

## **Dirección Estratégica Internacional**

### **09 – Gobierno Corporativo**

**Jorge Washington Barrientos**  
**Profesor Titular Ordinario FACE/UADE**

Doctor (CC.EE./Administración) @ UBA  
MBA E.I. @ FIA/FEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCE/UBA

# Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

## Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO EN EL ENCUENTRO PASADO

2

## Dinámica Competitiva y Políticas

LAS DIMENSIONES

3

## Gobierno Corporativo

DIMENSIONES DE ANÁLISIS

4

## Integrando miradas

JSW, PENG, KHANNA & PALEPU, HITT *ET AL*, OTROS

5

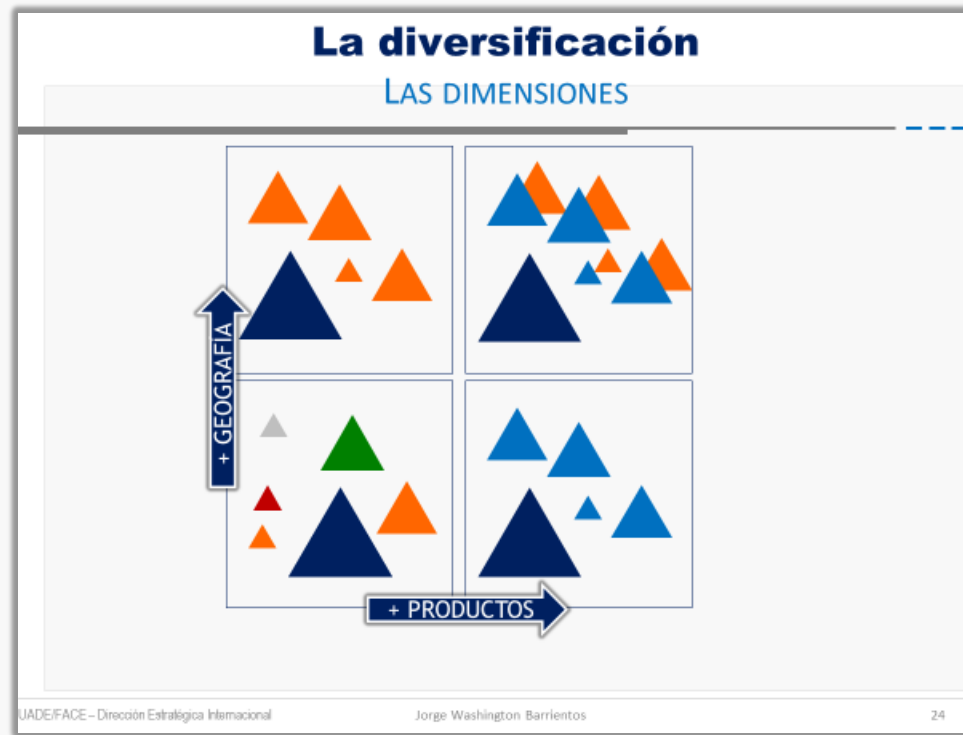
## Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

# **Qué estuvimos viendo en el último encuentro**

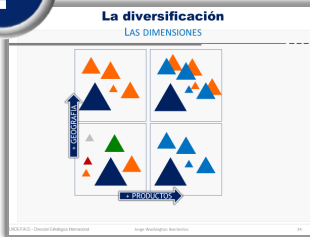
# Qué estuvimos viendo en el último encuentro

?



# Qué estuvimos viendo en el último encuentro

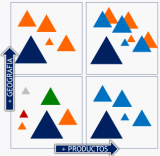
?



# Qué estuvimos viendo en el último encuentro

?

## La diversificación LAS DIMENSIONES



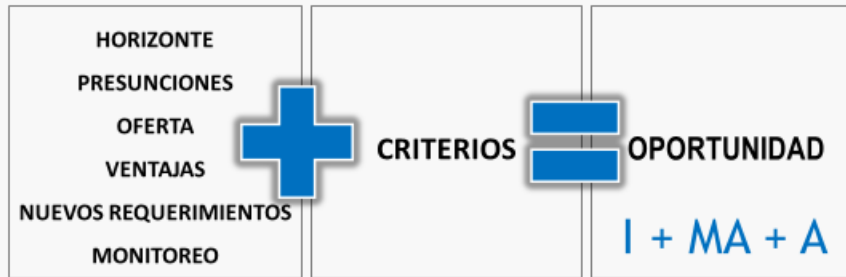
## La diversificación LAS DIMENSIONES



**RIESGO FINANCIERO** capacidad de la empresa de mantener sus compromisos financieros en un momento dado.

**RIESGO COMERCIAL** capacidad

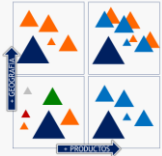
## ¿Cómo se elige? (CONTEXTO + CRITERIOS)



# Qué estuvimos viendo en el último encuentro

?

## La diversificación LAS DIMENSIONES



## La diversificación LAS DIMENSIONES

**RIESGO FINANCIERO** capacidad de la empresa de mantener sus compromisos financieros en un momento dado.  
**RIESGO COMERCIAL** capacidad de la empresa de mantener sus ventas en un momento dado.

## ¿Cómo se elige? (CONTEXTO + CRITERIOS)



## H. I. ANSOFF

MARKETS \ PRODUCT LINE	$\mu_0$	$\mu_1$	$\mu_2$	...	$\mu_m$
$\pi_0$	MARKET Penetration	MARKET DEVELOPMENT			
$\pi_1$					
$\pi_2$					
...					
$\pi_n$					

A Product-Market Strategy  $\sigma_j: (\pi_j, \mu_j)$   
Overall Company Product-Market Strategy  $\sigma_* \{ \sigma_{ij} \}$

FIG. 1



Igor ANSOFF

# Qué estuvimos viendo en el último encuentro

?



**H. I. ANJURY**

SECTOR	INDUSTRIA	MARKET	DEVELOPMENT
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

## Modelo de diversificación

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

### Consideraciones basadas en la industria

- ❖ Oportunidades de crecimiento de la industria
- ❖ Rivalidad entre empresas
- ❖ Barreras de entrada
- ❖ Poder de proveedores y compradores
- ❖ Amenaza de sustitutos
- ❖ Posible conglomeración

### Consideraciones basadas en recursos

- ❖ Valor (reducción del riesgo y competencias centrales)
- ❖ Singularidad
- ❖ Posibilidad de imitar
- ❖ Organización (diferente para diversificadores relacionados y no relacionados)

### Estrategias de diversificación

Productos / Geográfica

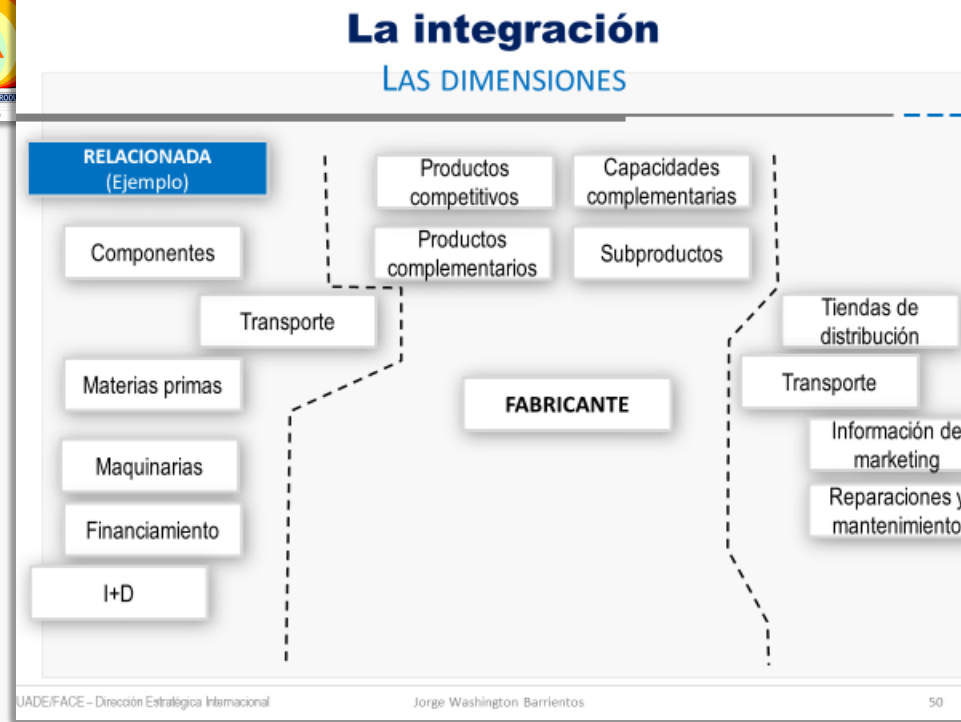
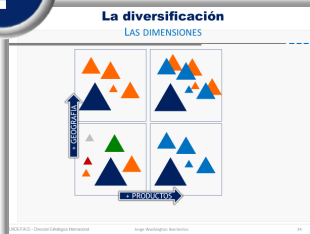
### Consideraciones basadas en instituciones

