continentes, en especial China. Se espera que el comercio entre fronteras siga creciendo, pues eBay ha invertido cerca de 100

millones de dólares para promover a la compañía en China.

¿Continuará el éxito de eBay? El crecimiento de su participación de mercado en Estados Unidos se ha reducido y otras compañías de internet aprovechan la situación para extender sus servicios; Google, por ejemplo, se ha convertido en algo más que un mecanismo de búsqueda, Amazon, por su parte, vende muchas más cosas que libros y Yahoo! es ahora mucho más que un portal de la red; de hecho, ahora también tanto Amazon como Yahoo ofrecen subastas. El éxito pasado de eBay se debió, en gran parte, a saber escuchar a sus clientes y atender sus necesidades, pero, ¿basta esto para el futuro?, después de todo, las barreras de ingreso al negocio son relativamente bajas si se les compara con la mayoría de las empresas fuera de línea.



## Alianzas entre países y bloques económicos

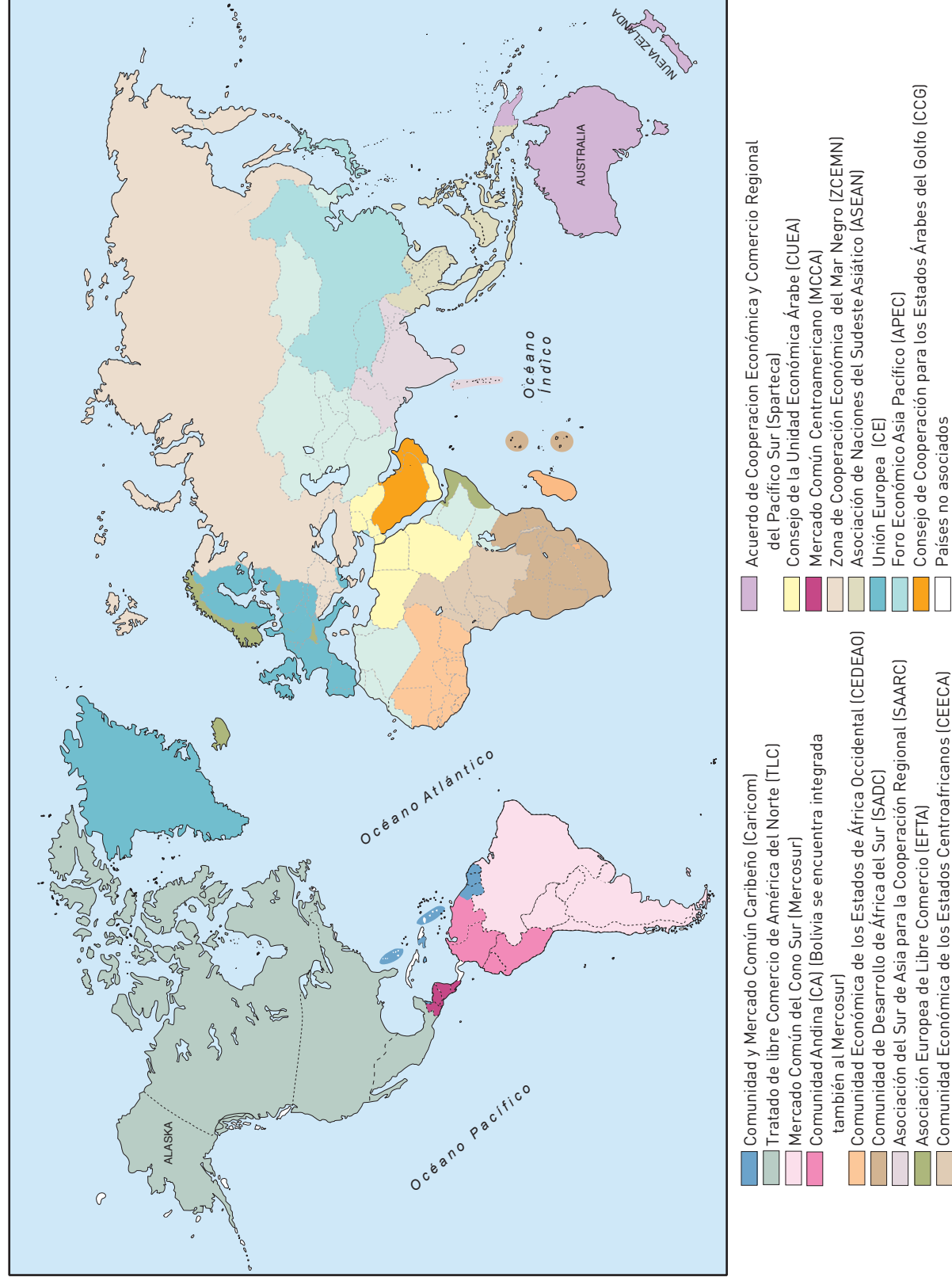
En cierto momento los países de una región determinada compitieron entre ellos (y aún lo hacen), la diferencia es que hoy forman alianzas regionales, por lo que regiones enteras compiten entre sí. Ejemplos de ello son la Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TL-CAN), la Association of Southeast Asian Nations (ASEAN, Asociación de Naciones del Sudeste Asiático) y el Mercosur.

<sup>9</sup> "Anniversary Lessons from eBay", *The Economist*, 11 de junio de 2005, p. 9 y "Meg and the Power of Many", *The Economist*, 11 de junio, pp. 65-67; <http://www.ebay.com>, consultado el 21 de septiembre de 2011.



**Tabla 3.2** Diversos bloques económicos y comerciales del mundo

Bloque	Países que lo conforman	Año de inicio
Comunidad y Mercado Común Caribeño (Caricom) www.caricom.org	Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Montserrat, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Surinam y Trinidad y Tobago.	1958
Tratado de Libre Comercio de América del Norte www.nafta-sec-alena.org	Canadá, Estados Unidos y México.	1994
Mercado Común del Cono Sur (Mercosur) www.mercosur.int	Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.	1991
Comunidad Andina (CA) www.comunidadandina.org	Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.	1969
Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (CEEAO) www.ecowas.int	Nigeria, Níger, Burkina Faso, Benín, Cabo Verde, Senegal, Costa de Marfil, Ghana, Guinea-Bissau, Guinea, Liberia, Malí, Sierra Leona y Togo.	1975
Comunidad de Desarrollo de África del Sur (SADC) www.sadc.int	Angola, Botswana, República Democrática del Congo, Lesoto, Madagascar, Malawi, Mauricio, Mozambique, Namibia, Sudáfrica, Reino de Suazilandia, Tanzania, Zambia, Zimbabue.	1980
Asociación del Sur de Asia para la Cooperación Regional (SAARC) www.saarc-sec.org	Afganistán, Bangladesh, Bután, India, Maldivas, Nepal, Pakistán y Sri Lanka.	1985
Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA)	Islandia, Suecia y Liechtenstein.	1960
Acuerdo de Cooperación Económica y Comercio Regional del Pacífico Sur (Sparteca)	Australia, Islas Cook, Fiji, Kiribati, Nauru, Nueva Zelanda, Niue, Papúa Nueva Guinea, Islas Solomon, Tonga, Tuvalu y Samoa Occidental.	1981
Organización de Estados Centroamericanos (ODECA)	Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador.	1951
Consejo de la Unidad Económica Árabe (CUEA) www.caeru.org.eg	Egipto, Irak, Jordán, Kuwait, Libia, Mauritania, Palestina, Somalia, Sudán, Siria y Yemen.	1964
Mercado Común Centroamericano (MCCA)	Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador.	1960
Zona de Cooperación Económica del Mar Negro (ZCEMN) www.bsec-organization.org	Albania, Armenia, Azerbaiyán, Bulgaria, Georgia, Grecia, Moldavia, Rumania, Rusia, Turquía y Ucrania.	1992
Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) www.aseansec.org	Brunei Darussalam, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam.	1967
Unión Europea (UE) www.europa.eu	Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania y Suecia.	1993
Foro Económico Asia Pacífico (APEC) www.apec.org	Australia, Brunéi Darussalam, Canadá, Chile, República Popular de China, Hong Kong, Indonesia, Japón, República de Corea, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papúa Nueva Guinea, Perú, Filipinas, Rusia, Singapur, Taipéi, Tailandia, Estados Unidos, Vietnam.	1989
Consejo de Cooperación para los Estados Árabes del Golfo (CCG)	Báhrrein, Kuwait, Omán, Qatar, Arabia Saudí y los Emiratos Árabes Unidos.	1981



**Figura 3.2** Mapa de los principales bloques económicos del mundo.

## Unión Europea

El año de 1992 marcó en Europa el fin de la primera etapa de los lazos económicos europeos. En ese año el programa de la Comunidad Europea generó cambios radicales en el poder económico, lo que algunos vieron como una Nueva Europa y otros, en especial los de fuera, como una potencia que podría plantear serios desafíos a otros países, incluido Estados Unidos, así que los países norteamericanos y asiáticos se prepararon para competir con efectividad contra la Nueva Europa y crearon el TLCAN y la ASEAN, respectivamente.

La Comisión Europea trabajó en casi 300 acciones legislativas para retirar las barreras comerciales y crear un mercado interno; las nuevas medidas tenían el propósito de aumentar las oportunidades de mercado, escalar la competencia dentro de la Comunidad Europea y promover la competencia de compañías fuera de ella. La abolición de las restricciones al comercio transnacional y el relajamiento de los controles fronterizos tuvieron un efecto considerable en las compañías estadounidenses que hacían negocios en Europa; más aún, fuertes compañías europeas se convirtieron en competidores formidables en el mercado estadounidense, como Siemens, la compañía internacional alemana.

[www.siemens.com](http://www.siemens.com)

El objetivo de Europa 1992 fue crear un mercado único mediante la remoción de las barreras comerciales y el libre tránsito de bienes, personas, servicios y capital. Los cambios irían más allá de los intereses económicos y abarcarían también muchas transformaciones sociales; por ejemplo, las calificaciones educativas se afectarían, así, el Consejo de Ministros estableció una directriz que reconoce los diplomas de educación superior entre las fronteras nacionales, lo que facilita a los profesionistas trabajar en distintos países. Está claro entonces que la Comunidad Europea es más que una comunidad económica: es un estado mental con poder político.

La reciente crisis financiera mundial ha puesto a prueba los lazos de la Unión Europea, pues Grecia, Irlanda, Portugal y España luchan contra déficits fiscales que presionan la capacidad de conservar al euro como moneda común. Está por verse si el principio y las metas que subyacen a una Europa unida serán suficientes para contrarrestar los desafíos fiscales de algunos de sus estados miembro.

[www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

La Comunidad Europea original (la de 1992, y que más tarde se convirtió en Unión Europea) consistía en 12 naciones miembro: Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, los Países Bajos, Portugal, España y Reino Unido, que en 1995 se extendió para incluir a Austria, Finlandia y Suecia. Desde entonces han sido admitidas Chipre, la República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Eslovaquia y Eslovenia.



En 2011 la Unión Europea estaba conformada por 27 países.

## Tratado de Libre Comercio de América del Norte y otros bloques de libre comercio en América Latina<sup>10</sup>

En 1994 entró en vigor el TLCAN. Este tratado contiene acuerdos entre Estados Unidos, Canadá y México, y desde entonces el comercio entre estos países ha aumentado enormemente. Los objetivos del tratado fueron eliminar las barreras comerciales y facilitar el tránsito entre fronteras de bienes y servicios, promover el comercio justo, aumentar las oportunidades de inversión, proteger la propiedad intelectual, contribuir a la solución de las disputas y generar oportunidades para mejorar los beneficios del acuerdo. El tratado abarca una variedad de

[www.nafta-sec-alena.org](http://www.nafta-sec-alena.org)

<sup>10</sup> NAFTA Secretariat, en: [www.nafta-sec-alena.org](http://www.nafta-sec-alena.org), consultado el 21 de septiembre de 2011.

áreas, como el acceso al mercado, las reglas que gobiernan el origen de los bienes, los procedimientos de las aduanas, la energía, la agricultura y las medidas a adoptar en caso de emergencias.

[www.mercosur.int](http://www.mercosur.int)  
[www.ftaa-alca.org](http://www.ftaa-alca.org)

A su vez, otros países de América Latina y el Caribe formaron sus propios bloques comerciales: Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay son miembros del Mercosur<sup>11</sup> y la Unión Europea tiene un extenso comercio con ellos, el cual se fortaleció con las negociaciones de la Quinta Ronda de la Asociación celebrada en julio de 2001. Además, los países del Caribe y de Centro y Sudamérica estiman reducciones a las barreras comerciales mediante el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), que algunos consideran como una extensión del TLCAN.<sup>12</sup>

Empero, estos tratados comerciales no dejan de estar en constante desafío, como lo demuestran las protestas en las reuniones de la Organización Mundial del Comercio (OMC); el planteamiento de sus críticos es que sólo benefician a las naciones desarrolladas.

## Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)<sup>13</sup>

[www.aseansec.org](http://www.aseansec.org)

Diez países: Brunéi Darussalam, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, las Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam formaron un bloque comercial para hacerle frente al TLCAN y la cada vez más fuerte Unión Europea, y no sólo de manera económica, sino política.

En octubre de 2003, durante la conferencia cumbre de la ASEAN realizada en Bali, sus líderes discutieron sobre la seguridad política, la cooperación sociocultural y los problemas económicos con los líderes de China, Japón, India y Corea del Sur. Los ministros de economía de la ASEAN también se reúnen con frecuencia para analizar problemas y estrategias económicas; la 35a. de esas reuniones se celebró en Phnom Penn, en septiembre de 2003. Un mes después, Kuala Lumpur, Malasia, fue sede de la reunión inaugural que los ministros de la ASEAN organizaron sobre cultura y artes. La meta de la reunión fue mejorar la cooperación entre los países de la ASEAN, fortalecer la comprensión entre sus pueblos y promover una identidad regional; de manera reciente estos países también cooperan para combatir el terrorismo. Con el tiempo, la ASEAN podría rivalizar con el TLCAN y la Unión Europea.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### La ventaja competitiva de Tailandia: camionetas *pickup*<sup>14</sup>

Cuando Estados Unidos y Tailandia se preparaban para el nuevo pacto comercial, las compañías automotrices y los sindicatos estadounidenses, así como los banqueros tailandeses, temían una mayor competencia. La industria bancaria tailandesa ha estado protegida contra la competencia extranjera, y a su vez las camionetas *pickup* de Tailandia podrían plantear una competencia temible para los fabricantes estadounidenses, puesto que Tailandia ya cuenta con un tratado de libre comercio con Japón y Estados Unidos, y quiere ganar influencia en el Sudeste Asiático, donde China gana cada vez más terreno.

<sup>11</sup> Mercosur, [www.mercosur.org/english/default.htm](http://www.mercosur.org/english/default.htm), consultado el 21 de septiembre de 2011. Hay la preocupación de que el Mercosur, el mayor bloque comercial de América del Sur, esté perdiendo dirección y efectividad, como se analiza en "Another Blow to Mercosur", *The Economist*, 31 de marzo de 2001, pp. 33-34.

<sup>12</sup> ASJE Global Trade Working Group, [www.stopftaa.com](http://www.stopftaa.com), consultado el 21 de septiembre de 2011.

<sup>13</sup> Association of Southeast Asian Nations, [www.asean.org](http://www.asean.org); consultado el 21 de septiembre de 2011; People's Daily Online, en: <http://english.peopledaily.com.cn>, consultado el 21 de septiembre de 2011.

<sup>14</sup> James Hookway, "Big Stakes Hang Up U.S.-Thai Trade Pact", *The Wall Street Journal*, 30 de enero de 2006.

Las camionetas tailandesas podrían competir con fuerza en la industria estadounidense si el arancel de 25% para su importación fuese retirado. A principios de 2006 la cuestión arancelaria no se había decidido y los sindicatos estadounidenses estaban muy preocupados por la pérdida de empleos, en especial desde que Ford anunció (enero de 2006) que en los siguientes seis años cerraría unas 14 plantas de ensamblaje en América del Norte, con pérdidas de alrededor de 34 000 empleos; General Motors también enfrenta la necesidad de reducir su fuerza de trabajo.