- ❖ Instituciones formales restringen o permiten la diversificación
- ❖ La falta de instituciones formales promueven los conglomerados
- ❖ Normas informales y conocimiento (motivos administrativos)



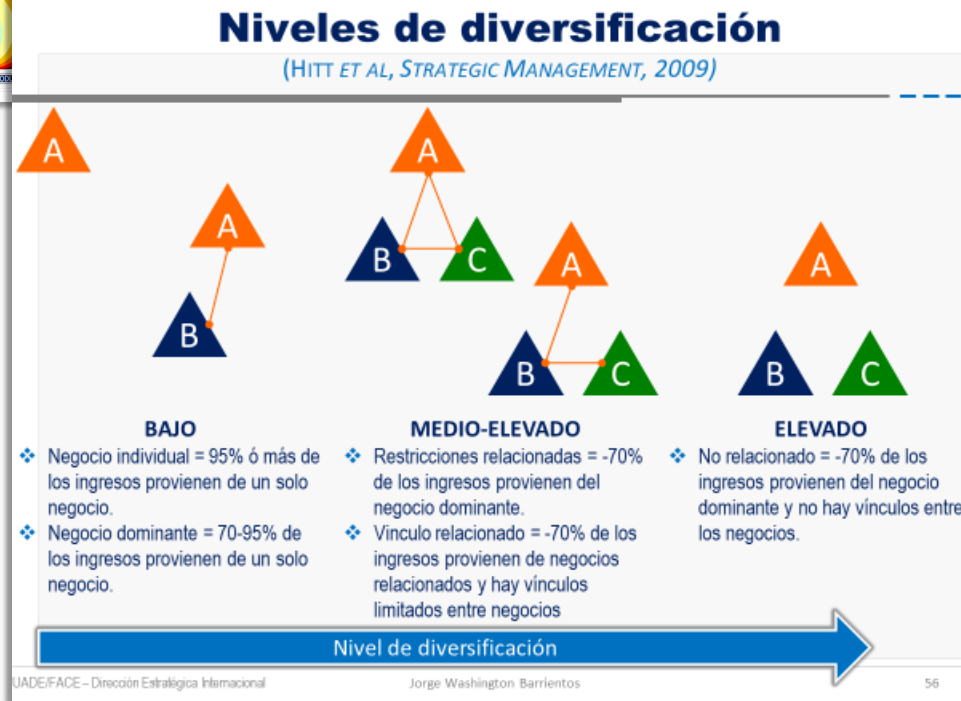
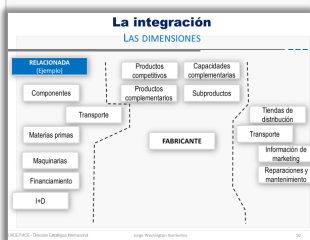
# Qué estuvimos viendo en el último encuentro

?



# Qué estuvimos viendo en el último encuentro

?

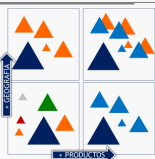


# Qué estuvimos viendo en el último encuentro

?

### La diversificación

LAS DIMENSIONES




RIESGO FINANCIERO capacidad de la empresa de mantener sus compromisos financieros en un momento dado.

RIESGO COMERCIAL incertidumbre

### La diversificación

LAS DIMENSIONES



RIESGO FINANCIERO capacidad de la empresa de mantener sus compromisos financieros en un momento dado.

RIESGO COMERCIAL incertidumbre

### ¿Cómo se elige?

(CONTEXTO + CRITERIOS)

HORIZONTE PRESUNCIONES OFERTA VENTAJAS

CRITERIOS

OPORTUNIDAD

### Modelo de diversificación

(PINA, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

Consideraciones basadas en la industria

- Oportunidades de crecimiento de la industria
- Rivalidad entre empresas
- Barreras de entrada
- Poder de proveedores y compradores
- Amenaza de sustitutos
- Posibles complementos

Consideraciones basadas en recursos

- Uso ineficiente de recursos
- Sinergias
- Posibilidad de imitar
- Organización favorable para diversificaciones relacionados y no relacionados

Estrategias de diversificación

Producto - Geografía

Consideraciones basadas en instituciones

- Instituciones formales restringen o permiten la diversificación
- La falta de instituciones formales promueven los emprendimientos
- Normas informales y conocimientos (indivios administrativos)

### La integración

LAS DIMENSIONES

RELACIONADA (Gestión)

Componentes

Transporte

Materias primas

Maquinaria

Financiamiento

HO

Productos competitivos

Productos complementarios

Subproductos

FABRICANTE

Tiendas de distribución

Transporte

Información de marketing

Repuestos y mantenimiento

### Debates y conclusiones


#### CARTERAS DE NEGOCIOS

CM/HQ

GESTION de CARTERA

GESTION de SINERGIAS

GESTION de DESARROLLOS



UADE/FACE - Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

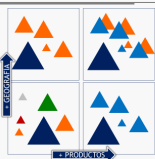
62

# Qué estuvimos viendo en el último encuentro

?

### La diversificación

LAS DIMENSIONES




RIESGO FINANCIERO capacidad de la empresa de mantener sus compromisos financieros en un momento dado.

RIESGO COMERCIAL

### La diversificación

LAS DIMENSIONES



RIESGO FINANCIERO capacidad de la empresa de mantener sus compromisos financieros en un momento dado.

RIESGO COMERCIAL

### ¿Cómo se elige?

(CONTEXTO + CRITERIOS)

HORIZONTE PRESUNIONES OFERTA VENTAJAS

CRITERIOS

OPORTUNIDAD

### Modelo de diversificación

(PENA, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

Consideraciones basadas en la industria

- Disponibilidad de crecimiento de la industria
- Rivalidad entre empresas
- Bareras de entrada
- Poder de proveedores y compradores
- Amenaza de sustitutos
- Posible conglomeración

Consideraciones basadas en recursos

- Uso inadecuado del riesgo y consecuencia negativa
- Seguridad
- Posibilidad de imitar
- Organización favorable para diversificaciones relacionados y no relacionados

Estrategias de diversificación

Producto - Geografía

Consideraciones basadas en instituciones

- Instituciones formales restringen o permiten la diversificación
- La falta de instituciones formales presurven los emprendimientos
- Normas informales y conocimiento (indivios administrativos)

### La integración

LAS DIMENSIONES

RELACIONADA (vertical)

Componentes

Transporte

Materias primas

Maquinaria

Financiamiento

HO

Productos competitivos

Capacidades complementarias

Productos complementarios

Subproductos


Tiendas de distribución

FABRICANTE

Información de marketing

Repuestos y mantenimiento

### Niv




BAJO

- Región industrial > 90% de los ingresos provienen de un solo negocio
- Región dominante > 70-95% de los ingresos provienen de un solo negocio

## Debates y conclusiones

### CARTERAS DE NEGOCIOS



UADE/FACE - Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

67

# Qué estuvimos viendo en el último

?

**¿Cómo se elige?**  
(CONTEXTO + CRITERIOS)

HORIZONTE	CRITERIOS	OPORTUNIDAD
PRESUNCIONES	+	I + MA + Z
OFERTA		
VENTAJAS		
MONITOREO		

**Modelo de diversificación**  
(PITAG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

Consideraciones basadas en la industria

- Oportunidades de crecimiento de la industria
- Calidad entre empresas
- Barreras de entrada
- Poder de proveedores y compradores
- Intensidad de rivalidad
- Posible conglomeración

Consideraciones basadas en recursos

- Valor (reducción del riesgo y competencias coreanas)
- Seguridad
- Probabilidad de imitar
- Organización (diferente para diversificaciones relacionadas y no relacionadas)

Consideraciones basadas en instituciones

- Instituciones formales restringen o permiten la diversificación
- La falta de instituciones formales promueven los conglomerados
- Normas informales y conocimiento (indiviso)

**La integración**  
LAS DIMENSIONES

RELACIONADA (Ejemplos)

- Componentes
- Productos complementarios
- Materias primas
- Maquinarias

Problemas complementarios

- Subproductos
- Tiendas de distribución
- Transporte
- Información de marketing
- Reparaciones y mantenimiento