Pero Ford y GM podrían beneficiarse bastante del tratado comercial: ambas producen camionetas *pickup* en Tailandia que, sin embargo, se han vendido, sobre todo en el Sudeste Asiático, aunque ninguna en Estados Unidos. La meta de Tailandia es convertirse en el *Detroit del Este*. Si el tratado de libre comercio entre Tailandia y Estados Unidos procede como está planeado, la industria de las camionetas *pickup* podría ser una ventaja competitiva para Tailandia.

## La función de India en la economía mundial

En 1947 India se independizó del gobierno británico y sólo tres años después aprobó una nueva constitución. Desde el punto de vista geográfico, es el séptimo país más grande, pero el segundo en población después de China. A diferencia de ésta, es una democracia con más de 1 100 millones de personas y la segunda mayor fuerza de trabajo: el lugar núm. 12 en la economía mundial, se estimaba que para 2005 su mercado sobrepasaría al de los consumidores en Alemania.<sup>15</sup> A pesar de su crecimiento económico, India aún tiene altos índices de pobreza y analfabetismo,<sup>16</sup> pero desempeña una función creciente en la Organización Mundial de Comercio (OMC), en la Asociación de las Naciones del Sureste de Asia (ASEAN) y en la Asociación del Sur de Asia para la Cooperación Regional (SAARC). Su gran fuerza laboral, técnicamente capacitada, tiene una función cada vez más importante en la economía de los servicios mundiales y la ha vinculado fuertemente con las economías de libre mercado de todo el mundo.



● Bombay es la ciudad mas poblada de India y la segunda más poblada del mundo; tiene 13 830 884 habitantes.

## Administración internacional: diferencias culturales y entre países<sup>17</sup>



Es importante conocer algunas de las diferencias en las prácticas gerenciales. Geert Hofstede realizó un extenso estudio que servirá como marco fundamental para el análisis de las diferencias culturales entre países; nuestra discusión se concentrará en algunos de ellos, es ilustrativa más que exhaustiva y se basará en generalizaciones. En principio, considérese que existen, por ejemplo, grandes diferencias entre los gerentes de cualquier país, que una sociedad no es estática y que con el tiempo ocurren cambios; por ejemplo, el estilo autoritario tradicional de los gerentes alemanes, que está cediendo su lugar lentamente a un enfoque más participativo.

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> India, <http://en.wikipedia.org/wiki/India>

<sup>17</sup> Para un análisis sobre la transferencia mundial del conocimiento gerencial véase la edición especial sobre este tema en *The Academy of Management Executive*, mayo de 2005.



## Comportamientos en distintas culturas<sup>18</sup>

El estudio de Geert Hofstede, investigador holandés, encontró que la cultura de un país influye sobre el comportamiento de los empleados. En su investigación inicial con una muestra de más de 110 000 personas, identificó cuatro dimensiones y más tarde agregó una quinta:

1. Individualismo frente a colectivismo.
2. Distanciamiento del poder contra acercamiento a éste.
3. Tolerancia a la incertidumbre frente a su evasión.
4. Masculinidad frente a feminidad (o comportamiento enérgico ante las metas frente al pasivo).
5. Orientación al corto frente al largo plazo. Los comportamientos en las cinco dimensiones se resumen en la tabla 3.3.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Empresas transnacionales de *software* y su presencia en América Latina



En 1986 Microsoft inició operaciones en Latinoamérica y el Caribe; en la actualidad cuenta con más de 2 000 empleados directos.

En seguida se listan las principales empresas transnacionales de *software* que han consolidado sus operaciones en América Latina, con lo que han asumido un papel muy importante en el desarrollo tecnológico de la región.

Segmento	Estados Unidos	Europa	India
Aplicaciones de <i>software</i>	Microsoft Oracle IBM HP	SAP Indra	
Servicios de <i>software</i>	IBM HP/EDS Accenture Xerox	Capgemini Indra	TATA Infosys HCL WIPRO

(continúa)

<sup>18</sup> Hofstede, Geert, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Nueva York: McGraw-Hill, 1991; *Uncommon Sense about Organizations: Cases, Studies and Field Observations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994; *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. Véase también el Centro para las obras de Hofstede de la Universidad Tilburg: <http://center.kub.nl/extra/hofstede>, consultado el 1 de octubre de 2006. El estudio de Hofstede ha sido extendido a 61 naciones en el proyecto de investigación Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBAL), que identificó nueve dimensiones de las culturas nacionales, es decir:

1. evasión de la incertidumbre.
2. distanciamiento del poder.
3. colectivismo social.
4. colectivismo de grupo.
5. igualdad de género.
6. asertividad.
7. orientación al futuro.
8. orientación al desempeño y
9. orientación humana. Véase Robert House, Mansour Javidan, Paul Hanges y Peter Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business*, vol. 37, 2002, pp. 3-10 y Mansour Javidan y Robert J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lesson from Project GLOBE", *Organizational Dynamics*, vol. 29, núm. 4, 2001, pp. 289-305.

(continuación)

Segmento	Estados Unidos	Europa	India
Ingeniería de software	HP Google Dell Yahoo Intel Motorola Synopsis McAfee	SAP	

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de entrevistas; CEPAL, "La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2010", junio de 2011, CEPAL, p. 196, disponible en: [http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/43289/2011-322-LIE-2010-WEB\\_ULTIMO.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/43289/2011-322-LIE-2010-WEB_ULTIMO.pdf), consultado el 24 de octubre de 2011.

**Tabla 3.3** Las cinco dimensiones del comportamiento

Individualismo	Colectivismo
Las personas se concentran en sus propios intereses y en quienes las rodean: las tareas son más importantes que las relaciones.	Se concentran en el grupo y se espera contar con su apoyo: las relaciones son más importantes que la orientación a la tarea.
Distanciamiento del poder	Acercamiento al poder
La sociedad acepta la distribución desigual del poder, respeta a la autoridad y da importancia a los títulos y grados. Los subordinados quieren que se les diga lo que deben hacer e impera una evidente centralización.	La sociedad acepta menos al poder; los empleados están más abiertos a discutir con el superior; se le da menos importancia a la autoridad, los títulos y grados; se minimiza la desigualdad y se acentúa la descentralización.
Tolerancia a la incertidumbre	Evasión de la incertidumbre
Las personas aceptan la incertidumbre y están dispuestas a asumir riesgos.	Temor a la ambigüedad e incertidumbre, se da preferencia a la estructura y las reglas formales.
Masculinidad*	Feminidad
Conducta enérgica, confianza en uno mismo y competitividad, enfoque en las cosas materiales, el éxito y el dinero.	Orientación a la relación. Se favorece la calidad de vida, hay interés en el bienestar de los otros y la atención de éstos hacia uno, se da importancia a la modestia.
Orientación a largo plazo	Orientación a corto plazo
Se caracteriza por el trabajo arduo y la perseverancia: hay una tendencia a ahorrar.	Menor enfoque en el trabajo duro y la perseverancia: la gente tiene impulso al consumo.

\* Algunos autores prefieren emplear los términos *cantidad frente a calidad de vida* u *orientación enérgica frente a pasiva* en lugar de *masculinidad frente a feminidad*, que son los términos que Hofstede empleó originalmente.

Los resultados de la investigación de Hofstede demostraron que, por ejemplo, el individualismo predominaba en Estados Unidos, Australia, Gran Bretaña y Canadá; en contraste, el colectivismo se imponía en países como Guatemala, Ecuador y Panamá. Entre los 50 países estudiados, India calificó 21, cerca de los japoneses (22/23); además, Hong Kong, Singapur, Tailandia y Taiwán calificaron entre 37 y 44, lo que indica una tendencia hacia el colectivismo.<sup>19</sup> En el índice masculinidad-feminidad, Japón, Austria, Italia y Suiza calificaron alto, en tanto que Suecia,

<sup>19</sup> Hofstede, *Cultures and Organizations*, p. 53.

Noruega, los Países Bajos y Dinamarca calificaron bajo, es decir, estos últimos países se inclinan hacia el feminismo.<sup>20</sup>

Estos descubrimientos sugieren que los gerentes necesitan comprender los ambientes culturales y sus implicaciones para tener éxito en el país en el que operan. En los párrafos siguientes se analizarán los estilos gerenciales de ciertos países.



## Francia: *Le Plan* y *Le Cadre*

En Francia, la planeación gubernamental a escala nacional (factor ambiental, legal y político) ayuda a coordinar los planes de industrias y compañías individuales (función gerencial de la planeación). La meta del gobierno es utilizar los recursos del país con mayor efectividad y evitar la expansión en áreas no económicas. Aun cuando la planeación del gobierno —que también se extiende a áreas regionales— es realizada por relativamente pocas personas —aunque muy competentes—, otros departamentos del gobierno, organizaciones patronales, sindicatos y consumidores cooperan y asisten.



Francia ocupa el lugar 15 en el Índice de Competitividad Global 2011.

En ocasiones el plan se convierte en una estrategia mundial que ayuda a industrias específicas; por ejemplo, el gobierno trata de integrar la industria electrónica en un todo para poder superar sus debilidades en el procesamiento de la información, la electrónica del consumidor, la microelectrónica y la automatización; para instrumentar la estrategia, el gobierno planea apoyar a varios proyectos nacionales como los sintetizadores de voz, las mini y microcomputadoras, así como las computadoras centrales. Está claro que existe una estrecha relación entre la planeación del gobierno y las empresas, en especial las que son propiedad del Estado o reciben ayuda directa de él.

La enérgica participación del gobierno en actividades económicas y sociales generó una enorme administración pública con unos 4.5 millones de trabajadores.<sup>21</sup> Los servidores públicos tienen ventajas sobre los trabajadores del sector privado: mayores sueldos, menores jornadas laborales, más días festivos, mejor pensión, más bonos, casi total seguridad laboral, entre otros beneficios. En contraste con otros países europeos, en Francia la fuerza de trabajo gubernamental creció cerca de 20% entre 1979 y 1999, así, uno de cada cuatro franceses recibía su salario directo del gobierno, no sorprende entonces que muchos galos ven con agrado el llegar a convertirse en servidores públicos o *funcionarios*.

Jean-Louis Barsoux y Peter Lawrence señalaron no sólo la estrecha relación entre gobierno e industria, sino también el efecto de las universidades de élite, las Grandes Écoles, en la formación de alumnos con mentalidad gerencial a la francesa, que se considera esencial para administrar al gobierno y las organizaciones empresariales.<sup>22</sup> Estas escuelas proporcionan el *cadre*, la élite gerencial; más aún, los contactos de las escuelas son vitales para el éxito gerencial. De estos gerentes se valoran las habilidades analíticas, así como las de independencia y eficiencia para sintetizar hechos. Mientras que la comunicación escrita es importante, la oral no lo es tanto, estos gerentes muestran más habilidades intelectuales que prácticas; la racionalidad, la solución de problemas y el análisis numérico son importantes para obtener altos puestos gerenciales en el gobierno y las empresas privadas, y es costumbre que los gerentes trabajen para ambos ambientes de manera alternativa.

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 84.

<sup>21</sup> "France: A Civil Self-Service," *The Economist*, 1 de mayo de 1999, pp. 49–50.

<sup>22</sup> Véase, por ejemplo, Jean-Louis Barsoux y Peter Lawrence, "The Making of a French Manager," *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1991, pp. 58–67.

El modelo gerencial francés también tiene desventajas: puede limitar a los gerentes a tratar con datos no cuantificables y no racionales, y a responder con rapidez a cambios en el ambiente, aunque al final no sean elegidos como los mejores gerentes porque los lazos escolares son más importantes que el desempeño. Aun cuando las características gerenciales pueden ser limitantes en términos de la obtención de una panorámica mundial, en general los gerentes franceses apoyan bastante a la Unión Europea: la ven como una oportunidad para reestructurar a la Nueva Europa.

## Alemania: autoridad y codeterminación

En el pasado, y hoy cada vez menos, el ambiente cultural alemán favorecía la dependencia de la autoridad para dirigir la fuerza laboral, aunque a menudo era un autoritarismo benevolente (función gerencial de dirigir). Incluso hoy, si bien los gerentes pueden mostrar que se preocupan por sus subordinados, también esperan obediencia. En 1951 se aprobó una ley que regula la **codeterminación** y requiere la filiación de la fuerza de trabajo tanto al consejo de supervisión como al comité ejecutivo de ciertas corporaciones grandes; además, debe elegirse a un director laboral como miembro del comité ejecutivo, un puesto difícil, pues representa los intereses de los empleados y, al mismo tiempo, debe tomar decisiones gerenciales en beneficio de la empresa.

**Codeterminación** Requiere la filiación de la fuerza laboral en el consejo de supervisión y en el comité ejecutivo de la corporación.

## Factores que influyen en la administración de países occidentales

En Australia la administración está influida por la posición moralizante del propio país y su importancia en los valores políticos y sociales, así como por el logro y la asunción de riesgos.

Los gerentes italianos operan en un ambiente de baja tolerancia a los riesgos, son muy competitivos, pero, al mismo tiempo, les gusta tomar decisiones en grupo.

La administración en Austria (y Alemania) se caracteriza por la autorrealización y el liderazgo. La independencia y competitividad se valoran, y la tolerancia al riesgo es más bien baja.

En Gran Bretaña es importante la seguridad en el empleo, así como la inventiva, la adaptabilidad y la lógica; el individualismo es también muy valorado.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### ¿Existe un modelo de administración europeo?<sup>23</sup>

Los gerentes de los países europeos administran a sus compañías de diferentes maneras —aunque hay algunos puntos comunes—. Las entrevistas con altos gerentes de empresas europeas revelaron que:

- Los gerentes europeos se consideran a sí mismos más orientados a las personas que los estadounidenses.
- Al interior de las empresas europeas hay muchas negociaciones: entre gerencia y trabajadores o sindicatos, así como entre la casa matriz y las subsidiarias. La práctica de la codeterminación en las grandes empresas alemanas puede ser un ejemplo de tan extensas negociaciones. Los gerentes europeos perciben al estilo estadounidense como una relación que va de arriba hacia abajo.

<sup>23</sup> Calori, Roland y Bruno Dufour, "Management European Style", *Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 61-71. Véase también EUROCADRES, [www.etuc.org/EUROCADRES/info/2-43.cfm](http://www.etuc.org/EUROCADRES/info/2-43.cfm), consultado en septiembre de 2006.

- Los europeos también han desarrollado grandes habilidades para administrar la diversidad internacional. La administración entre fronteras se logra, más bien, mediante las personas, y no mediante estructuras y procedimientos. La habilidad de la mayoría de los gerentes europeos para hablar varios idiomas facilita el *enfoque en las personas*.
- Los gerentes europeos operan entre los extremos de la orientación hacia las utilidades a corto plazo (cómo perciben a los gerentes estadounidenses) y la orientación hacia el crecimiento a largo plazo de los japoneses.

Además, los administradores europeos han adoptado muchas técnicas gerenciales de los estadounidenses y también podrían aprender de su espíritu empresarial. En el ambiente mundial, con el libre flujo de información y las corporaciones multinacionales operando en muchos países, podría haber cierta convergencia de enfoques administrativos.

## Administración coreana

La administración japonesa recibe mucha atención, en parte por el pasado éxito económico de sus compañías. La República de Corea (Corea del Sur, aquí referida como Corea) también ha tenido un notable crecimiento económico, pero la crisis asiática que comenzó en 1997 ocasionó un descenso drástico de su economía. Las prácticas gerenciales coreanas no son muy conocidas, por lo que sería incorrecto asumir que son sólo una extensión de las japonesas; no lo son, aunque hay algunas

**Chaebol** Modelo gerencial coreano que se caracteriza por una estrecha connivencia entre gobierno y conglomerados industriales.

**Inhwa** Concepto organizacional coreano de armonía.

similitudes culturales y estructurales, como el dominio de poderosos conglomerados empresariales. El modelo coreano se ha caracterizado por el **chaebol**, una estrecha connivencia entre gobierno y conglomerados industriales; sin embargo, cuando Kim Young Sam fue presidente de Corea, sugirió: “Necesitamos un mejor equilibrio entre las compañías grandes y pequeñas, no podemos permitir que el chaebol crezca hasta absorber a las empresas pequeñas”,<sup>24</sup> e incluso dijo: “El sistema chaebol, que destaca la expansión externa y abrumba al pueblo, ha llegado a su fin”.<sup>25</sup>

En Japón los gerentes dan importancia a la armonía de grupo y la cohesión, expresadas en el concepto *wa*; a su vez, el concepto coreano de **inhwa** también se traduce como *armonía*, pero con menos acento en los valores de grupo. Las organizaciones coreanas son bastante jerárquicas, así que los miembros de la familia ocupan los puestos clave. Más allá de las relaciones consanguíneas, los factores que a menudo influyen en las decisiones de contratación de un individuo son la escuela a la que se asistió o ser de la misma región geográfica de los directivos. El estilo de liderazgo puede ser descrito, más bien, como una relación de arriba hacia abajo, o de tipo autocrático-paternalista, enfoque que permite a la empresa ajustarse con rapidez a las demandas del ambiente en la emisión de las órdenes. El empleo vitalicio no predomina, las tasas de rotación laboral son altas si se les compara con las bajas de Japón; se atribuyen sobre todo a renunciaciones, más que a despidos. En suma, la administración coreana es diferente tanto a las prácticas estadounidenses como japonesas.



## La administración japonesa y la teoría Z

Japón, una de las principales naciones industriales del mundo, ha adoptado prácticas administrativas muy distintas a las de países occidentales económicamente avanzados. La discusión aquí se ocupa de dos prácticas japonesas comunes: el empleo vitalicio y la toma de decisiones por consen-

<sup>24</sup> Entrevista con el presidente Kim Young Sam, “Now It Is Our Turn to Contribute to the World”, *BusinessWeek*, 31 de julio de 1995, p. 64. Véase también “Hollowing out South Korea’s Corporations”, *The Economist*, 14 de septiembre de 1996, pp. 63-64.

<sup>25</sup> “Nation-Builders,” *The Economist*, 10 de julio de 1999, inserto en la p. 6.



so; más adelante se compararán y contrastarán las prácticas gerenciales japonesas y estadounidenses —incluida la teoría Z—. En las secciones finales de las partes 2 a 6 de este libro se discuten otras prácticas gerenciales de Japón y se comparan con las de Estados Unidos y China.

## Empleo vitalicio

El empleo vitalicio para los empleados permanentes (relacionado con la función gerencial de integración de personal), la preocupación por la persona empleada y la importancia de la antigüedad son características importantes de la administración japonesa.

Casi siempre los empleados pasan toda su vida laboral en una sola empresa, lo que a su vez les da seguridad y una sensación de pertenencia. Esta práctica trae a la empresa el concepto culturalmente inducido de *wa* (armonía), y genera la lealtad del empleado y la identificación con las metas de la compañía; sin embargo, también es cierto que aumenta los costos, pues los empleados son contemplados en la nómina aun cuando no hay suficiente trabajo. Por tanto, las empresas empiezan a cuestionar esta práctica y parece que se fraguan cambios, aunque lentos. A menudo se ignora que esta práctica de empleo permanente se acostumbra sobre todo en las grandes empresas; de hecho, se estima que el sistema de seguridad en el empleo sólo se aplica a cerca de una tercera parte de la fuerza laboral.

**Wa** Concepto empresarial japonés de armonía.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### ¿Son felices los trabajadores japoneses?<sup>26</sup>

Los trabajadores japoneses soportaban largas jornadas laborales y en ocasiones malas condiciones de trabajo a cambio de un empleo vitalicio; si bien esta práctica aún prevalece en muchas compañías, algunas no proporcionan a sus trabajadores una red de seguridad de empleo suficiente; inseguridad que pudo haber contribuido a que los trabajadores japoneses fueran los menos satisfechos entre siete países encuestados.

Un estudio realizado por International Survey Research encontró que los japoneses eran los menos satisfechos y los suizos los más satisfechos respecto a sus lugares de trabajo. En concreto, como respuesta a la pregunta “Tomando en cuenta todo, ¿qué tan satisfecho está con su compañía y su patrón?”, se obtuvieron los siguientes resultados: en Suiza 82% de los trabajadores estaban satisfechos; en Canadá, 73%; en México, 72%; en Alemania, 66%; en Estados Unidos, 65%; en el Reino Unido, 63%, y en Japón, sólo 44%. Más aún, sólo 33% de los trabajadores japoneses consideraba que su compañía era bien administrada, y entre los participantes, 60% consideraba que no era bien evaluado y sólo 37%, que era justa su remuneración.

La fuerza de trabajo japonesa, a menudo admirada por su disciplina, parece creer que sus contribuciones con el éxito económico de Japón no han sido suficientemente reconocidas y recompensadas, como lo demuestra la baja satisfacción de sus trabajadores.

[www.international-survey.org](http://www.international-survey.org)

En relación estrecha con el empleo vitalicio está el sistema de antigüedad que da privilegios a los empleados mayores con mucho tiempo en la empresa, aunque hay indicaciones de que el sistema puede sustituirse por un enfoque más abierto, que da oportunidades de avance a los jóvenes. Por ejemplo, la relativamente nueva Sony Corporation tiene líderes de equipo (se hace hincapié en no llamarlos supervisores), que a menudo son mujeres jóvenes de 18 o 19 años, casi no hay diferencias de edades entre estos líderes y los operarios que dirigen.

[www.world.sony.com](http://www.world.sony.com)

## La toma de decisiones

La práctica gerencial de decisiones en Japón también es muy distinta a la de Estados Unidos, se construye sobre el concepto de que el cambio y las ideas nuevas deben venir en mayor grado

<sup>26</sup> Grant, Linda, “Unhappy in Japan”, *Fortune*, 13 de enero de 1997, p. 142.

desde abajo; así, los empleados de bajo nivel preparan propuestas para el personal de mayor nivel jerárquico. Más que concretarse a aceptar o rechazar las propuestas de los subordinados, los supervisores las cuestionan respetuosamente, les hacen sugerencias y los alientan; si es necesario, se regresan al creador en busca de mayor información. Sin embargo, en las decisiones importantes la alta gerencia conserva el poder.

Es decir, la gerencia japonesa utiliza la toma de decisiones por consenso para tratar los problemas diarios: los empleados de menor nivel inician una idea y la someten al siguiente nivel hasta que llega al escritorio del máximo ejecutivo, y si la propuesta se aprueba, se regresa a quien la inició para su instrumentación.

### La teoría Z

**Teoría Z** Adaptación de determinadas prácticas gerenciales japonesas al ambiente estadounidense.

[www.hp.com](http://www.hp.com)  
[www.ibm.com](http://www.ibm.com)

En la **teoría Z** ciertas prácticas gerenciales japonesas son adaptadas al ambiente estadounidense; este enfoque lo practican compañías como IBM, Hewlett-Packard y la compañía detallista diversificada Dayton-Hudson. Una de las características de la organización tipo Z, como lo sugiere el profesor William Ouchi, es la importancia de las habilidades interpersonales necesarias para la interacción en grupo;<sup>27</sup> sin embargo, a pesar de subrayar la toma de decisiones en grupo, la responsabilidad se conserva en el individuo (muy distinto a la práctica japonesa, que hace hincapié en la responsabilidad colectiva). También se toman muy en cuenta las relaciones informales y democráticas basadas en la confianza, aunque la estructura jerárquica permanece intacta, como lo demuestra IBM, donde las metas y la autoridad, las reglas y la disciplina guían el comportamiento corporativo.

## El auge de China: Deng Xiaoping cambió a China de una economía planificada a otra de mercado<sup>28</sup>

Deng Xiaoping fue un estadista, diplomático y teórico, a quien se le da el crédito de haber llevado a China desde una economía planificada hasta otra de mercado, misma que la condujo a su crecimiento después de la Revolución Cultural; fomentó la inversión extranjera y permitió la inversión privada limitada, lo que convirtió a ese país asiático en una de las economías con más rápido crecimiento de hoy en día. Su idea de convertirse en una economía de mercado fue:



● Singapur es el cuarto centro financiero más importante del mundo.

La planeación y las fuerzas del mercado no son la diferencia esencial entre el socialismo y el capitalismo. Una economía planificada no define al socialismo, porque también hay planificación en el capitalismo; la economía de mercado también ocurre bajo el socialismo. La planeación y las fuerzas del mercado son formas de controlar la actividad económica.<sup>29</sup>

Cuando Deng Xiaoping visitó Singapur en 1978 quedó impresionado con una nación moderna y tecnológicamente avanzada que planeaba su desarrollo económico, construía su infraestructura y fomentaba la inversión extranjera, así que consideró al enfoque de Singapur como modelo para China, por lo que se le ha llamado un *socialismo con características chinas*. Combinar las técnicas de planeación con el enfoque de desarrollo de Singapur generó tasas de crecimiento económico de 9% en los últimos años. Gran parte de ello puede atribuirse

<sup>27</sup> Ouchi, William G., *Theory Z, Reading*, MA: Addison-Wesley, 1981.

<sup>28</sup> Meredith, Robyn, *The Elephant and the Dragon*, Nueva York: Norton & Company, 2008, cap. 1. "Deng Xiaoping", Wikipedia, en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Deng\\_Xiaoping#cite\\_note-24](http://en.wikipedia.org/wiki/Deng_Xiaoping#cite_note-24), consultado el 26 de enero de 2011.

<sup>29</sup> Citado por John Gittings en *The Changing Face of China*, Oxford: Oxford University Press, 2005.

buirse al liderazgo de Deng Xiaoping, durante el cual el país comenzó a construir nuevas minas de carbón, redes modernas de suministro energético, plantas de energía nuclear, carreteras y autopistas nuevas, así como otros proyectos.

Más recientemente, el enfoque se ha dirigido a la creciente globalización de las empresas chinas. Como la economía de ese país ha crecido rápidamente y alcanzado mayores niveles de sofisticación tecnológica, cada vez más empresas (p. ej., Haier) han podido competir en el escenario mundial, internacionalizando su cadena de valor y expandiéndose a nuevos mercados.<sup>30</sup>

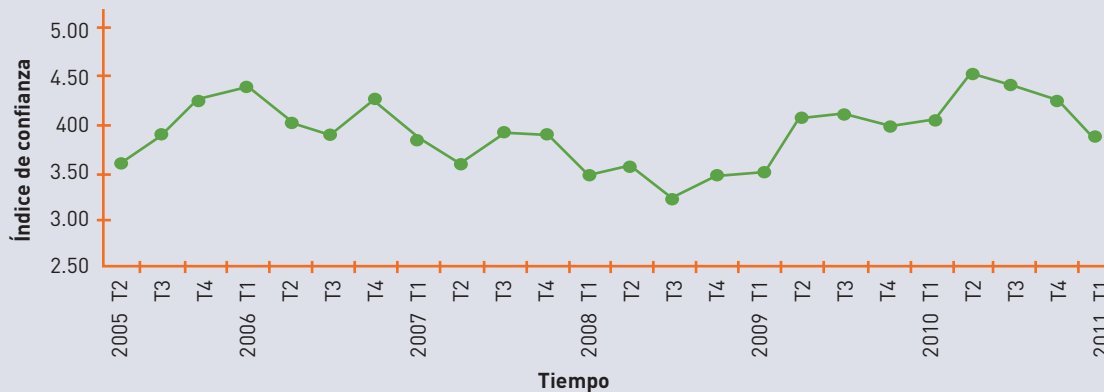
## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### Capital de riesgo en China

Durante mucho tiempo el capital de riesgo ha sido el combustible para el crecimiento de las regiones enfocadas en tecnología, como Silicon Valley; estas inversiones han hecho posible el auge de empresas como Google y Facebook. Durante el último decenio la industria de este tipo de capital también se ha desarrollado en China; por ejemplo, las actividades trimestrales de inversión en capital de riesgo alcanzaron un nuevo punto máximo: 1.45 mil millones de dólares en el primer trimestre de 2011, comparados con los 641.86 millones de dólares del primer trimestre de 2010.<sup>31</sup>

Por lo general la confianza entre los inversionistas de riesgo de China ha mantenido el ritmo de su contraparte estadounidense. La publicación trimestral China Venture Capitalist Confidence Index™ (*Bloomberg ticker symbol: CVCCI*) se basa en una encuesta continua que se realiza entre los capitalistas de riesgo de la zona continental de China y Hong Kong. El índice China VC mide y reporta las opiniones de los profesionales de capital de riesgo con sede en China, sobre sus estimaciones en el ambiente de riesgo de alto crecimiento de su país en los próximos 6 a 18 meses.<sup>32</sup>

El Índice de Confianza de los Capitalistas de Riesgo en China para el primer trimestre de 2011, con base en la encuesta realizada en marzo de 2011 a 12 capitalistas de riesgo de China continental y Hong Kong, registró 3.75 en una escala de 5 puntos (el 5 corresponde a un indicador de mucha confianza y el 1 a uno de poca). La lectura de confianza del primer trimestre continuaba la tendencia a disminuir desde su reciente momento máximo en el segundo trimestre de 2010 y es la lectura más baja de los últimos dos años.



**Figura 3.3** Línea de tendencia de la confianza de los capitales del riesgo de China en los últimos 24 trimestres.

Las preocupaciones sobre las burbujas de precios, la inflación continua y los posibles cambios políticos pesaron más que el ambiente positivo de capital de riesgo. ¿Rebotará la confianza entre los capitalistas de riesgo en China? La historia sugiere que sí.

<sup>30</sup> Yang, X., Lim, Y., Sakurai, Y. y Seo, S., "Comparative Analysis of Internationalization of Chinese and Korean Firms, Thunderbird International", *Business Review*, vol. 51, núm. 1, 2009, pp. 37-51.

<sup>31</sup> China Venture, 4/19/2011, <http://report.chinaventure.com.cn/r/f/339.aspx>.

<sup>32</sup> Cannice, Mark y Ling Ding, *China Venture Capitalist Confidence Report Q1 2011* [al publicar un índice de confianza recurrente de los inversores de capital de riesgo con sede en China, se trata de emplear el conocimiento y entendimiento local de quienes respondieron para proporcionar una perspectiva básica y un indicador de dirección continuo del ambiente dinámico empresarial chino].

## El auge de India

Ese país ha crecido como resultado de su drástica reforma que comenzó en 1991, mediante la que se redujo su burocracia, se eliminaron muchas restricciones a las importaciones y se fomentaron las exportaciones. Su liderazgo empresarial contribuyó a ese cambio, especialmente en el área de alta tecnología, uno de esos líderes fue Narayana Murthy —para algunos es el Bill Gates indio—, quien junto a sus colegas comenzaron Infosys Consultants. El despertar económico de ese país se debió, en parte, a la amenaza económica que percibieron de China.

Otro líder respetado fue Ratan Tata, un arquitecto que estudió en Estados Unidos y enfrentó el desafío de modernizar a Tata Steel, y a quien a veces se le compara con Jack Welch de General Electric;<sup>33</sup> destaca por su decisión de introducir en 2008 el automóvil Nano con un costo de 2 500 dólares. Los políticos indios también analizan el asombroso desarrollo económico de China (país que aprendió de Singapur), y aunque India aún está muy por detrás en muchas áreas, hoy los ojos del mundo se fijan en ésta. Su infraestructura es un área que requiere mejorar, cuyo estado desanima las inversiones de las compañías extranjeras.

Mientras que China se enfoca en la manufactura, la fortaleza india radica en la alta tecnología. Aunque Bangalore está considerada el Silicon Valley de India, otras ciudades también han migrado al sector tecnológico. En ésta pueden encontrarse muchas multinacionales extranjeras como Nokia, Intel, Philips y General Electric.