FABRICANTE

**Niveles de diversificación**  
(HITT ET AL., STRATEGIC MANAGEMENT, 2009)

BAJO

MEDIO-ELEVADO

ELEVADO

**Debates y conclusiones**  
CARTERAS DE NEGOCIOS

CM/HQ

GESTION DE CARTERA

GESTION DE SINERGIAS

GESTION DE DESARROLLOS

**Debates y conclusiones**  
CARTERAS DE NEGOCIOS


swatch

# Parroquiales

**Parroquiales**

**1e**

**09:00 A M** **11:00 A M**

  
Microsoft Teams

**1ra PARTE**  
**Cuestionario**  
(Hasta 12 preguntas)

**2da PARTE**  
**Preguntas abiertas**  
(Hasta 5 preguntas)

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

21

# Parroquiales

			Foro <b>SESIÓN 01   11 DE MARZO</b>					<b>Agregar tema</b>		Temas: 1 - Mensajes: 3			
		Editar	Estado	Nombre tema					Msjes	Nuevos	último mensaje	ir	
				Preguntas y Respuestas					3			Jorge Washington el 21-04-2020 a las 11:08 hs	

			Foro <b>SESION 02   18 DE MARZO</b>					<b>Agregar tema</b>		Temas: 2 - Mensajes: 5			
		Editar	Estado	Nombre tema					Msjes	Nuevos	último mensaje	ir	
				Video					2			Jorge Washington el 18-03-2020 a las 10:22 hs	
				Preguntas y respuestas					3			Jorge Washington el 21-04-2020 a las 11:28 hs	

			Foro <b>SESION 03   25 DE MARZO</b>					<b>Agregar tema</b>		Temas: 2 - Mensajes: 4			
		Editar	Estado	Nombre tema					Msjes	Nuevos	último mensaje	ir	
				Video					1			Jorge Washington el 25-03-2020 a las 12:32 hs	
				Preguntas y respuestas					0		Sea el primero en escribir en el foro		
				Preguntas y respuestas					3			Jorge Washington el 26-03-2020 a las 15:27 hs	

			Foro <b>SESION 04   01 DE ABRIL</b>					<b>Agregar tema</b>		Temas: 2 - Mensajes: 7			
		Editar	Estado	Nombre tema					Msjes	Nuevos	último mensaje	ir	
				Video					4			Jorge Washington el 04-04-2020 a las 19:52 hs	
				Preguntas y respuestas					3			Jorge Washington el 01-04-2020 a las 14:10 hs	

			Foro <b>SESION 05   08 DE ABRIL</b>					<b>Agregar tema</b>		Temas: 2 - Mensajes: 4	
--	--	--	-------------------------------------	--	--	--	--	---------------------	--	------------------------	--

# Parroquiales

---

- ❖ Preguntas ...
- ❖ Evaluaciones ...
- ❖ Libros ...
- ❖ Examen ...



# Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

## Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO EN EL ENCUENTRO PASADO

2

## Dinámica Competitiva y Políticas

LAS DIMENSIONES

3

## Gobierno Corporativo

DIMENSIONES DE ANÁLISIS

4

## Integrando miradas

JSW, PENG, KHANNA & PALEPU, HITT *ET AL*, OTROS

5

## Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

# Gobierno Corporativo



***“... Conjunto de disposiciones que regulan la concepción, y la dinámica de los órganos de gobierno y conducción de una organización...”***

# **Pertinencia del tema...**

(GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES)



***“La gente admite con facilidad que los gobiernos sean organizaciones; lo contrario, que las organizaciones sean gobiernos, es igualmente cierto pero raramente tomado en consideración”***

**Norton E. LONG**

*The administrative organization  
as a Politic system  
(Prentice Hall, 1962)*

# Pertinencia del tema...

(GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES)



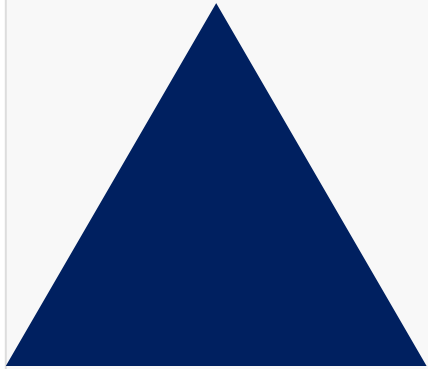
*“La gente admite con facilidad que los gobiernos sean organizaciones; lo contrario, que las **organizaciones sean gobiernos, es igualmente cierto pero raramente tomado en consideración”***

**Norton E. LONG**

*The administrative organization  
as a Politic system  
(Prentice Hall, 1962)*

# Gobierno Corporativo

## LAS DIMENSIONES



**ORIGEN**



**DESTINO**

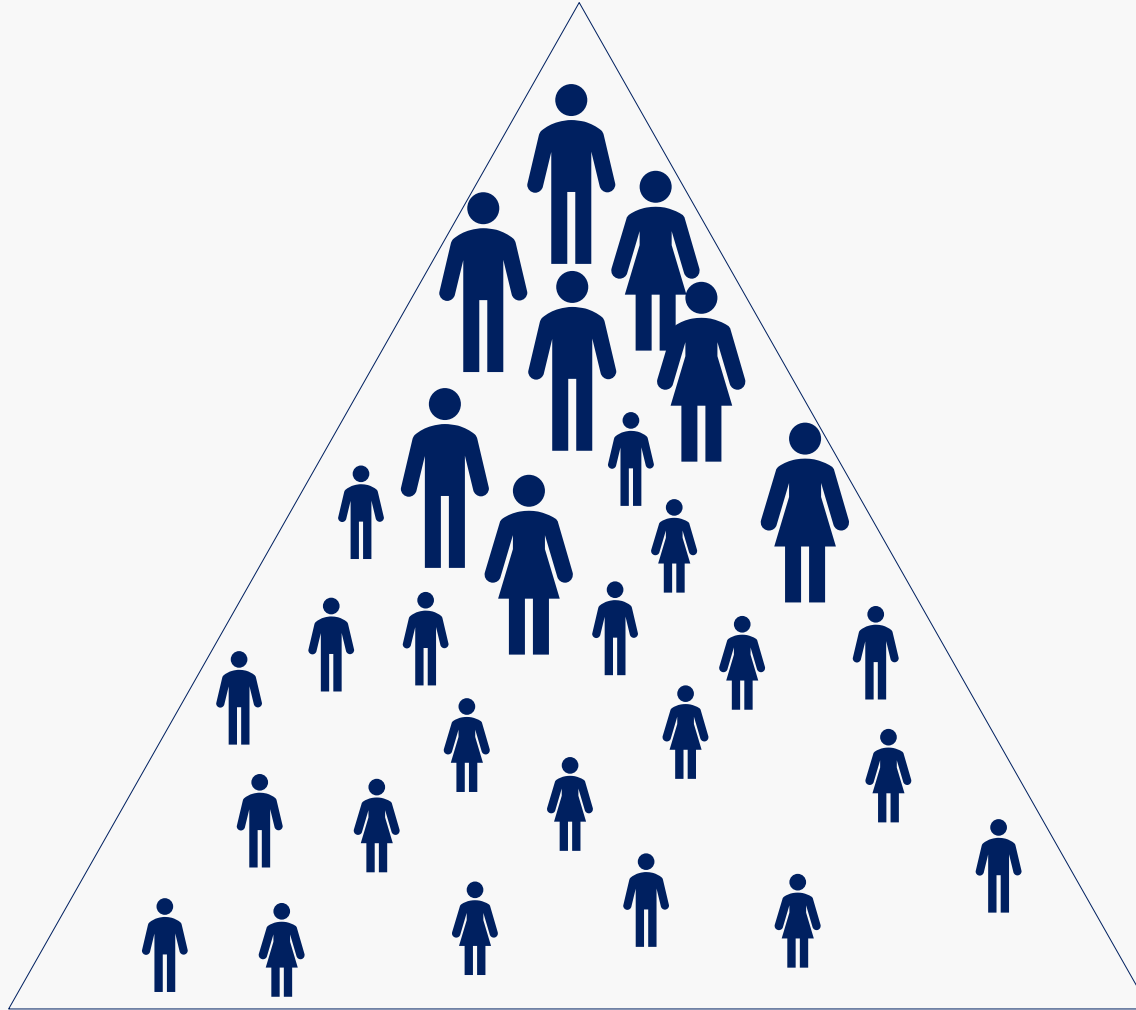
# Gobierno Corporativo

## LAS DIMENSIONES



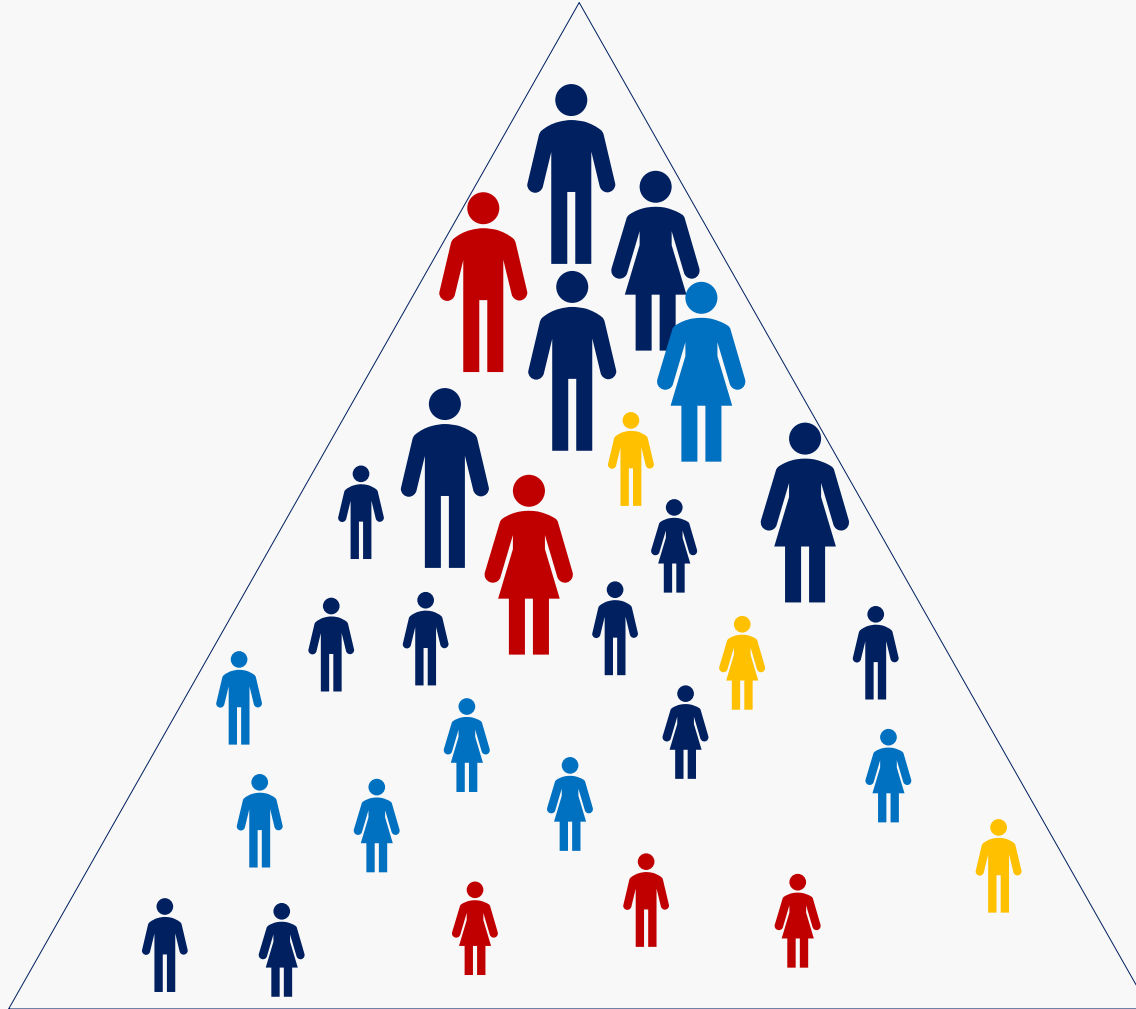
# Gobierno Corporativo

## LAS DIMENSIONES



# Dinámica política y competitiva

(...)





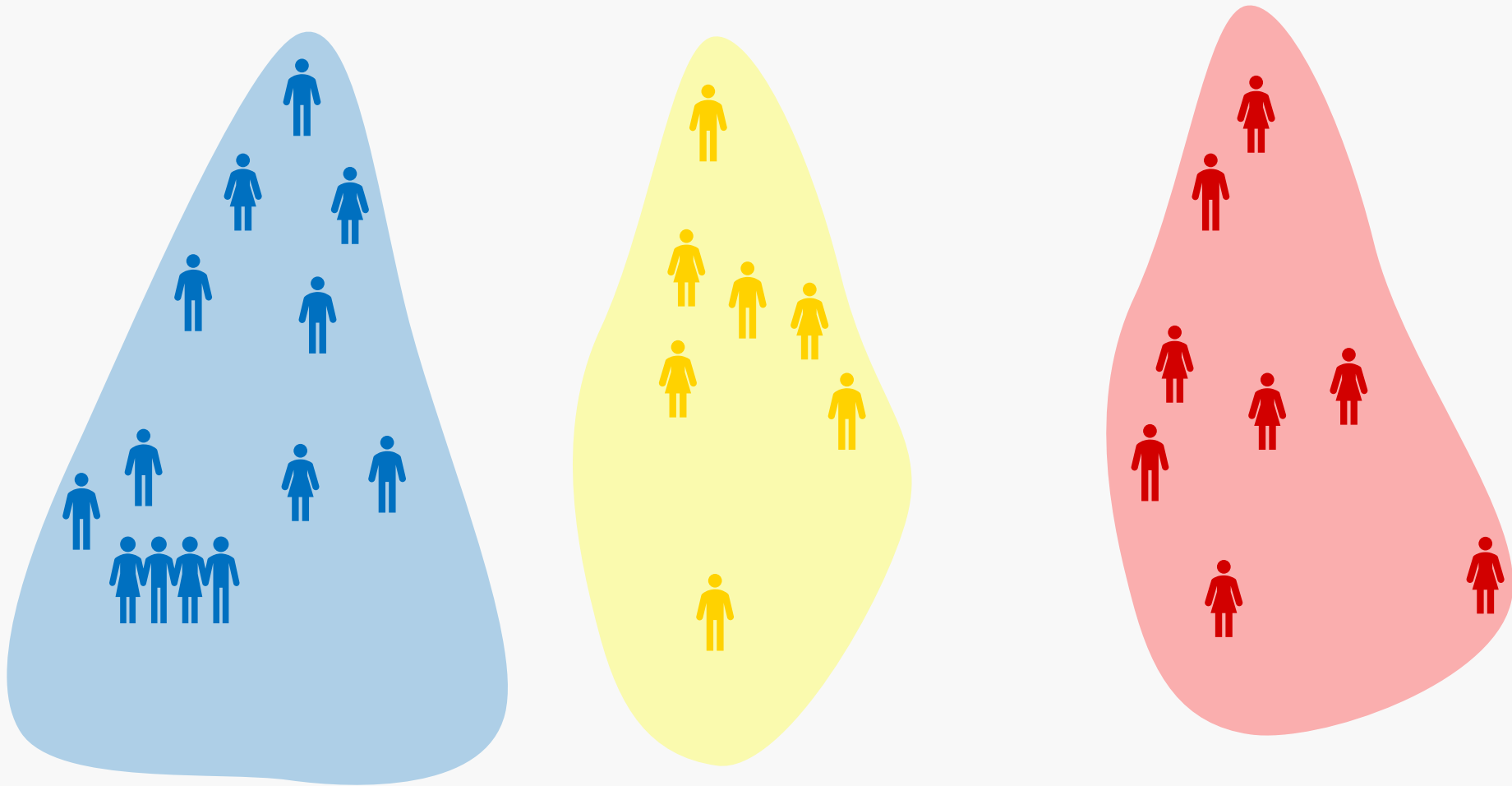
# Dinámica política y competitiva

(...)



# Dinámica política y competitiva

(...)



# Dinámica política y competitiva

(...)

DINAMICA  
POLÍTICA

DINAMICA  
COMPETITIVA



# Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

## Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO EN EL ENCUESTRO PASADO

2

## Dinámica Competitiva y Políticas

LAS DIMENSIONES

3

## Gobierno Corporativo

DIMENSIONES DE ANÁLISIS

4

## Integrando miradas

JSW, PENG, KHANNA & PALEPU, HITT *ET AL*, OTROS

5

## Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

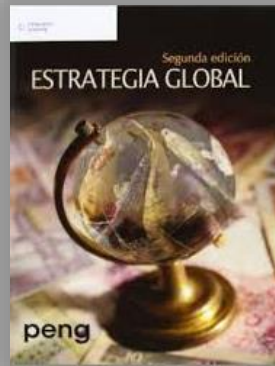
# Gobierno Corporativo



**Mike PENG**

Profesor de Estrategia Global  
(University of Texas @ Dallas)

# Gobierno Corporativo



**Mike PENG**

Profesor de Estrategia Global  
(University of Texas @ Dallas)

## CAP. 11

Participantes. Conflictos y teoría del agente. Mecanismos de gobierno. Perspectiva Global. Modelo Integral de Gobierno Corporativo. Debates y extensiones.