Aunque los cambios en la India democrática son bastante rápidos, no lo son tanto como los de la China autoritaria: llegar a un consenso entre los diferentes grupos de interés lleva su tiempo; aun así, hoy India progresa de una forma que hace cincuenta años nadie hubiera imaginado. El siguiente apartado destaca algunas de las diferencias entre China e India.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Comparación entre China e India<sup>34</sup>

China	India
Modernización de Den Xiaoping después de 1978; socialismo basado en el mercado	Las reformas históricas comenzaron en 1991
Gobierno autoritario	Gobierno democrático
Transformación rápida	Igual
Mucha población	Igual
Desarrollo de la clase media	Igual
Economía planificada y dirigida por el mercado	Economía cada vez más dirigida por el mercado
Expansión obstaculizada por el comunismo	Expansión obstaculizada por un pasado de colonialismo
Enfoque en infraestructuras	Malas infraestructuras
Cambios rápidos debidos a la dirección autoritaria	Cambios lentos que requieren consensos
Ventaja fabril	Ventaja administrativa
Gobierno autoritario	Gobierno persuasivo
Índice relativamente alto de alfabetismo	Índice relativamente bajo de alfabetismo

<sup>33</sup> Meredith, Robyn, *The Elephant and the Dragon*, Nueva York: W.W. Norton & Company, 2008; *The 'Bird of Gold': The Rise of India's Consumer Market*, McKinsey Global Institute, Nueva York: McKinsey, mayo de 2007.

<sup>34</sup> Meredith, Robyn, *op. cit.*; China, McKinsey, *op. cit.*, en: <http://en.wikipedia.org/wiki/China>, consultado el 21 de septiembre de 2011, e India, <http://en.wikipedia.org/wiki/India>, consultado el 21 de septiembre de 2011; véase también Friedman, Thomas L., *The World is Flat*, Nueva York: Picador and Thomas L. Friedman, 2007.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### ¿Está perdiendo China su ventaja competitiva?<sup>35</sup>

Durante muchos años China disfrutó de un PIB estable de casi 9%; sus fabricantes se beneficiaban tanto de una mano de obra y moneda baratas como de mínimas regulaciones; sin embargo, las cosas comenzaron a cambiar con costos de mano de obra y energía más altos, cancelación de las políticas preferenciales y una apreciación de su divisa. Las fábricas de ropa, zapatos y juguetes en el área de Guangdong tuvieron que cerrar, mientras que otras compañías en el delta del Río Perla sufrieron problemas parecidos, y las grandes compañías multinacionales también han reconsiderado sus estrategias de inversión. En un ambiente de globalización, hoy consideran dejar China y buscar oportunidades en India y Vietnam. Una empresa alemana de productos deportivos busca oportunidades en India, donde los costos son más bajos, aun cuando la productividad quizá sufra retrasos.

El ambiente manufacturero chino está cambiando: hoy las nuevas leyes exigen que las empresas ofrezcan prestaciones, como pensiones, y los empleados están logrando derechos por contrato colectivo. Aunque muchos de los cambios han beneficiado a la fuerza de trabajo, las familias de clase media también se han visto afectadas de manera negativa por el aumento del costo de las viviendas y la vida (p. ej., la inflación de los precios al consumidor fue 4.8% en 2007, aunque subió a 5.3% en 2011).<sup>36</sup>

Por el aumento de los costos en las ciudades y regiones costeras, hoy las empresas buscan reubicarse en las zonas del interior de China, pero también nuevas oportunidades en Vietnam e India.

## La ventaja competitiva de las naciones de Porter<sup>37</sup>



Además de apreciar las diferencias culturales en el estilo gerencial, los administradores también deben comprender las situaciones económicas de otros países. Michael Porter, profesor de la Escuela de Administración de Harvard, cuestiona la teoría económica de la ventaja comparativa y sugiere cuatro grupos de factores que contribuyen al bienestar de una nación. El primero se refiere a las *condiciones del factor*, como los recursos de una nación, sus costos laborales y las capacidades y educación de su pueblo. El segundo consiste en las *condiciones de demanda* de una nación, como el tamaño del mercado, la forma en que los productos pueden anunciarse y el grado de sofisticación del consumidor. El tercero se ocupa de los *proveedores*: una compañía prospera cuando las empresas que la apoyan están ubicadas en la misma área; el cuarto consiste en la *estrategia y estructura* de la empresa, así como la *rivalidad* entre competidores.

Una combinación favorable de los cuatro factores conduce a la ventaja competitiva, aunque cuando sólo son favorables dos, la ventaja no suele sostenerse. La disponibilidad de recursos no siempre es necesaria; Japón, por ejemplo, carece de recursos naturales, pero el país prosperó en el pasado. De hecho, las dificultades económicas pueden estimular la actividad económica y el éxito, como lo demostraron Japón y Alemania después de la Segunda Guerra Mundial: ambos países tienen consumidores que demandan productos sofisticados y de alta calidad; las compañías japonesas y alemanas tienen buenas relaciones con sus proveedores y se benefician de excelentes sistemas educativos y mano de obra calificada, y a pesar de la cooperación entre las compañías japonesas a ciertos niveles, también son ferozmente competitivas.

<sup>35</sup> Roberts, Dexter, "China's Factory Blues", *Business Week*, 7 de abril de 2008, pp. 78-81.

<sup>36</sup> "China's inflation eases due to tightening measures", *BBC Business news*, en: <http://www.bbc.co.uk/news/business-13356567>, consultado el 31 de mayo de 2011.

<sup>37</sup> Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York: Free Press, 1990, especialmente el cap. 3; Heinz Wehrich, "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter's Model", *European Business Review*, vol. 99, núm. 1, 1999, pp. 9-22.




 www.gm.com

La industria automotriz será un factor importante para aumentar la ventaja competitiva de India, y muchas compañías automotrices seguirán invirtiendo en ella, como General Motors, que anunció la apertura de su segunda planta en el país, lo que parece indicar su estrategia de expandirse a mercados emergentes. La compañía espera que India sea una fuente importante de ingresos en los próximos años; aunque en 2008 sólo clasificó en el quinto lugar de ventas, GM invirtió mucho en la nueva planta de Talegaon, cerca de Pune y no lejos de Mumbai, donde se producirá el mini llamado Spark. La introducción de nuevos automóviles no es suficiente, también se requiere de un distribuidor que la apoye y una red de servicio, por lo que GM planea ampliar la suya. Además, la compañía tiene un centro técnico en Bangalore, donde emplea a ingenieros y diseñadores. La expansión india —aunque pequeña comparada con China— parece llevar a GM a considerar a ese país como una oportunidad para su expansión asiática.



## Lograr una ventaja competitiva mundial mediante la administración de la calidad

La calidad se ha convertido en un arma estratégica en el mercado mundial. Las compañías estadounidenses, alguna vez reconocidas como líderes mundiales en productividad, se han visto opacadas por empresas de todo el mundo, esto pudo suceder porque muchas se volvieron complacientes y dejaron de ver las necesidades cambiantes del mercado mundial, que exigía cada vez más productos de calidad. Esta complacencia y la falta de previsión permitieron que los competidores —en especial los de Japón— usaran un arma poderosa para aumentar su participación de mercado, sobre todo en los mercados de Estados Unidos y Europa: la calidad.

Antes de que los gerentes puedan revolucionar el proceso de producción, primero deben revolucionar la forma de pensar respecto de la calidad. La necesidad de una nueva filosofía de la calidad es vital, ya que la antigua filosofía de lo adecuado —mantener el *statu quo* mientras que un producto rinda utilidades— ya no es aceptable. Hoy la meta de las compañías debe ser la excelencia; sin embargo, para alcanzarla, los gerentes tendrían que estar dispuestos a anteponer las necesidades de sus clientes. Nunca debe olvidarse que los clientes son indispensables: son el motivo de la existencia de la compañía.

## Gurús de la administración de la calidad tradicional<sup>39</sup>

Aun cuando la preocupación por la calidad puede parecer un fenómeno reciente, hubo varios gurús que trataron de introducir sus teorías en las compañías estadounidenses en el decenio de 1950, pero los gerentes no los escucharon; sin embargo, ello fue el principio del cambio. De hecho, los primeros pioneros de la administración de la calidad han sido rescatados por nuevos defensores de la calidad. Aquí un examen breve de las contribuciones de tres defensores de la calidad: Deming, Juran y Crosby; cada uno ha seguido un enfoque distinto en la administración de la calidad, pero todos han coadyuvado a conformar su dirección.

<sup>38</sup> Kinetz, Erika, "GM's Talegaon Unit to Start Production by September", *Associated Press*, 3 de septiembre de 2008, en: <http://www.thehindu.com/2008/04/17/stories/2008041756341700.htm>, consultado el 3 de septiembre de 2008.

<sup>39</sup> Véase Edwards W. Deming, *Out of the Crisis*, 2a. ed., Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986; J. M. Juran, *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*, Nueva York: Free Press, 1989; Philip B. Crosby, *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, Nueva York: McGraw-Hill, 1979, y "Criticism and Support for the Baldrige Award", *Quality Progress*, mayo de 1991, pp. 42-43.

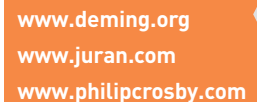
Hay varios paralelos interesantes en las carreras profesionales de los dos profesores estadounidenses, el doctor Deming y el doctor Juran: los dos enseñaban en la facultad de administración de la Universidad de Nueva York en el decenio de 1950. Durante el auge económico posterior a la Segunda Guerra Mundial, Deming y Juran trataron, sin lograrlo, de persuadir a los gerentes estadounidenses de que se enfocaran en la calidad, y cuando ignoraron sus enseñanzas, los dos eruditos decidieron llevar su mensaje a una audiencia más receptiva: los japoneses.

Su peregrinación por Japón no pudo haber ocurrido en un momento más favorable: antes del decenio de 1950 las exportaciones comerciales niponas sufrían porque sus bienes domésticos tenían la reputación de mala mano de obra y calidad inferior; por ejemplo, los autos japoneses estaban mal diseñados y fabricados, no eran confiables y tenían un estilo poco atractivo. Con tal combinación de características indeseables en un producto, era de suponer que los consumidores estadounidenses no estuvieran interesados en los vehículos fabricados en Japón.

Pero en los tres últimos decenios, los fabricantes de autos japoneses han captado de manera consistente una mayor participación de mercado en Estados Unidos al vender autos de calidad. Esta transformación desde una calidad inferior hasta una superior fue posible gracias a las enseñanzas de Deming y Juran, quienes ayudaron a revolucionar la calidad de las industrias de Japón, con lo que se convirtieron en los héroes de la calidad. En parte debido a su trabajo, hoy los consumidores alrededor del mundo equiparan a los productos japoneses con la alta calidad. Como un tributo a sus contribuciones, el premio a la calidad más codiciado en Japón lleva el nombre del desaparecido doctor Deming. Hoy, muchos años después de que Deming y Juran enseñaron a los gerentes japoneses cómo elaborar productos de calidad, finalmente reciben la muy merecida atención de los gerentes estadounidenses.

El último de este trío de gurús de la calidad es Phil Crosby. A diferencia de Deming y Juran, él no cruzó el Pacífico para instruir a los japoneses, ni originó su enfoque en el entorno universitario: no era académico, formuló ideas prácticas para mejorar la calidad mientras trabajaba para diversas corporaciones en Estados Unidos. Su estilo de aplicación práctica le permitió poner en acción sus ideas en Martin Marietta e ITT, donde trabajó antes de convertirse en consultor corporativo.

Si bien los tres expertos, Deming, Juran y Crosby, consideran a la calidad como un imperativo para sobrevivir, cada uno la define de manera diferente. Para Deming, la calidad significaba proporcionar a los clientes productos y servicios satisfactorios a bajo costo, como también un compromiso con la innovación y las mejoras continuas que los japoneses llaman *kaizen*. Para Juran un elemento clave en la definición de calidad es lo adecuado de un producto para su uso. Por último, Crosby explica la calidad desde una perspectiva de ingeniería, como el apego a estándares y requisitos precisos; su lema es: “Hazlo bien la primera vez [y] logra cero defectos”. Los tres expertos consideran a las estadísticas una herramienta valiosa para medir la calidad, aunque Deming es quizá el más conocido por su compromiso con el análisis estadístico.



[www.deming.org](http://www.deming.org)  
[www.juran.com](http://www.juran.com)  
[www.philipcrosby.com](http://www.philipcrosby.com)

## Otros enfoques y premios a la calidad<sup>40</sup>

Como se dijo, el Premio Deming reconoce a las compañías que han logrado calidad superior en Japón. Un premio similar, aunque con un enfoque distinto, es el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige, establecido por el Congreso estadounidense en 1987. Otro enfoque es el conocido como ISO 9000, promovido por primera vez por los europeos. También está el Premio Europeo a la Calidad otorgado por la Fundación Europea para la Administración de la Calidad.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Véase también *Journal of Quality Management*, 1996 a 2003.

<sup>41</sup> Para fuentes europeas sobre los enfoques en la calidad, véase *Qualität: Garanti fuer die Zukunft*, Frankfurt: Deutsche Gesellschaft fuer Qualität e.V., sin fecha; *DQS Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen*, Frankfurt: DQS, 1993; Klaus J. Zink y Rolf Schildknecht, “German Companies React to TQM”, *Total Quality Management*, octubre de 1990, pp. 259-262.

## Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige 1996<sup>42</sup>

[www.quality.nist.gov](http://www.quality.nist.gov)

El premio Malcolm Baldrige es el mayor reconocimiento estadounidense que una empresa de ese país puede recibir por su excelencia en los negocios. El premio ayuda a la comprensión de los requisitos para el desempeño en la excelencia y la competitividad. Las tres categorías de participación son:

1. Empresas manufactureras.
2. Compañías de servicios.
3. Pequeñas empresas.

Se espera que los aspirantes a estos premios compartan información sobre los procesos y resultados de las mejoras para que otras organizaciones la puedan utilizar, y cada compañía se beneficie de la realimentación de los examinadores.