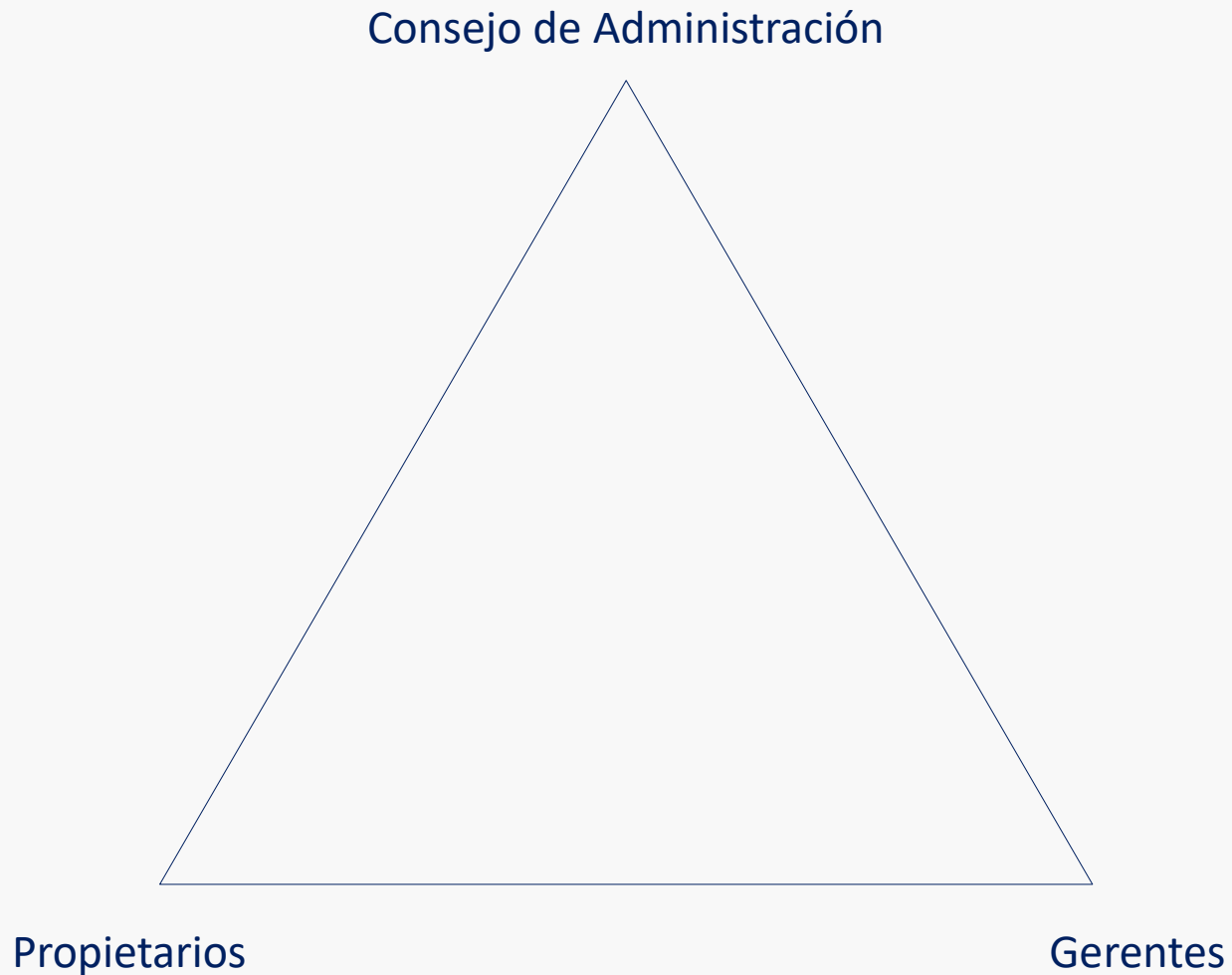
# Gobierno Corporativo

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

***“... Relación entre diversos funcionarios participantes para determinar la dirección y el desempeño de las corporaciones ...”***

# Gobierno Corporativo

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

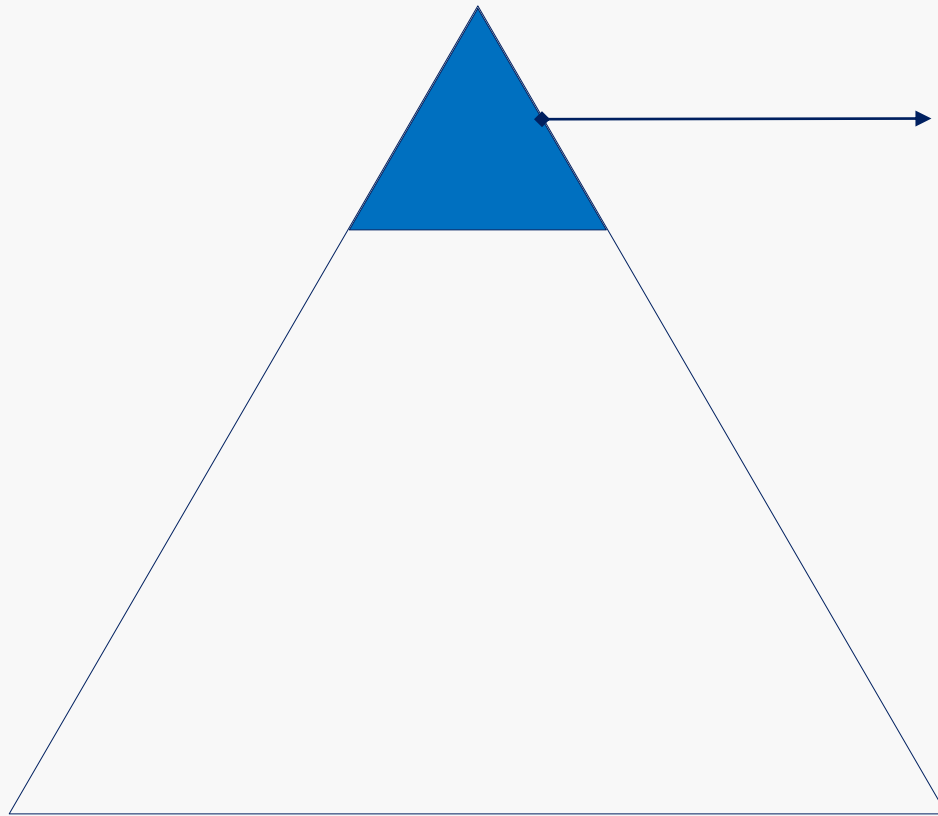




# Gobierno Corporativo

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

Consejo de Administración



- ❖ Conformación
- ❖ Estructura de Liderazgo
- ❖ Consejos entrelazados
- ❖ Rol del Consejo de Administración
- ❖ Dirigir de manera estratégica
- ❖ Mecanismos de gobierno