Los participantes en el programa del premio deben mostrar resultados y mejoras en una variedad de áreas. En concreto, los criterios se agrupan en siete categorías de 24 puntos; sin embargo, la evaluación se adapta a los requisitos de los factores clave de éxito en la compañía concreta, según el tipo de empresa y su tamaño, estrategia y etapa de desarrollo. Las siete categorías ilustradas en la figura 3.4 son las siguientes:<sup>43</sup>

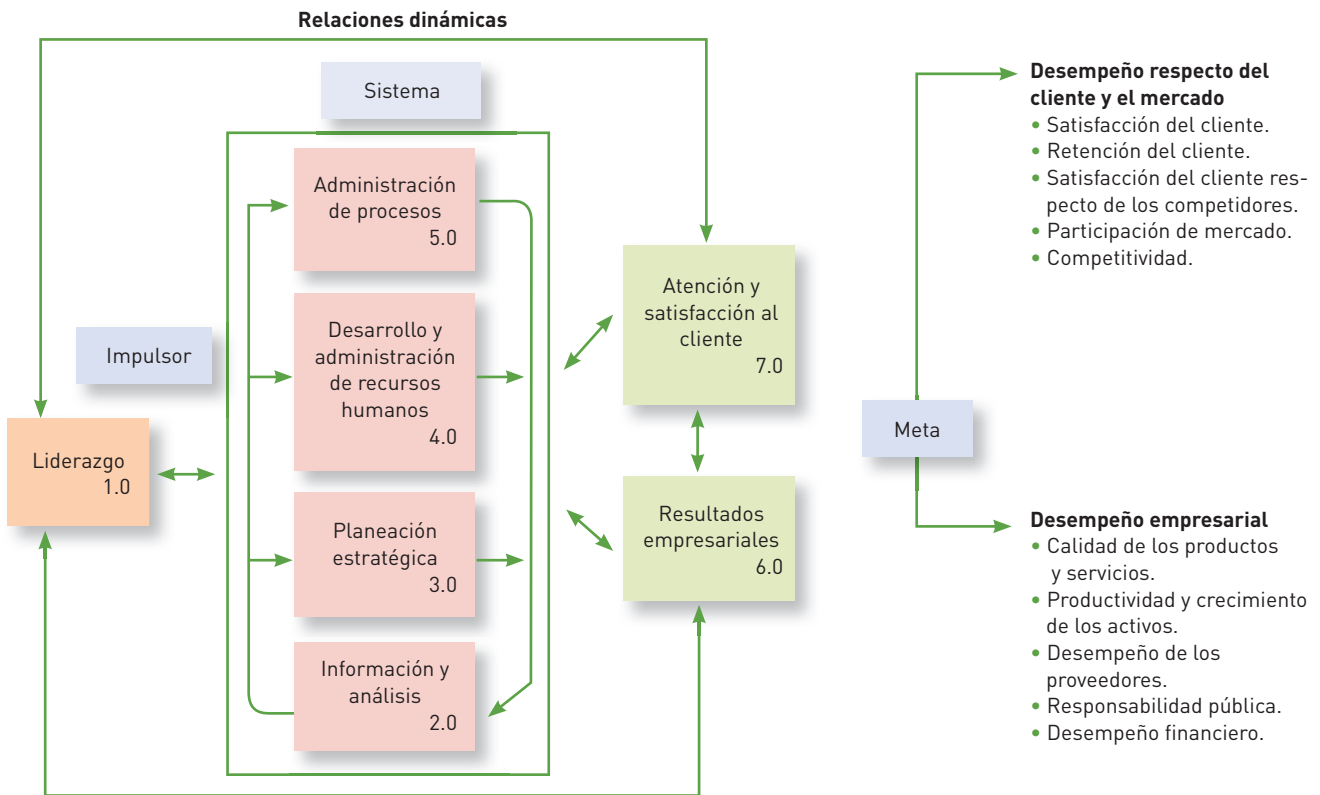
1. La categoría *liderazgo* requiere que los altos ejecutivos establezcan la dirección y construyan a su vez el liderazgo requerido para un alto desempeño. Este criterio también exige liderazgo para crear un sistema de organización y administración efectivo, y demostrar responsabilidad y comportamiento cívico corporativos.
2. La categoría *información y análisis* examina la efectividad de la compañía y el uso de información administrativa (financiera y no financiera). No sólo requiere el análisis de datos de la compañía, sino que incluye análisis competitivos y *benchmarking*, esto es, comparar el desempeño con las mejores empresas.
3. La *planeación estratégica* incluye la planeación de empresas con interés especial en traducir los planes en requisitos del cliente y operativos. La planeación tiene que ser impulsada por las necesidades del cliente y la mejora operativa.
4. La categoría *desarrollo y administración* de recursos humanos incluye los criterios para todos los aspectos clave de esta área administrativa.
5. La *administración* de procesos se enfoca en todos los procesos de trabajo clave, incluidos diseño, introducción, producción y entrega de productos y servicios. También incluye criterios para servicios de soporte y desempeño de los proveedores.
6. Las organizaciones están *orientadas a resultados*. Esta categoría examina los resultados de la compañía: de calidad en productos y servicios, y operativos y financieros; así como de recursos humanos y desempeño del proveedor.
7. La última categoría es la de *enfoque en el cliente y su satisfacción*. En específico, los criterios de esta categoría requieren tanto de un amplio conocimiento del cliente y el mercado como de las relaciones con los clientes y la satisfacción de este último respecto de los competidores de la empresa.

Los criterios del premio se enfocan en resultados empresariales, no son prescriptivos, lo que significa que pueden alcanzarse de diversas formas. Como se muestra en las siete categorías, los

<sup>42</sup> The 1996 Regional Malcolm Baldrige Award Conference, San Francisco, 13 de junio de 1996; *Malcolm Baldrige National Quality Award 1996 Award Criteria*, Gaithersburg, MD: Departamento de Comercio de Estados Unidos, Technology Administration, National Institute of Standards and Technology, sin fecha; Richard J. Schonberger, "Is the Baldrige Award Still about Quality?" *Quality Digest*, diciembre de 2001, p. 30.

<sup>43</sup> Malcolm Baldrige National Quality Award 1996 Award Criteria.

criterios son amplios e incluyen procesos y resultados interrelacionados que se enfocan en la mejora y el aprendizaje continuo; también destacan un enfoque de sistemas en el que todas las partes de la organización están alineadas entre sí. Más aún, los criterios sirven como una herramienta de diagnóstico que indica las fortalezas y debilidades de la compañía.



Fuente: "Malcolm Baldrige National Quality Award 1996 Award Criteria", Gaithersburg, MD: Departamento de Comercio de Estados Unidos, Technology Administration, National Institute of Standards and Technology, sin fecha.

**Figura 3.4** Criterios del marco del premio Baldrige: relaciones dinámicas.

## ISO 9000<sup>44</sup>

La palabra ISO proviene del griego *isos*, que significa igual. La ISO 9000 se ha vuelto tan popular que algunos la han llamado ISOManía, fue fundada en 1946 en Ginebra, Suiza. El documento ISO 9000 se publicó por primera ocasión en 1987 y en realidad consiste en cinco normas relacionadas, numeradas del 9000 al 9004 (y se extienden). Aun cuando el movimiento ISO se originó en Europa, hoy participan en él más de 100 países, incluidos Japón, Estados Unidos y algunas na-

<sup>44</sup> Landes, Les, *Leading the Duck at Mission Control*, St. Peters, MO: Wainwright Industries, 38-219, sin fecha; Henkoff, Ronald, "The Hot New Seal of Quality", *Fortune*, 28 de junio de 1993, pp. 116-120; Dedhia, Navin S., "The Basics of ISO 9000", *Quality Digest*, octubre de 1995, pp. 52-54; Hemenway, Caroline G., "10 Things You Should Know about ISO 14000", *Quality Digest*, octubre de 1995; Hemenway, Caroline G. y Gregory J. Hale, "Implementing ISO 14000: Taking the First Steps", *Quality Digest*, enero de 1996, pp. 25-30; Hale, Gregory J. y Caroline G. Hemenway, "ISO 14001 Certification: Are You Ready?", *Quality Digest*, julio de 1996, pp. 35-41; Kirchner, R. Michael, "What's beyond ISO 9000?", *Quality Digest*, noviembre de 1996, pp. 41-45; Stimson, William A., "Internal Quality: Meeting the Challenge of ISO 9000:2000", *Quality Digest*, noviembre de 2001, pp. 39-43 (aunque no relacionadas con la calidad de productos y servicios, las normas ISO 14000 están muy de moda. Estas normas se refieren a estándares voluntarios para la administración ambiental. Fueron creadas bajo la dirección de la Organización Internacional de Normalización).


 www.iso.ch

ciones de la Unión Europea. La mayoría de las compañías grandes, como General Electric, DuPont, British Telecom y Philips Electronic, urgen e incluso exigen que sus proveedores tengan la certificación ISO 9000.

ISO 9000 requiere que la compañía a la que va a certificar documente sus procesos y el sistema de calidad asegure que todos los empleados comprenden y sigan las directrices del documento, que vigilen y revisen continuamente el sistema de calidad mediante auditorías internas y externas, y hagan los cambios necesarios. Los beneficios internos de ISO 9000 son la documentación de procesos, una mayor percepción de la calidad por parte de los empleados de la compañía, un posible cambio en la cultura de la organización que genere mayor productividad y la instrumentación de un sistema de calidad general. Los beneficios externos incluyen una ventaja sobre los competidores no registrados, cumplimiento de los requisitos establecidos por los clientes y la Unión Europea, mayor calidad percibida y una posible mayor satisfacción del cliente y cumplimiento, por ejemplo, de las demandas de los agentes de compras.

El premio Malcolm Baldrige e ISO 9000 difieren en enfoque, propósito y contenido. Este último da importancia al cumplimiento de las prácticas especificadas por la compañía; su propósito es asegurar a los compradores que ciertas prácticas y documentación se rigen de acuerdo al sistema de calidad identificado por la empresa. ISO 9000 no evalúa la eficiencia de la operación ni las tendencias de mejoría ni la calidad del producto; no asegura productos o servicios de calidad, no tiene un interés especial en la mejora continua y no se ocupa del empoderamiento o trabajo en equipo; aunque proporciona la documentación para mostrar a los clientes cómo capacita la empresa a sus empleados, prueba sus productos y corrige problemas. Los agentes de compras quieren ver pruebas de que la compañía registrada cuenta con un sistema de calidad documentado y lo sigue; la documentación es un aspecto central de ISO 9000, por tanto, el registro ISO no puede compararse con las calificaciones del premio Baldrige.

## Un modelo europeo de la administración de la calidad total

Otro programa de calidad es el llamado European Quality Award (Premio Europeo a la Calidad), que la European Foundation for Quality Management (fundación europea para la administración de la calidad)<sup>45</sup> otorga a compañías de excelencia.


 www.efqm.org

El modelo europeo de 1996 para la administración total de la calidad, presentado en la figura 3.5, se basa en la siguiente premisa: “La satisfacción al cliente, la satisfacción de las personas (empleados) y el efecto en la sociedad se logran a través del liderazgo y el impulso a políticas y estrategias, administración de personal, recursos y procesos, que finalmente lleven a la excelencia en los resultados de la empresa”.<sup>46</sup> Los porcentajes de la figura se utilizan para destacar la importancia en el premio.

Aunque el modelo europeo de la administración total de la calidad se basa en el premio Baldrige estadounidense, contiene algunos aspectos nuevos, como lo demuestra una comparación realizada entre éstos; sin embargo, los dos son muy parecidos, por ejemplo, la variable *efecto* en la sociedad del modelo europeo se considera en el concepto *liderazgo* del premio Baldrige como *responsabilidad cívica y comportamiento cívico corporativo*. De igual modo, la *satisfacción de las personas* del modelo europeo es parte del *desarrollo y administración* de los recursos humanos en el modelo Baldrige. Lo interesante en el modelo europeo es que las primeras cinco variables (li-

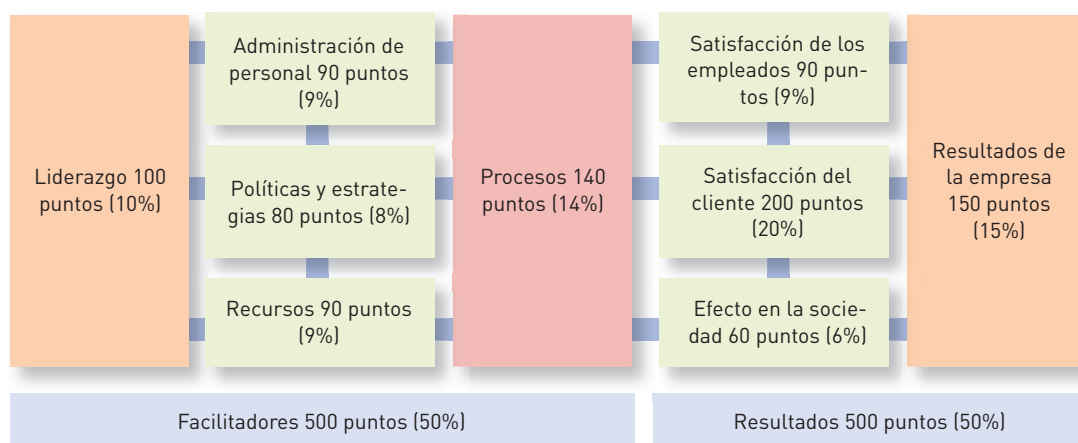
<sup>45</sup> *Total Quality Management: The European Model for Self-Appraisal*, 1993, Eindhoven, Países Bajos: European Foundation for Quality Management, 1992; *Self-Assessment 1996 Guidelines for Companies*, Bruselas: European Foundation for Quality Management, 1995; “The EFQM Model for Business Excellence”, en *Self-Assessment 1997 Guidelines for Companies*, Bruselas: European Foundation for Quality Management, 1997, p. 9.

<sup>46</sup> *Self-Assessment 1996 Guidelines for Companies*, p. 7.



derazgo, administración de las personas, política y estrategia, recursos y procesos) son llamados *facilitadores*, lo que significa que se ocupan de cómo una organización obtiene sus resultados. Los otros cuatro criterios (satisfacción de las personas, satisfacción del cliente, efecto en la sociedad y resultados de la empresa) se conocen como *resultados* y tratan sobre qué ha logrado una organización.

En conclusión, el modelo Baldrige y el europeo de la administración total de la calidad son similares, pero muy distintos a ISO 9000.



**Fuente:** "The EFQM Model for Business Excellence", en *Self-Assessment 1997 Guidelines for Companies*, Bruselas: European Foundation for Quality Management, 1997, p. 8. Utilizado con autorización.

**Figura 3.5** Modelo de excelencia empresarial de la European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Administración de la Calidad).

## Resumen

Las empresas que extienden sus operaciones más allá de las fronteras nacionales son influidas en gran medida por los ambientes educativo, sociocultural-ético, político-legal y económico de los países anfitriones. Las corporaciones multinacionales han desarrollado diferentes orientaciones para operar en países extranjeros: desde las etnocéntricas (el enfoque de la operación en el extranjero se basa en el de la casa matriz) hasta las geocéntricas (la organización se considera un sistema interdependiente que opera en muchos países, es decir, es realmente internacional).

Los países conforman alianzas regionales, como la Unión Europea, el TLCAN, la ASEAN y el Mercosur. Hofstede estudió el efecto de la cultura de un país en el comportamiento de su pueblo. Las prácticas gerenciales difieren entre países. En Francia, por ejemplo, la planeación del gobierno tiene máxima influencia en la planeación y dirección de las empresas; en Alemania, el uso de la autoridad y el concepto de codeterminación conforman las prácticas gerenciales; Corea del Sur ha desarrollado prácticas administrativas que son diferentes a las de Japón y Estados Unidos; las prácticas gerenciales japonesas difieren mucho de las que se practican en las empresas estadounidenses, algunas de las cuales han adoptado la teoría Z, que incluye ciertas prácticas gerenciales japonesas.

Dado que los gerentes de empresas internacionales también necesitan comprender las situaciones económicas de otros países, Porter identificó cuatro series de factores que contribuyen a la ventaja competitiva de una nación.

La calidad es un arma estratégica en el mercado mundial. Deming, Juran y Crosby son los pioneros de la administración de la calidad. El Malcolm Baldrige National Quality Award (premio estadounidense Malcolm Baldrige a la calidad) reconoce a las compañías estadounidenses por su excelente desempeño. A su vez, la ISO 9000 y el European Quality Award son ejemplos de la búsqueda europea de la calidad.

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Alianza de países y bloque comercial	ISO 9000
Cinco dimensiones del comportamiento de Hofstede	Modelo del European Quality Award
Coinversión	Orientación etnocéntrica
Contrato de administración	Orientación geocéntrica
Contribuciones a la administración de la calidad de Deming, Juran y Crosby	Orientación policéntrica
Corporación multinacional	Orientación regiocéntrica
Corporación mundial o transnacional	Otorgamiento de licencias
Criterios del Malcolm Baldrige National Quality Award	Prácticas gerenciales en Francia, Alemania y Corea del Sur
Empresa internacional	Prácticas gerenciales en Japón y la Teoría Z
Exportación	Subsidiaria
	Ventaja competitiva de las naciones de Porter

## PARA ANALIZAR

1. ¿Qué ventajas tienen las corporaciones multinacionales? ¿Qué retos deben enfrentar? Dé ejemplos.
2. ¿Cuáles son las cinco dimensiones culturales que identificó Hofstede?
3. Mencione algunas de las características clave de las prácticas administrativas francesas, alemanas, coreanas y japonesas.
4. ¿Qué es la teoría Z?
5. ¿Considera que los conceptos y las prácticas gerenciales aplicadas en Estados Unidos pueden transferirse a Gran Bretaña, Francia, Alemania o a cualquier otro país?
6. Elija cualquier país con el que esté familiarizado y analice el efecto de los factores del ambiente educativo en la administración de una empresa.
7. Analice cómo debe administrarse una compañía de orientación geocéntrica y compare estas prácticas con las de una compañía con orientación etnocéntrica.
8. ¿Considera que la forma en que se toman las decisiones administrativas en Japón funcionaría en Estados Unidos? ¿Por qué?
9. Entre los diversos enfoques en la administración de la calidad, ¿qué modelo considera que es el más útil? ¿Por qué?

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Entreviste a los gerentes de una compañía conocida por sus productos o servicios de excelencia, y averigüe cómo lograron su alto nivel de calidad.

## INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque información sobre Geert Hofstede en internet e identifique sus libros y artículos. Analice las características culturales de tres países.
2. Use internet para averiguar las condiciones económicas de los países de Europa oriental que han sido admitidos en la Unión Europea, y seleccione uno para analizarlo en detalle.

## Caso Internacional 3.1

### Starbucks: la calidad más la conciencia social venden en todo el mundo<sup>47</sup>

Starbucks inició operaciones en 1971 con el mando de tres académicos en Seattle. Diez años más tarde Howard Schultz se unió a la compañía, durante un viaje a Italia comprendió que la cafetería podía ser mucho más que un simple lugar donde se toma café; sin embargo, sus ideas no fueron aceptadas por los propietarios de la compañía. Frustrado, Schultz buscó inversionistas y finalmente compró la empresa. Entre 1987 y 1992 Starbucks siguió siendo una compañía de propiedad privada. Cuando la empresa se aventuró más allá del noroeste del Pacífico, primero tuvo decepciones que luego se convirtieron en éxitos de mixtos a moderados.

El sueño de Howard era no sólo ofrecer un ambiente agradable para sus clientes, sino también para sus empleados, y que éstos proporcionaran un servicio amigable, lo que significaba dar buena atención a sus empleados otorgándoles beneficios de salud no sólo a los de tiempo completo, sino a quienes trabajaban 20 horas semanales o más, además, podían comprar acciones de la compañía. En suma, los sueldos y beneficios de la empresa atraían a empleados motivados con buenas capacidades.

La meta de Starbucks era construir una compañía con alma, lo que significaba que los empleados debían escuchar con cuidado lo que los clientes querían y cumplir sus expectativas. La filosofía orientada al cliente se expresó en la declaración de misión, que también destacaba que los empleados deberían tratarse con dignidad entre ellos, disfrutar la diversidad en el centro de trabajo, reflejar la comunidad local, tener elevados estándares para el café, ser buenos miembros de la comunidad y, por supuesto, ser rentables.

La declaración de misión derivó en estrategias que llevaron no sólo a la expansión nacional, sino a la internacional. En 2006, el sitio web de Starbucks mostraba 16 países en todo el mundo, más Beijing, Shanghai y Hong Kong. La meta a largo plazo era tener cerca de 25 000 tiendas en distintos sitios, y para cumplirla a largo plazo Starbucks las diseñó con un ambiente agradable que los clientes, rodeados del aroma del café, en verdad disfrutaran. También, desde 2002, la compañía trabajó con T-Mobile USA, cuando decidió proporcionar acceso a internet en las cafeterías; además de ofrecer bebidas cafeinadas y descafeinadas, dispone de una gran variedad de cafés de especialidad y té. Los clientes pueden optar por jugos, pastas, tazas para el café, equipo para preparar café y hasta por comprar CD. Starbucks también se asoció con PepsiCo y Dreyer's Grand Ice Cream e inició acuerdos de licencias con Kraft Foods. El café se ofrece en los clubes de almacenes, el Marriott Host International, en United Airlines y hasta en el Wells Fargo Bank. Se intentaron las ventas por catálogo, pero no tuvieron éxito y fueron descontinuadas; Starbucks también invirtió, aunque sin éxito, en varias compañías punto com.

El sentido de responsabilidad social orienta las acciones de la compañía, que no sólo participa en obras de beneficencia locales para *retribuir* a la comunidad en la que opera, sino que también aplica este sentido en sus prácticas de compra. La mayoría de sus tiendas al detalle y hoteles con los que tiene contratos de licencia ofrecen café con certificado de comercio justo.<sup>48</sup>

Es evidente que la compañía ha tenido éxito a pesar de la competencia de otros fabricantes de café como Procter & Gamble, Nestlé y Kraft General Foods. ¿Cómo, entonces, enfrentará Starbucks estos y otros desafíos en el futuro?



Starbucks es uno de los principales tostadores y distribuidores de café especial en el mundo.

#### Preguntas

1. ¿Por qué tuvo Starbucks tanto éxito?
2. ¿En qué difiere Starbucks de otras cafeterías?
3. ¿De qué manera podría atraer la compañía a clientes potenciales que no beben café?
4. ¿Qué otros desafíos puede enfrentar Starbucks en el futuro?

<sup>47</sup> Este caso se basa en una variedad de fuentes que incluyen a Howard Schultz y Dori Jones Yang, *Pour Your Heart Into It*. Nueva York: Hyperion, 1997; véase también el Informe Anual de 2005 en: [http://library.corporate-ir.net/library/99/995/99518/items/178285/Annual\\_Report\\_2005\\_part1.pdf](http://library.corporate-ir.net/library/99/995/99518/items/178285/Annual_Report_2005_part1.pdf), consultado el 26 de agosto de 2011.

<sup>48</sup> Starbucks libra una batalla con marcas comerciales de granos de café etíopes; véase "Starbucks vs. Ethiopia – Storm in a Coffee Cup", *The Economist*, 2 de diciembre de 2006, pp. 66-67.

# conclusiones DE LA PARTE 1

## El fundamento de la administración global y empresarial

Las conclusiones de la primera parte se enfocarán, primero, al entorno global, que se ilustrará mediante el creciente poder económico de China (aquí referida como República Popular de China), segundo, el entorno empresarial se ejemplificará mediante compañías de Silicon Valley, California, Estados Unidos, por último, la discusión concluirá con el caso de la industria automotriz mundial.

enFOQUE  
INTERNACIONAL

China: el nuevo gigante económico<sup>49</sup>

En los últimos 25 años, China se ha transformado desde un sistema marxista hasta una potencia empresarial; se trata de una transformación que impresiona desde que el país abrió sus puertas. Su hipercrecimiento continuo de entre 9 y 10% anual se ha logrado sin una inflación excesiva, tasa que, aunada a una población de casi un quinto de la mundial, le permite atraer cantidades importantes de inversión extranjera.

El revolucionario desarrollo económico iniciado por el desaparecido Deng Xiaoping (quien, por cierto, no era economista) y continuado por el entonces presidente Jiang Zemin, se acompañó por expectativas crecientes, pues apenas en 1992 estableció su meta como economía de mercado (aunque de carácter socialista).

En su discurso de proyecto del 12 de septiembre de 1997, pronunciado ante el 15o. Congreso del Partido, Jiang anunció cambios drásticos: su plan era convertir a la mayor parte de las 305 000 compañías de propiedad estatal en empresas de participación accionaria que se expandirían a la competencia internacional. Aunque la cuestión de la propiedad sólo se mencionó vagamente, algunas empresas se declararon en quiebra; entonces las compañías estatales aún generaban casi 40% de la producción industrial pero utilizaban la mayor parte del capital disponible, restringiendo a empresas de propiedad privada más productivas y flexibles; aunque las 1 000 empresas más grandes quedaron bajo el control del gobierno, la mayoría tendría que competir en el mercado. Así, el presidente Jiang tuvo que lidiar con los dinosaurios de una industria de la que 100 millones de trabajadores dependían para sobrevivir.

Aun cuando el discurso de 1997 pudo haber establecido la base para la dirección futura de China, el señor Jiang hizo una declaración aún más atrevida en la reunión del partido del 1 de julio de 2001, cuando sugirió que éste debería atraer capitalistas para aumentar su "influencia y cohesión".<sup>50</sup>

<sup>49</sup> "After Deng", *The Economist*, 22 de febrero de 1997, p. 15; "The Long March to Capitalism", *The Economist*, 13 de septiembre de 1997, pp. 12-26; "Greeting the Dragon", *The Economist*, 25 de octubre de 1997, pp. 15-16; "Shanghai Volkswagen", Harvard Business School, Caso 9-696-092, 23 de abril de 1996; Multinational Companies in China, Hong Kong: *Economist Intelligence Unit*, 1997; "Taiwan and China: China Learns to Live with Chen", *The Economist*, 1 de diciembre de 2001, pp. 39-40; "China Learns the World's Rules", en *The World in 2001*, Londres: *The Economist*, 2001; Clifford, Mark L., Alysha Webb, y Dexter Roberts, "Can Two Chinas Live Together in the WTO?", *Business Week*, 19 de noviembre de 2001, p. 56; World Trade Organization, [www.wto.org](http://www.wto.org), consultado el 20 de septiembre de 2011; BBC Business News, en: [www.news.bbc.co.uk/hi/english/business](http://www.news.bbc.co.uk/hi/english/business), consultado el 21 de septiembre de 2011.

<sup>50</sup> "China's Communists: Business as Unusual", *The Economist*, 6 de octubre de 2001, p. 43.

Su plan era conformar grandes corporaciones que operaran en industrias como la electrónica, la de telecomunicaciones y la petroquímica de alta tecnología. China ya era un importante exportador de aparatos electrodomésticos, prendas de vestir y varios productos económicos, y para instrumentar el ambicioso plan debía reducir los aranceles de muchos bienes a fin de operar en la Organización Mundial del Comercio, y Shanghai y Hong Kong podrían convertirse en centros financieros que competirían con los de Londres, Tokio y Nueva York.

Sin embargo, los ambiciosos planes se acompañarían del riesgo de desempleo masivo, que a su vez podría ocasionar inestabilidad política; por tanto, si en el proceso de transformación cerraban muchas empresas, habría que atender a los afectados, debía preverse la ayuda para satisfacer sus necesidades médicas y de vivienda, así como sus pensiones, prestaciones todas que antes eran soportadas por sus patrones. Además de proporcionar una red de seguridad social, los trabajadores también requerían ser capacitados para las nuevas demandas creadas por la economía de mercado.

China enfrentó serios cuestionamientos sobre cómo proceder: mientras que algunos políticos se aferraban a la filosofía comunista, otros promovían ideas occidentales. El país tenía muchas fortalezas, pero también enfrentaba grandes retos; entre las primeras estaba la relativa apertura a la reforma, los avances en tecnología, la reunificación con Hong Kong, el progreso educativo mediante asociaciones con universidades occidentales y el acceso a la tecnología moderna a través de coinversiones, además de que muchas empresas multinacionales operaban en industrias como la del petróleo, el gas, los farmacéuticos, las telecomunicaciones y una variedad de servicios.

Respecto de la educación administrativa, la maestría en administración de empresas internacionales de Beijing, en la Universidad de Pekín, y la Escuela de Negocios Internacionales China-Europa, ofrecían varios programas de administración, incluida una maestría ejecutiva; escuelas que introdujeron a los ejecutivos en las teorías administrativas y habilidades prácticas necesarias para integrar la economía china a la global.

Pero China también enfrentaba retos extraordinarios como una oposición política interna y la posibilidad de inestabilidad social, y la situación se agravaba por la migración de las personas a las ya sobrepobladas áreas urbanas, afligidas por la contaminación y otros malestares urbanos, además, la reglamentación gubernamental inconsistente podría desalentar la inversión extranjera.

Como potencia importante en la región de la Cuenca del Pacífico, China tenía grandes oportunidades fuera de sus fronteras, y su acceso a la tecnología occidental le permitiría alcanzar con rapidez a los países desarrollados; además, el entusiasmo de las empresas extranjeras por ingresar su mercado les permitió negociar términos favorables. Sin embargo, China también enfrentaba importantes amenazas del extranjero: la reducción de las barreras comerciales ayudaría al país en su conjunto, pero afectaría a empresas individuales, pues tendrían que competir con productos de calidad del extranjero.

En suma, China tenía la fuerza no sólo para superar sus debilidades, sino para aprovechar sus oportunidades y hacer frente a las amenazas. Los principales retos eran mantener la economía en crecimiento (aunque a una tasa inferior que la del decenio de 1990) sin inflación y lidiar con las fuerzas sociales que podrían agitarse durante la transformación en un momento de expectativas crecientes. Su relación con Taiwán seguía siendo un problema que requería resolverse más adelante, en el siglo XXI; China también necesitaba mostrar un entorno político y legal libre de corrupción para atraer a los inversionistas extranjeros y convertirse en una fuerza importante en la comunidad mundial.<sup>51</sup>

Después de 15 años de negociaciones, China ingresó a la OMC; la firma del acuerdo de admisión el 11 de noviembre de 2001 y su ratificación un mes más tarde como el miembro número 143, crearon ciertamente oportunidades pero también desafíos (p. ej., reducir de manera drástica las barreras para importar productos agrícolas de Estados Unidos) tanto para China como para su propio presidente Hu Jintao, sucesor del señor Jiang.<sup>52</sup>

La tabla C1.1 resume la posición competitiva de China: muestra sus fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas de otros países. También indica las posibles estrategias chinas al combinar los factores internos y externos, que se muestran como estrategias Maxi-Maxi (maximizar fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas), Mini-Maxi (minimizar debilidades y maximizar oportunidades), Maxi-Mini (maximizar fortalezas

<sup>51</sup> "Corruption in China: Rocking the Boat", *The Economist*, 24 de noviembre de 2001, p. 40.

<sup>52</sup> World Trade Organization, en: [www.wto.org](http://www.wto.org), consultado el 21 de septiembre de 2011.

y minimizar amenazas) y Mini-Mini (minimizar debilidades y amenazas); estas alternativas estratégicas son impulsadas por la cultura, el propósito y los objetivos de China, que se muestran en la primera columna de la tabla.

Las condiciones económicas asiáticas también están vinculadas con Europa y una de las fuerzas impulsoras en la Unión Europea es la industria del automóvil, como se ilustra en el caso El mercado de autos en la nueva Europa, al final de esta sección.