Propietarios

Gerentes

# Gobierno Corporativo

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

Consejo de Administración

Propietarios

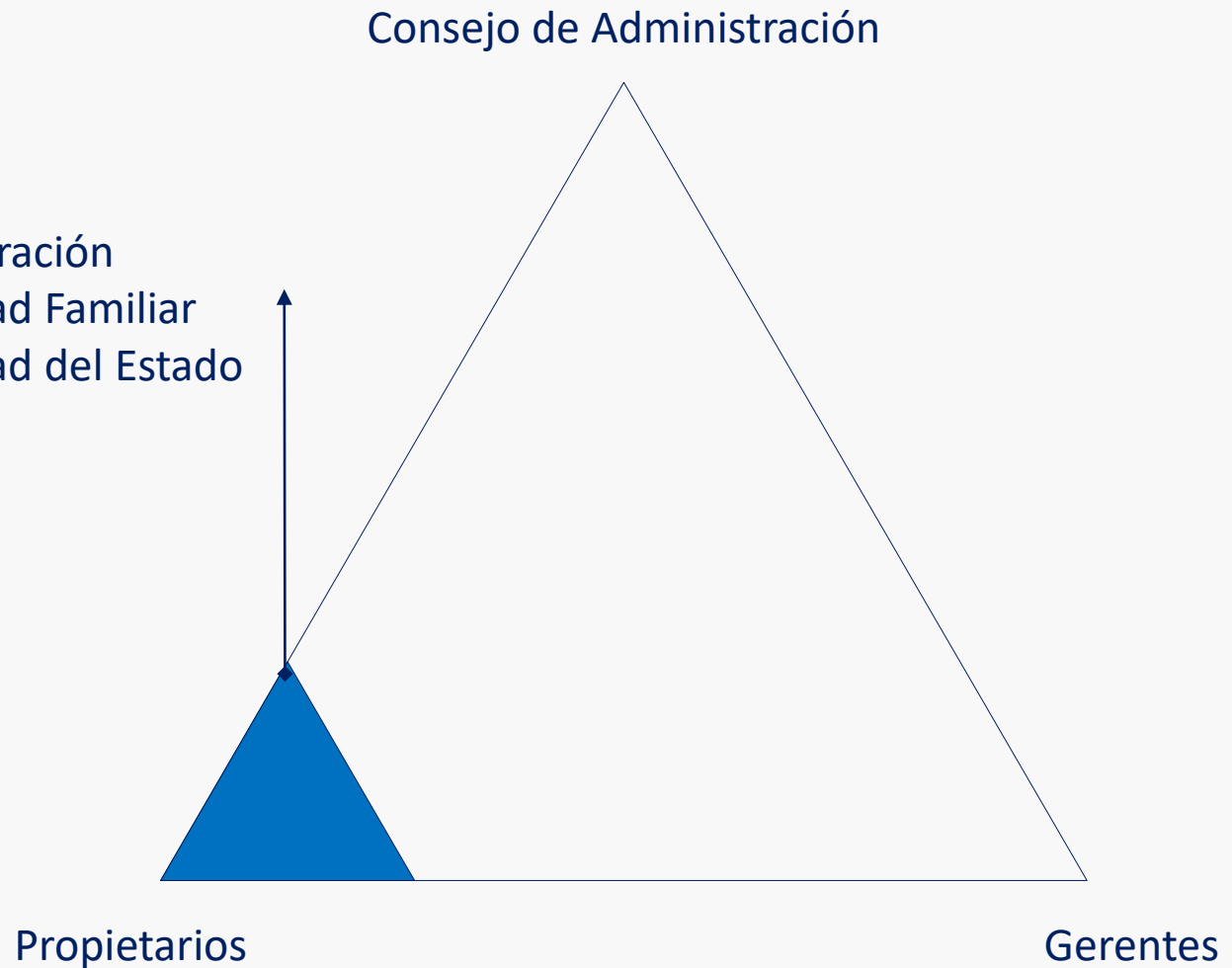
Gerentes

- ❖ Conflictos
- ❖ Propiedad y Gerencia

# Gobierno Corporativo

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

- ❖ Concentración
- ❖ Propiedad Familiar
- ❖ Propiedad del Estado



# Modelo de Gobierno Corporativo

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

## Consideraciones basadas en la industria

- ❖ Directores Externos
- ❖ Propiedad Interna
- ❖ Dualidad del CEO

## Consideraciones basadas en recursos

- ❖ Valor
- ❖ Singularidad o Rareza
- ❖ Posibilidad de imitar
- ❖ Capacidades Organizacionales

Gobierno Corporativo

## Consideraciones basadas en instituciones

- ❖ Modelos o estructuras formales
- ❖ Modelos o estructuras informales

# Modelo de Gobierno Corporativo

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



## Consideraciones basadas en la industria

Directores Externos | Propiedad Interna | Dualidad del CEO

- ❖ El impacto de los directores externos ... Positivo y Negativo
- ❖ Atractivos...
- ❖ Capacidades...

# Modelo de Gobierno Corporativo

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



## Consideraciones basadas en recursos

Valor | Rareza | Imitación | Organización

Desventajas  
competitivas

**VRIO**

Debajo del promedio

Paridad  
competitiva

**VRIO**

Promedio

Ventaja competitiva  
temporal

**VRIO**

Arriba del promedio

Ventaja competitiva  
constante

**VRIO**

Consistentemente arriba del  
promedio

Diversificación y  
creación de valor

Singularidad

Posibilidad de  
imitar

Organización

# Modelo de Gobierno Corporativo

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



## Consideraciones basadas en instituciones

Instituciones formales | Instituciones informales

- ❖ Regulaciones
- ❖ Instrumentación

# Modelo de Gobierno Corporativo

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



## Consideraciones basadas en instituciones

Instituciones formales | Instituciones informales

- ❖ Inversión extranjera
- ❖ Prácticas usuales



# Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

## Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO EN EL ENCUENTRO PASADO

2

## Dinámica Competitiva y Políticas

LAS DIMENSIONES

3

## Gobierno Corporativo

DIMENSIONES DE ANÁLISIS

4

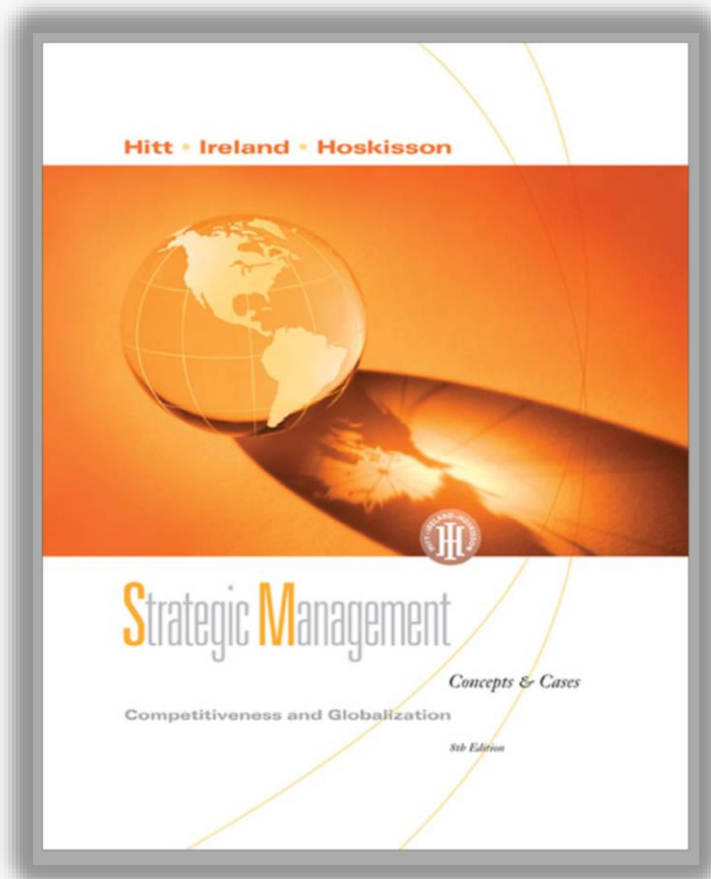
## Integrando miradas

JSW, PENG, KHANNA & PALEPU, HITT *ET AL*, OTROS

5

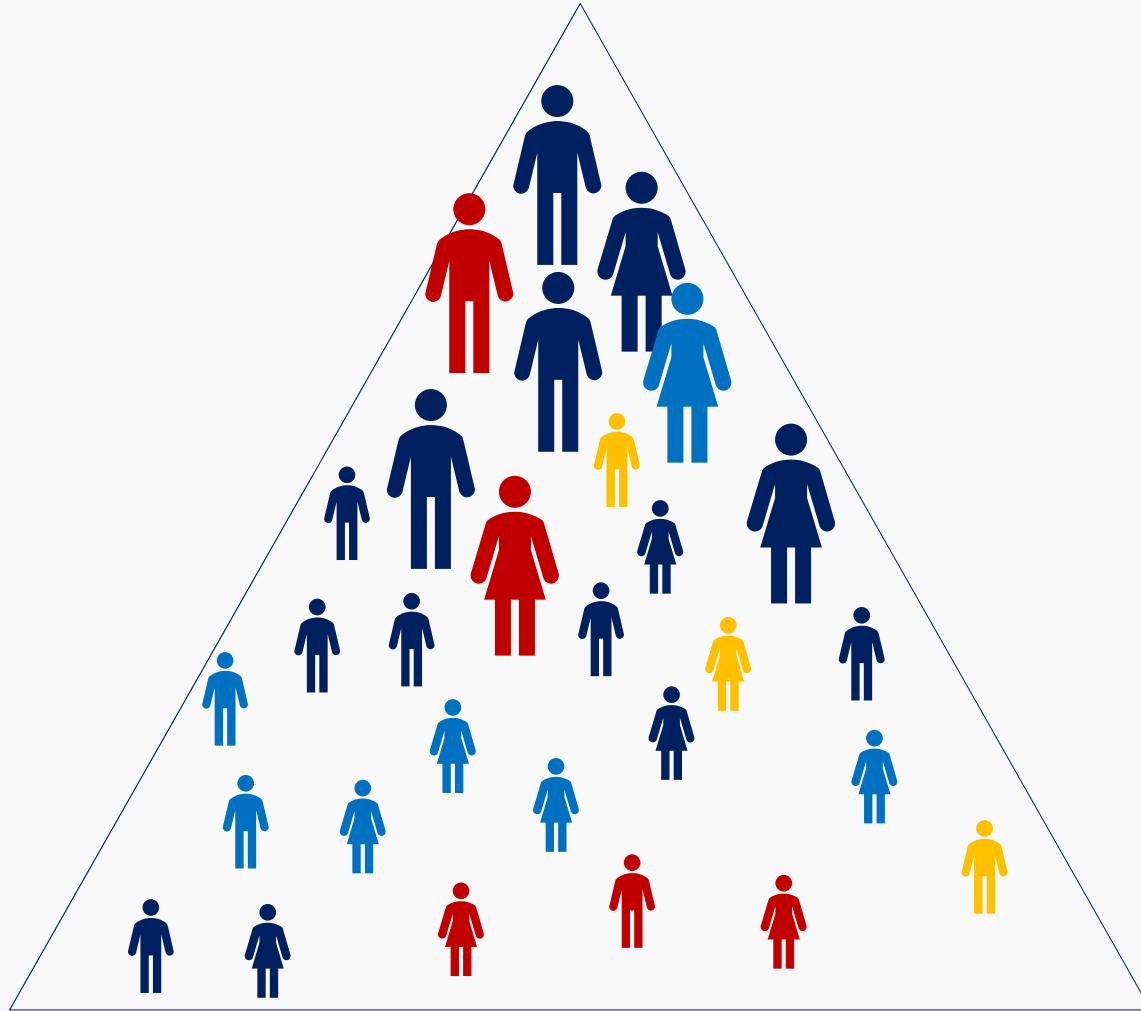
## Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS



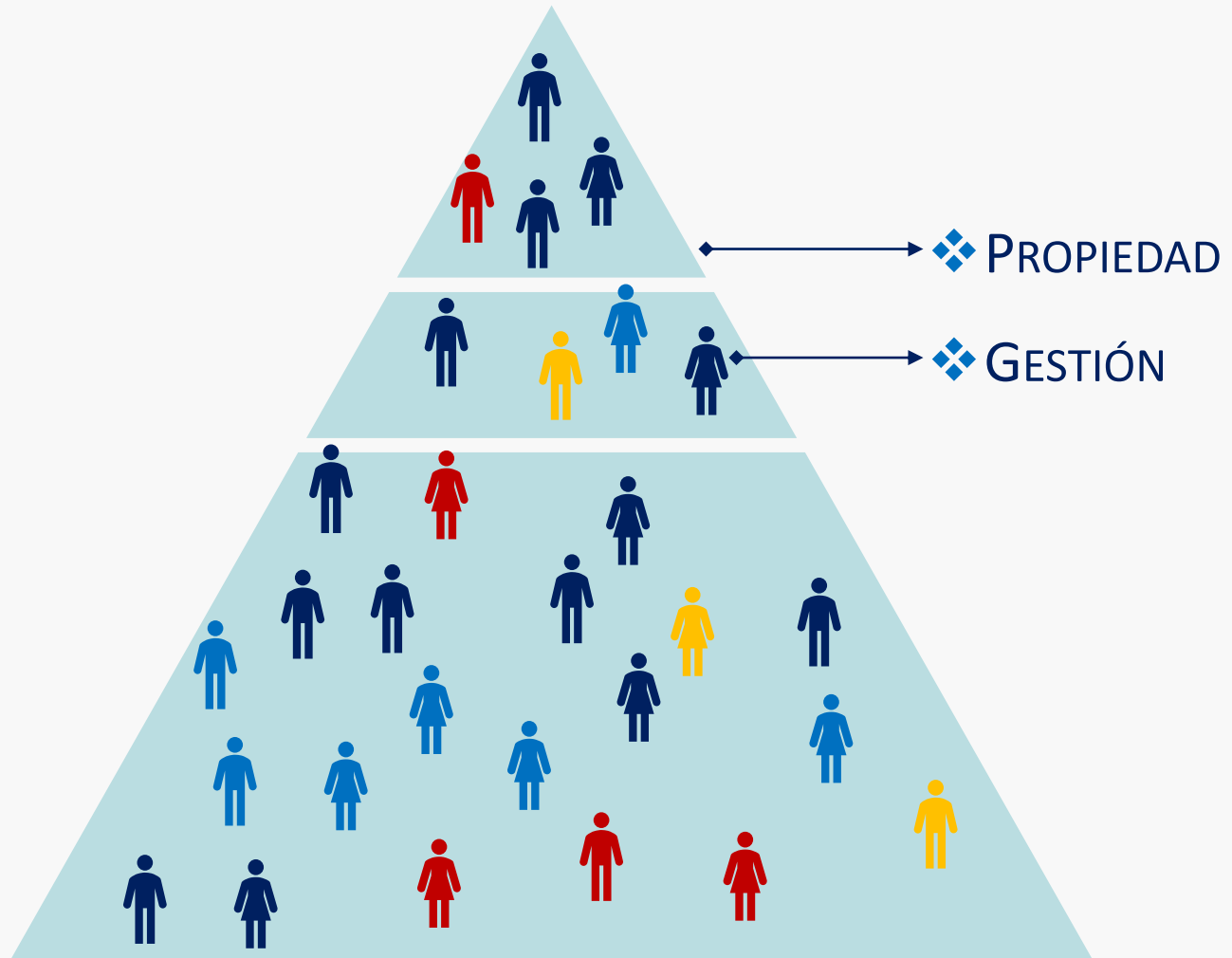
# Propiedad y Control

(HITT ET AL, *STRATEGIC MANAGEMENT*, 2009)



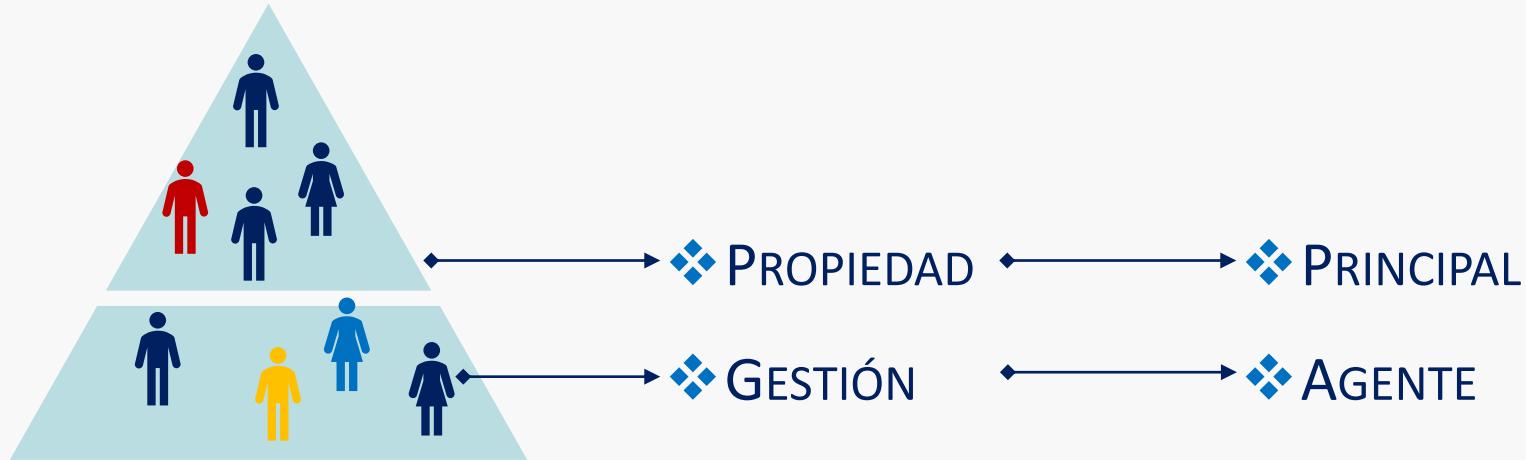
# Propiedad y Control

(HITT ET AL, *STRATEGIC MANAGEMENT*, 2009)



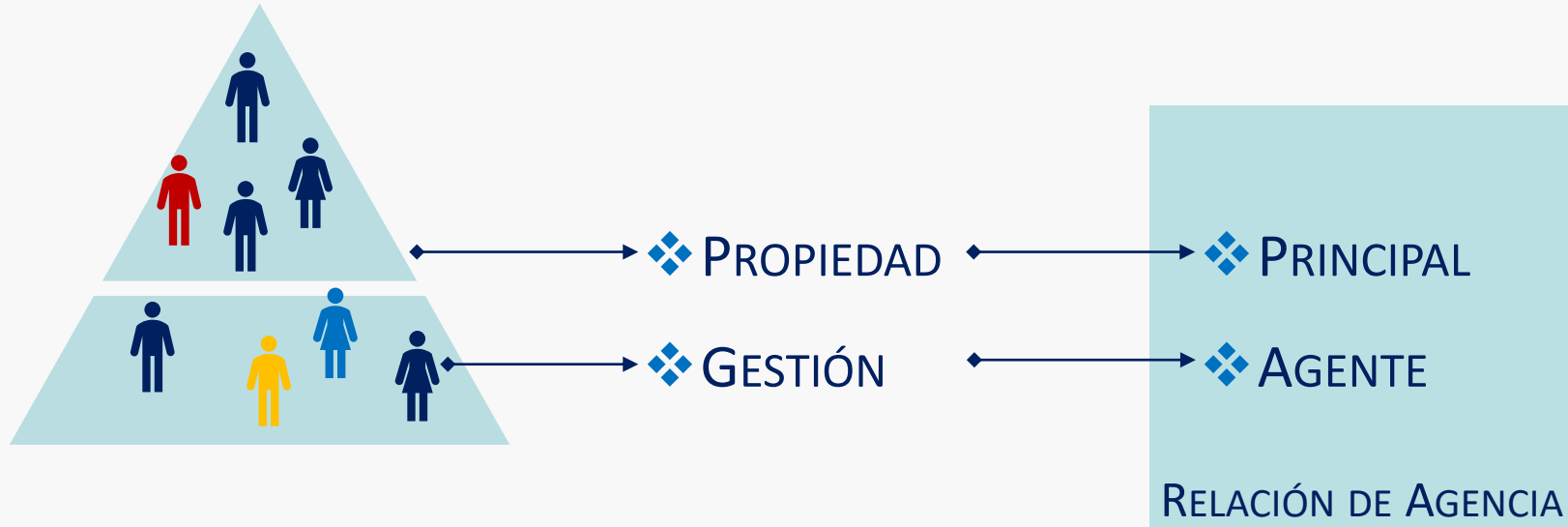
# Propiedad y Control

(HITT *ET AL*, *STRATEGIC MANAGEMENT*, 2009)



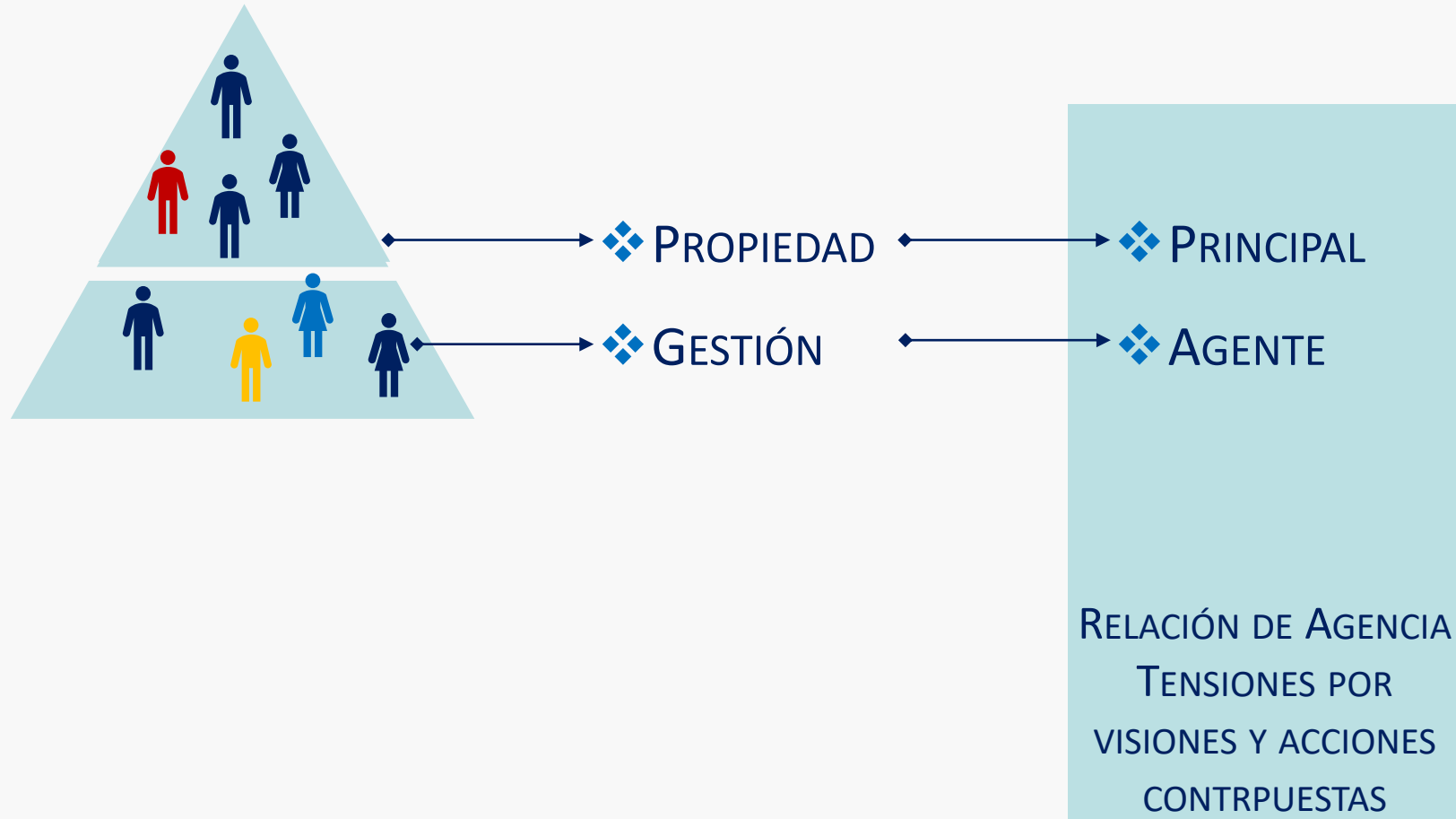
# Propiedad y Control

(HITT ET AL, *STRATEGIC MANAGEMENT*, 2009)



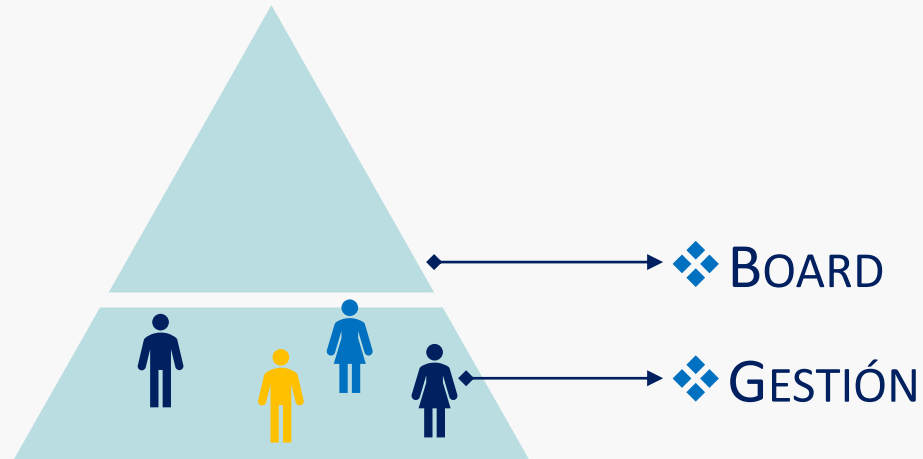
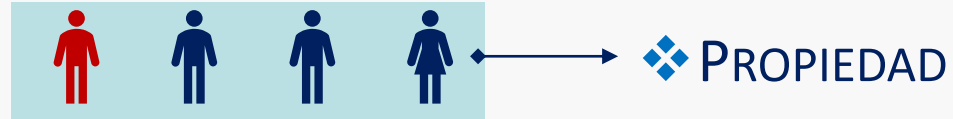
# Propiedad y Control

(HITT ET AL, *STRATEGIC MANAGEMENT*, 2009)



# Propiedad y Control

(HITT ET AL, *STRATEGIC MANAGEMENT*, 2009)





# Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

## Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO EN EL ENCUENTRO PASADO

2

## Dinámica Competitiva y Políticas

LAS DIMENSIONES

3

## Gobierno Corporativo

DIMENSIONES DE ANÁLISIS

4

## Integrando miradas

JSW, PENG, KHANNA & PALEPU, HITT *ET AL*, OTROS

5

## Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

**Entonces...**

---

**¿De qué se trata el  
Gobierno  
Corporativo?**

# Dudas, consultas, inquietudes

---



# Fin

---

iii Muchas gracias!!!  
Jorge Washington Barrientos  
jbarrientos@uade.edu.ar