**Tabla C1.1** Matriz FODA de la situación competitiva de China

Cultura, valores, propósitos, objetivos, etc., del país	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser un miembro poderoso de la comunidad internacional (Organización Mundial del Comercio, OMC).</li> <li>Dirigirse a una economía de mercado.</li> <li>Mejorar el estándar de vida de su población.</li> <li>Unificar una cultura diversa.</li> <li>Aumentar el poder económico y político.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformas gubernamentales enérgicas.</li> <li>Capacidad de cambiar las reglamentaciones (intervención gubernamental).</li> <li>Posición fuerte en las negociaciones con los inversionistas interesados.</li> <li>Mercado doméstico muy amplio.</li> <li>Fortalezas crecientes en productos inalámbricos y electrónicos de alta tecnología.</li> <li>Costos de mano de obra bajos y ética confuciana (lealtad, deber, etcétera).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempleo: riesgo de descontento laboral.</li> <li>Alto grado de pobreza.</li> <li>Brecha regional de desarrollo económico.</li> <li>Falta de administradores capacitados.</li> <li>Incertidumbre política.</li> <li>Sistema legal deficiente: ausencia de protección a los derechos de autor y las patentes.</li> <li>Empresas estatales no rentables.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos naturales vastos (carbón, acero, minerales, petróleo, etcétera).</li> <li>Crecimiento elevado con baja inflación.</li> <li>Notable mejoría en las condiciones socioeconómicas del último decenio (salud, nutrición, esperanza de vida, educación).</li> <li>Ventaja competitiva en la producción textil, de bienes de consumo, fabril, juguetera y de alta tecnología.</li> <li>Estudiantes que se forman en el extranjero.</li> <li>Miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A pesar de los recursos naturales, insuficiente suministro de energía.</li> <li>Sistema bancario obsoleto.</li> <li>Oferta excesiva de oficinas y hogares caros.</li> <li>Demanda de los consumidores en decline.</li> <li>Variedad de dialectos que obstaculiza la comunicación.</li> <li>Burocracia y corrupción excesivas.</li> <li>Inventario alto con tendencias deflacionarias.</li> </ul>
Oportunidades externas (O)	FO: Maxi-Maxi	DO: Mini-Maxi
<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportación de componentes industriales ligeros a mercados de costos y precios altos, y atracción de inversionistas extranjeros.</li> <li>Demanda de bienes económicos para desarrollos tecnológicos en países ricos y pobres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atraer la inversión al reducir las barreras comerciales e introducir políticas claras a largo plazo.</li> <li>Política continua de acuerdos comerciales con Estados Unidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la educación administrativa al establecer y promover vínculos continuos con universidades occidentales y ofrecer maestrías en las universidades estatales.</li> <li>Proporcionar una red social segura.</li> </ul>

(continúa)



Tabla C1.1 Matriz FODA de la situación competitiva de China (continuación)

Cultura, valores, propósitos, objetivos, etc., del país	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zona de Asia y el Pacífico: vínculos tradicionales de estas economías; financiamiento de Hong Kong, Singapur y otros países o regiones.</li> <li>Estados Unidos: el entusiasmo por entrar a la economía china permite a las empresas chinas el acceso a sus mercados con muy pocas restricciones; mejores relaciones políticas.</li> <li>Unión Europea (UE): tiene similar entusiasmo que Estados Unidos; el tradicional vínculo de Hong Kong con la economía de Estados Unidos crea lazos naturales con China, en especial en la industria bancaria.</li> <li>Ser miembro de la OMC le permite a China mayor acceso a los mercados de Estados Unidos, Unión Europea y Japón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar la presencia en toda Asia al reforzar las empresas estatales grandes y más competitivas.</li> <li>Iniciar el proteccionismo mediante nuevas barreras comerciales y cambios en las reglas.</li> <li>Exportar artículos en los que China tiene una ventaja competitiva (electrónica, juguetes, zapatos, bisutería, equipo para generación de energía, textiles, acero y hierro).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformar el sistema legal y eliminar la corrupción; reforzar y hacer cumplir leyes que protejan la propiedad intelectual.</li> <li>Asistir en la transición de empresas estatales no rentables mediante su absorción en otras empresas estatales más grandes o su privatización (modelo de Alemania del Este).</li> <li>Fomentar la inversión extranjera directa en las regiones occidentales menos desarrolladas para promover su crecimiento económico y reducir la emigración a ciudades del Este.</li> <li>Recaudar dinero de otros países asiáticos para la reestructuración.</li> <li>Reducir la burocracia e introducir políticas que disminuyan las restricciones arbitrarias a los extranjeros.</li> <li>Atraer a compañías extranjeras que estén dispuestas a compartir tecnología.</li> </ul>
Amenazas externas (A)	FA: Maxi-Mini	DA: Mini-Mini
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crisis financiera asiática.</li> <li>Competencia por las exportaciones e inversiones extranjeras con otros países asiáticos derivada de la reducción de los costos de la mano de obra y la devaluación de sus monedas.</li> <li>Indecisión de los inversionistas extranjeros por la crisis y la incertidumbre política y legal en Asia.</li> <li>Investigaciones <i>antidumping</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invertir en industrias de alta tecnología.</li> <li>Reducir los aranceles y otras barreras al libre comercio.</li> <li>Proveer un sistema legal estable a la inversión extranjera.</li> <li>Continuar la tendencia hacia una economía de mercado, la reforma a las empresas estatales y a la reducción de los subsidios gubernamentales.</li> <li>Considerar el invertir en economías emergentes.</li> <li>Considerar el devaluar la moneda como último recurso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con los requisitos de membresía de la OMC.</li> <li>Ampliar las reformas sociales para reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de los trabajadores.</li> </ul>

La matriz FODA se describe en el capítulo 5. Los autores agradecen la asistencia de Chris Capistran, quien coordinó la investigación. La información se basó en el ensayo inédito de Heinz Weihrich y Chunguan Ma, "An Analysis of China's Competitive Environment with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter's Model"; Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York: Free Press, 1990, p. 71; Weihrich, Heinz, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, 1982, pp. 54-66; World Bank, *China Country Brief*, Washington, DC, 1998, p. 1; Roberts, Dexter y Mark L. Clifford, "The Engine Is Misfiring", *BusinessWeek*, 1 de octubre de 2001, pp. 80-81; "China Opens Up", *The Economist*, 20 de noviembre de 1999, pp. 17-18; "China's Future: A Dampened Blaze", *The Economist*, 9 de marzo de 2002, pp. 4-7; "Systemic Corruption: Something Rotten in the State of China", *The Economist*, 16 de febrero de 2002, pp. 37-38; "Corruption in China: Rocking the Boat", *The Economist*, 24 de noviembre de 2001; "China's Economy: East Asia's Whirlwind Hits the

Middle Kingdom", *The Economist*, 14 de febrero de 1998, pp. 37-39; Chen, Roger, "An Analysis of China's Economic Development Policies and Prospects", *Business Economics*, julio de 1998, pp. 29-34; "Chinese Companies, Silicon Valley, PRC", *The Economist*, 27 de junio de 1998, pp. 64-65. También con información emitida por la International Data Company, 21 de enero de 2003; por el Ministerio de Información Tecnológica de China, 21 de enero de 2003, y por el Ministerio de Cooperación Comercial y Económica Extranjera, 23 de enero de 2003; "China in Transition", *Far Eastern Economic Review*, 29 de enero de 1998, p. 26; Mastel, Greg, *The Rise of the Chinese Economy*, Armonk, NY: Sharpe, M.E., 1997, p. 61; John Bryan Starr, *Understanding China*, Nueva York: Hill and Wang, 1997, p. 61; U.S. Census Bureau, Foreign Trade Division, Data Dissemination Branch, en: [www.census.gov/foreign-trade](http://www.census.gov/foreign-trade), consultado el 21 de septiembre de 2011; "Bush's Asian Challenge", *The Economist*, 17 de marzo de 2002, pp. 13-14; "China, America and Japan", *The Economist*, 17 de marzo de 2001, pp. 21-23; "Crashing to Earth", *The Economist*, 7 de abril de 2002, p. 29; "China Complains to WTO", *Far Eastern Economic Review*, 4 de abril de 2002; Catherine Gelb, "Are You Ready?", *China Business Review*, enero-febrero de 2002; [www.BIMBA.edu.cn](http://www.BIMBA.edu.cn), consultado el 21 de septiembre de 2011; "Cars in China: Leave It to the Locals", *The Economist*, 13 de abril de 2002, pp. 60-61.

## enfoque EMPRESARIAL

### Silicon Valley y el entorno de la administración empresarial

Este lugar es reconocido en todo el mundo como el epicentro de la innovación en tecnología y las coinversiones de capital de riesgo. Su desarrollo histórico y consecuente cultura han conformado un ambiente empresarial ideal, un ecosistema creador de empresas, como a veces se le conoce. Este entorno empresarial ha conducido a la creación de empresas que han cambiado la faz del mundo (p. ej., Intel, Yahoo, Apple, Google, Facebook, YouTube, Twitter y otros). ¿Qué factores han llevado al desarrollo de este nuevo ecosistema creador de inversiones en Silicon Valley? ¿Qué técnicas de administración empresarial desarrolladas ahí pueden ser aplicadas a otras organizaciones que quisieran ser más ágiles e innovadoras? Quienes quieran aprender sobre la gestión empresarial deberán considerar estas preguntas.



▶ Silicon Valley es reconocido como el epicentro de la innovación en tecnología y las coinversiones de capital de riesgo.

Varios elementos clave se conjuntaron en Silicon Valley y ayudaron a convertirlo en el estándar mundial de la innovación y administración empresariales.<sup>53</sup> Estos factores incluyen el desarrollo histórico y cultural de la región, el consecuente ecosistema de industrias de servicio y soporte relacionadas, las redes históricas clave de producción, talento y recursos en la Cuenca del Pacífico, las excelentes universidades que se enfocan en la investigación científica y de negocios, y —quizá lo más crucial— fuentes ilimitadas de recursos disponibles en fondos para nuevos negocios en forma de capital de riesgo. Cada uno de ellos se examinará a continuación.

La cultura empresarial de Silicon Valley ha sido clave para su surgimiento como el semillero de la innovación que influye al mundo.<sup>54</sup> Su historia de éxito con compañías innovadoras (como Hewlett-Packard y Apple) ha ayudado a promover una cultura de confianza en el lanzamiento de nuevos proyectos, y alrededor de este éxito ha surgido un ecosistema de industrias de soporte que promueve el desarrollo de nuevas empresas con alto crecimiento. A menudo prestigiados despa-

chos legales y contables del área de la bahía representan a pequeñas compañías que inician y pueden tener ante ellas un gran futuro. En la mayoría de los centros de negocios del mundo éste no es el caso, ya que las grandes empresas de servicio tienden a representar a compa-

<sup>53</sup> Para una perspectiva histórica sobre el desarrollo de la región, véase también Ward Winslow y John McLaughlin, *The Making of Silicon Valley: A 100 Year Renaissance*, Santa Clara Valley Historical Foundation, 1996.

<sup>54</sup> Para una discusión sobre la cultura empresarial del Silicon Valley, véase también Sherwin, Elton Jr., *The Silicon Valley Way*, 2a. edición, Prima Lifestyles, 2000.

ñas grandes y bien establecidas. Esta cultura de asumir riesgos para apoyar un nuevo negocio —que podría ser el nuevo Yahoo o un fracaso— ayuda a proporcionar la infraestructura necesaria para apoyar a la innovación de la tecnología y el crecimiento de los negocios. Esta capacidad de asumir riesgos también se extiende a los gerentes profesionales de todo el valle: ser parte de una nueva compañía fracasada no necesariamente se considera una desventaja en la carrera de un gerente en Silicon Valley, más bien puede considerarse como gran aprendizaje y experiencia que puede aportar a la próxima compañía;<sup>55</sup> además, las opciones de compra de acciones como parte importante de la retribución salarial tienden a alentar a los gerentes a correr el riesgo con nuevas compañías.

Las redes de desarrollo, producción, distribución y talento de la Cuenca del Pacífico permiten un sistema integrado y eficiente de innovación y creación de productos. Muchas compañías de diseño de circuitos integrados se establecen en el valle para desempeñar sus funciones: subcontratan la producción de sus chips en Taiwán o Malasia, y los distribuyen a través de redes cooperativas y competitivas por todo el mundo. Esta eficiente infraestructura de desarrollo y manufactura permite el surgimiento de muchas pequeñas empresas de diseño que aportan diferentes modelos de pensamiento a un sistema de producción flexible. El resultado para muchas de estas compañías de tecnología de la información empresarial tiene impacto mundial, y llevan sus productos al mercado en tiempos récord.

Otros factores, como una red de universidades dedicadas a la investigación y el desarrollo en ciencia e ingeniería (p. ej., la Stanford University y la University of California en Berkeley), y la gestión empresarial (como la University of San Francisco) proporcionan tanto la materia prima en tecnología como el capital humano calificado necesarios para impulsar a las empresas locales de alto crecimiento.

El capital de riesgo es quizá el elemento más difícil de emular en otra parte en términos de su tamaño y disponibilidad, pues tiende a estar ligado a la ubicación de las empresas de capital de riesgo,<sup>56</sup> que en Silicon Valley y el área de la Bahía de San Francisco representan más de una tercera parte de esta inversión.<sup>57</sup> ¿Por qué es importante esto? El capital de riesgo financia a nuevos negocios de alto potencial y riesgo, que los bancos y otras fuentes tradicionales de financiamiento a negocios simplemente no pueden atender. En particular, las empresas de capital de riesgo de Silicon Valley tienden a enfocarse en el financiamiento de empresas de alta tecnología (de *software*, estructuras comunicativas, ciencias biológicas, energía o materiales). En estas industrias de alta tecnología existe un riesgo adicional de desarrollo del producto: a menudo es discutible si el tiempo y financiamiento dedicados a investigación y desarrollo conducirán a un producto que funcione.

También debe considerarse el riesgo adicional de la aceptación del producto o su incursión en el mercado como pioneros. Las empresas de capital de riesgo tienen experiencia en evaluar y financiar a las compañías que asumen estos riesgos. A cambio de financiar negocios en estos desafiantes empréstitos, las empresas de capital de riesgo esperan rendimientos de 40 a 50% anual de las empresas en las que invierten; rendimientos de las empresas exitosas que son necesarios, pues otras compañías de su portafolio fracasarán por completo y toda la inversión se perderá, por ejemplo, una inversión exitosa en la siguiente Yahoo o Google compensa toda inversión en las empresas fracasadas. Esta fácil disponibilidad de recursos de inversión posibilita el financiamiento de dichas empresas en Silicon Valley, que quizá no serían financiadas en casi cualquier otra parte del mundo.<sup>58</sup> Los gerentes de negocios deben comprender los procesos del capital de riesgo para administrar con efectividad en este entorno.

El efecto local del capital de riesgo es innegable, en 2003, sólo en California, 2 479 000 individuos estaban contratados por compañías con financiamiento de riesgo, casi tres veces los

<sup>55</sup> Si bien aprender del fracaso es aceptable, demasiados fracasos podrían cuestionar el juicio del gerente.

<sup>56</sup> Los capitalistas de riesgo desempeñan una función activa en las compañías del portafolio que financian; por tanto, tienden a invertir sobre todo en empresas a las que les es fácil acudir para asistir a las reuniones de consejo y por otros motivos.

<sup>57</sup> PricewaterhouseCoopers/National Venture Capital Association MoneyTree Report Investments by Region Q1-Q2 2006.

<sup>58</sup> En Estados Unidos existen otros centros de capital en Nueva Inglaterra, Nueva York, Texas, Carolina del Norte y otros, pero son mucho más pequeños.

empleados de empresas similares en el estado de Texas, la entidad más próxima con este tipo de operaciones.<sup>59</sup> Las empresas respaldadas por capital de riesgo también tienden a superar el desempeño de compañías sin dicho respaldo en términos de ventas y crecimiento de empleos;<sup>60</sup> de nuevo, las empresas con capital de riesgo tienden a invertir localmente, pues desempeñan una función activa en las compañías que respaldan. Esta tendencia histórica a permanecer locales refuerza el valor de una ventaja comparativa regional en innovación tecnológica.<sup>61</sup>

Evidentemente, la gran disponibilidad de capital de riesgo para las empresas de Silicon Valley ofrece oportunidades para la región. Dirigir una compañía respaldada por capital de riesgo también requiere habilidades administrativas únicas, pues éstas se enorgullecen no sólo de ser una fuente de capital para las compañías del portafolio, sino una fuente decisiva de asesoría estratégica, contactos industriales y capital intelectual. El socio administrativo de una empresa de capital de riesgo que llevó el financiamiento a una compañía específica del portafolio, es por lo regular miembro del consejo directivo de la joven empresa y ejerce un control importante en el futuro de la organización. El gerente de la compañía respaldada con capital de riesgo debe estar consciente de las reglas de dicho capital y administrar con efectividad en ese contexto.

Los capitalistas de riesgo tienen opiniones definitivas sobre la importancia de los equipos administrativos de las compañías que financian. En el reporte del segundo trimestre de 2006 del Silicon Valley Venture Capitalist Confidence Index™ (índice de confianza del capital de riesgo en Silicon Valley), de la University of San Francisco, Robert Troy de Geneva Venture Capital sugirió:

El escenario está listo para el auge de madurez esperado en la industria de alta tecnología. Es evidente que empresarios sofisticados que han aprendido de los errores del pasado reciente, con los siguientes paradigmas en su sitio, pueden servir mejor a sus clientes con un mayor valor agregado e interesantes modelos de negocios... El Área de la Bahía es más que nunca la Meca de la alta tecnología gracias a la extraordinaria fuente de talento.<sup>62</sup>

En el mismo reporte, Charles Beeler, de El Dorado Ventures, declaró: “Seguimos viendo una cantidad de muy atractivas oportunidades de inversión dirigidas por fuertes equipos administrativos de primera generación. Éstas son el tipo de personas que pueden convertir buenas oportunidades en grandes resultados y se ajustarán al mercado conforme sea necesario para tener éxito”. De hecho, se ha visto que este índice de confianza precede a las ofertas públicas de empresas respaldadas por capital de riesgo, quizá por la ventaja única de la información que tienen dichas empresas y que desarrollan al trabajar en el cruce entre capital público y privado;<sup>63</sup> así que es prudente que los empresarios y otras partes interesadas tomen nota de lo que esperan que ocurra.

Hasta la fecha estos factores regionales de innovación y ventaja empresarial no han sido emulados por completo en otra parte. ¿Qué técnicas de administración empresarial exitosas pueden aprenderse del ejemplo de Silicon Valley? ¿Cómo pueden los gerentes dirigir mejor y hacer crecer las empresas de manera innovadora y empresarial? ¿Pueden los gerentes fuera de Silicon Valley aprovechar este ecosistema de innovación y oportunidad como mercado potencial o de alianza? Los siguientes capítulos presentan un contexto con el fin de aprovechar mejor el poder empresarial de Silicon Valley para estudiantes de administración en su propio contexto nacional y regional. La difusión global del capital de riesgo del valle ha generado una nueva oleada de oportunidades empresariales para gerentes que estén a tono con el entorno. Redes

<sup>59</sup> Venture Impact 2004 – *Venture Capital Benefits to the US Economy*, 2004, Global Insight, National Venture Capital Association.

<sup>60</sup> Venture Impact 2004 – *Venture Capital Benefits to the US Economy*, 2004, Global Insight, National Venture Capital Association.

<sup>61</sup> Un estudio de Deloitte and Touché, de 2006, sobre tendencias globales en el capital de riesgo, indica un cambio gradual de casi la mitad de las empresas de inversión que hoy estudian invertir internacionalmente, con interés especial en China e India.

<sup>62</sup> Cannice, Mark V., 2006, “Silicon Valley Venture Capitalists” Confidence Index Report Q2 2006, ProQuest.

<sup>63</sup> Cannice, Mark y Cathy Goldberg, “Venture Capitalists” Confidence, Asymmetric Information and Liquidity Events”, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 22, núm. 2, 2009, pp. 141-164.

de capital, talento, tecnología y pasión empresarial enlazan a gerentes que piensan en todo el mundo; comprender el proceso empresarial con la intención de promover estos enlaces para el desarrollo de compañías y regiones es responsabilidad de los gerentes de cada organización. ¿Cómo desempeñar la gestión empresarial y hacerlo con éxito?, son las dos preguntas clave abordadas en esta obra.



## CASO DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA GLOBAL

¿Será el auto chino de Geely  
el siguiente Nano indio?<sup>64</sup>

Probablemente ningún otro auto económico haya captado tanta atención mundial en años recientes como el Nano indio, pero, ¿se verá amenazado por Geely, la compañía china que empezó en 1986 fabricando refrigeradores y que se diversificó a motocicletas en 1996? Quizá no muchas personas hayan oído de ella, pero la compañía de autos china más grande de propiedad privada atrajo la atención de las ferias de autos de todo el mundo (Frankfurt, Detroit). A su presidente y cofundador, Li Shufu, le gusta que le consideren como el Henry Ford de China, y aunque conservó el cargo de presidente, cedió el título de director ejecutivo a Yue Guisheng en 2006. La declaración de misión de Geely incluye referencias a la seguridad, a ser amigable con el entorno y a la eficiencia.

Geely comenzó la producción de automóviles en 1998 y los primeros se exportaron en 2003. El señor Li Shufu planea exportar dos terceras partes de su producción, que ya vende en Perú, Uruguay, Venezuela, Rumania, Pakistán, Sudáfrica y Bangladesh.

El plan del señor Li incluye lanzar nueve modelos nuevos que sean asombrosos en cualquier estándar, pero se duda que los automóviles cumplan con los estándares occidentales: las pruebas de impacto rusas mostraron un bajo índice de supervivencia del maniquí de prueba. Aun así los automóviles se ensamblan y venden desde equipos de armado rusos en países como Ucrania e Indonesia, y se rumora sobre negativas a comprar las muy conocidas empresas automotrices suecas Saab y Volvo.<sup>65</sup>

Geely ilustra que el mercado automotriz es verdaderamente global y se extiende más allá de las placas honoríficas de Ford, GM, Chrysler, Mercedes, BMW, Volkswagen y otros. Ciertamente, TATA Motors, con su exitoso Nano, tiene que considerar a Geely como un competidor potencial.

### Preguntas

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del Nano? Investigue en internet.
2. Con base en sus hallazgos, ¿cuál cree que es la ventaja competitiva del Nano en India y otros países?
3. ¿Qué tan importante es la seguridad del automóvil para el consumidor indio?
4. ¿Cuáles son sus criterios en la compra de un automóvil?

<sup>64</sup> "The Ambition of Geely", *The Economist*, 1 de agosto de 2009, p. 56; Zhejiang Geely Holding Group, en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Zhejiang\\_Geely\\_Holding\\_Group](http://en.wikipedia.org/wiki/Zhejiang_Geely_Holding_Group), consultado el 28 de agosto de 2011.

<sup>65</sup> "Chinese Media: Volvo Bought by Geely", en: [www.thetruthaboutcars.com/volvo-bought-by-geely](http://www.thetruthaboutcars.com/volvo-bought-by-geely), consultado el 21 de septiembre de 2011.

## Caso Internacional 3.2

### Aplicación de la teoría neoclásica al Instituto Hondureño para la Prevención del Alcoholismo, Drogadicción y Farmacodependencia (IHADFA)

Caso elaborado por la doctora María Guadalupe Romero-Andrade  
MSP, MASS y candidata a doctorado en Ciencias con orientación en Ciencias  
de la Administración

Universidad Católica de Honduras

## Introducción

La realización de un trabajo de investigación de la aplicación de la teoría de la administración en el ámbito público es un apartado importante para lograr evidenciar que la gerencia pública también cumple el cometido de la teoría. Realizarlo en el contexto de la teoría neoclásica con énfasis en la administración por objetivos (APO) lo es aún más, ya que ésta ha logrado realizar modificaciones importantes en el “mundo de los negocios”, así llamado al pensar que su aplicabilidad es competencia única de la empresa privada; sin embargo, es Peter Drucker quien menciona que la teoría administrativa es diferente, pues la organización se “abandona a la innovación y al cambio, cuando esto es necesario” (Drucker, 1999). De hecho, esto es lo que ha ocurrido con las organizaciones estatales.

El Instituto Hondureño para la Prevención del Alcoholismo, Drogadicción y Farmacodependencia (IHADFA) tiene ante sí un gran reto al ser de las pocas instituciones estatales en Honduras que promueve el cumplimiento de políticas públicas en el contexto de la protección social contra las adicciones. Esto obliga a la institución a realizar una serie de aplicaciones de la APO, lo que permea aspectos positivos que le permitirán alcanzar los resultados que se han definido, sobre todo, mostrar que pueden ser eficaces en el contexto de los objetivos.

## Situación problemática

La administración pública en Honduras, sobre todo en el sector salud, ha sido influida desde hace más de 10 años por el abordaje gerencial neoclásico, a través del apoyo que por medio de diferentes agencias ha otorgado Estados Unidos, la más importante, la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés). El enfoque de trabajo por resultados se incrementa en la década de los 90, al plasmar muchas de las metas propuestas en plazos concretos y en los diversos formatos que apoyaban este quehacer, entre ellos el plan estratégico basado en el marco lógico. La definición de la división del trabajo, así como la alta especialización y el criterio de la lucha por el logro, es uno de los aspectos que permiten revisar el planteamiento específico de la teoría neoclásica. La gran diferencia entre una institución pública y una privada radica en su razón social, ya que esta última busca ampliar sus dividendos y aquélla busca dar respuesta a necesidades específicas de la población partiendo para ello de políticas públicas. Es con base en lo anterior que se realizará la investigación de una organización pública cuyo objetivo específico sea el “combate” de las adicciones.

Se ha considerado que la aplicación de las teorías de la administración se ha enfocado en la empresa privada, sin embargo, la influencia de apoyo externo y de convenios suscritos por el país obligan a su aplicación para la obtención de los objetivos propuestos, aun cuando uno de los grandes problemas que enfrentan las instituciones estatales es su propia politización.

## Objetivo general

Analizar la aplicación de la APO a través de la medición de la relación existente entre las metas de la institución y la eficacia de ésta.

## Objetivos específicos

1. Determinar la relación entre objetivos y resultados.
2. Definir la relación entre metas y resultados.



## Justificación del estudio

La investigación de la aplicación de las teorías de la administración —en este caso, de la teoría neoclásica en el sector público— representa una revisión de la forma de desarrollo de ésta, a la vez que logra evidenciar que se trata de un proceso inserto en la gerencia pública. El fortalecimiento de las instituciones del Estado, sobre todo en el sector salud, durante décadas y por instituciones provenientes del “pragmatismo”, ha logrado que se haya desarrollado todo un movimiento de trabajo que ha permeado al gobierno, de tal forma que las evaluaciones realizadas a las instituciones se han hecho con el planteamiento de la gerencia por resultados, la cual es una variante de la APO. La medición de las formas de abordaje en una institución que tiene más de 20 años prestando sus servicios a la población hondureña en el ámbito específico de las adicciones permitirá visualizar su grado de aplicación y, a su vez, dará la pauta para la implementación de los ajustes adecuados (Widener, 2006). Es importante establecer que, para fines de este estudio, la eficacia se medirá de acuerdo con el logro de los resultados, y las metas serán medidas acorde con los objetivos que deben alcanzarse a corto y mediano plazos.

## Marco teórico de la administración por objetivos

La teoría neoclásica realiza un enfoque a los objetivos o finalidades de la organización. El enfoque basado en procesos y en las actividades se sustituyó por un enfoque en los resultados y objetivos alcanzados (fines).

Su aparición fue en 1954 impulsada por Peter Drucker (1985). La APO es un proceso por el cual los gerentes y subordinados identifican de manera conjunta objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan los objetivos como guías para su actividad; por medio de éste se especifican las responsabilidades de cada uno en función de los resultados esperados que constituyen los indicadores o patrones de desempeño con los cuales se evaluará a ambos. Analizando el resultado final se pueden evaluar los desempeños del gerente y los subordinados de manera objetiva, y se pueden comparar los resultados alcanzados con los esperados.

Las características de la APO son:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y su superior.
- Definición de objetivos de cada departamento o posición.
- Énfasis en la medición y el control de resultados.
- Evaluación continua, revisión y modificación de planes.
- Participación activa de la gerencia y los subordinados.
- Apoyo intensivo del personal que requiere soporte intenso de personal entrenado y preparado.

## Hipótesis

1. A mayor definición de los objetivos por la organización, mayor eficacia.
2. A menor definición de los objetivos, menores metas alcanzadas.

## Metodología y muestreo

Entre los empleados que laboran en el IHADFA se realizó un muestreo probabilístico (Hernández S., 2010) en el cual se seleccionaron todos los empleados que se encuentran en los altos cuadros directivos, mandos intermedios y responsables directos en la obtención de las metas; se contabilizaron 32 encuestados. El análisis se realizó en el paquete SPSS versión 18.

## Resultados

Los resultados obtenidos en el análisis se detallan a continuación:

- a) El rango de edad de los encuestados es de 23 a 68 años.
- b) La distribución por sexo establece que 62.5% de los encuestados son mujeres y 37.5%, hombres.
- c) La respuesta en relación con el tipo de planes que la organización desarrolla y son conocidos por cada uno de los encuestados muestra las siguientes respuestas: plan estratégico, 15.6%; plan táctico, 0%; plan operativo, 9.37%; plan estratégico y operativo, 62.5%; todos los planes, 6.25%; ningún plan, 6.25%.
- d) La correlación entre los objetivos a corto plazo y la redefinición de metas por resultado muestran que es de 0.481, con significancia de 0.005; la de formulación de objetivos por par-

te de los empleados y la definición de metas por parte de ellos es de 0.597, con significancia de 0.000; la correspondiente a las metas de los empleados y los resultados obtenidos por ellos es de 0.897, con significancia de 0.000; mientras que la de redefinición de metas por resultado y los resultados obtenidos por ellos es de 0.614, con significancia de 0.000.

## Conclusiones

La APO como propuesta de desarrollo en una organización estatal para el cumplimiento de las acciones estratégicas es un modelo que permite gestionar las acciones acordes con un plan de gobierno, en relación con las políticas públicas y para atender las demandas de la sociedad (ambiente).

La teoría coloca en el plano de la discusión la medición de la administración pública en cuanto a metas y resultados; de acuerdo con lo que se ha pretendido, este último aspecto es una medición directa de la eficacia. Los resultados permiten ver que desde el punto de vista colectivo debe existir una apropiación mayor de la APO, en vista de que el promedio de la medición, en cuanto a definición grupal, da un resultado intermedio que establece que la relación entre metas y resultados (eficacia) debe tener una mejor definición; es decir, debe existir un verdadero proceso de socialización para que posteriormente haya apropiación en cuanto a lo que la organización desea tanto al interior como —en aras de una respuesta a las demandas del entorno— hacia el exterior. De forma específica, la organización investigada, que tiene una competencia en cuanto a la prevención, el tratamiento y la rehabilitación de las adicciones, debe replantearse los puntos mencionados para todos sus empleados.

La correlación de las variables específicas señalan aspectos importantes, como el hecho de que en todas las observaciones realizadas la relación es positiva y moderada, lo que establece que la búsqueda de éstas se encuentra en un camino lineal que podría ir *in crescendo* si se asocia con las acciones mencionadas en el análisis del comportamiento grupal. Resulta bastante beneficioso el que, al relacionar el porcentaje de metas con el de resultados, la regresión sea fuertemente positiva, lo que le otorga una fortaleza específica en cuanto a la aplicación de la teoría en el contexto de la organización.

En su libro *Management for results*, Peter Drucker menciona que las organizaciones deben hacer hoy y planificar para el futuro. Con los datos obtenidos en la investigación se concluye que el IHADFA tiene todas las condiciones para lograr, a través de esta teoría, una definición más precisa de sus metas con el fin de obtener mejores resultados (eficacia), a través de procesos realizados a nivel grupal, lo que significa que éste es, precisamente, el camino a seguir.

## Preguntas

1. ¿Son aplicables las teorías de la administración en el sector público? Explique su respuesta.
2. ¿Es aplicable la teoría neoclásica en la administración pública? Indique por qué.
3. ¿Son aplicables todos los criterios de la teoría neoclásica en la administración pública? Explique su respuesta.
4. ¿Se encuentra vigente la teoría neoclásica en el momento actual? Indique por qué.
5. ¿Son los resultados concluyentes? Explique su respuesta.

## Bibliografía

- Baird, Kevin H. G. (2004). *Adoption of activity management practices: a note of the extend of adoption and the influence of organizational o cultural factors*. Sidney, Australia: Elsevier.
- Drucker, P. (1984). *Innovation and Entrepreneurship. Practices and Principles*. Claremont, Ca.: Perfectbound.
- Drucker, P. (1985). *Managing for Results*. Claremont, Ca.: Perfectbound.
- Drucker, P. (1999). *Management*. Claremont, Ca.: Harper Collins e-book.
- Hernandez Sampieri, R. F. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Pedraja, L. (2004). *Efectos del Estilo de Liderazgo sobre la Eficacia de las Organizaciones Públicas*. Revista Facultad de Ingeniería (UTA), Chile. Vol. 12, núm. 2, 2004, pp. 63-73.
- Widener, S. (2006). *Association between strategic resources importance and performance measure use: The impact on firm performance*. Houston, Tx: Elsevier.



# Parte 2

## Planeación

- CAPÍTULO 4** Elementos esenciales de la planeación y la administración por objetivos.
- CAPÍTULO 5** Estrategias, políticas y premisas de planeación.
- CAPÍTULO 6** Toma de decisiones.
- CONCLUSIONES** Planeación mundial y empresarial.

# Enfoque sistemático de la administración: planeación

