

ESTRATEGIA GLOBAL

peng



3^a
EDICIÓN



peng

Estrategia global

peng

Estrategia global

TERCERA EDICIÓN

Mike W. Peng, PhD

Jindal Chair of Global Strategy

Jindal School of Management

University of Texas at Dallas

Chair, Global Strategy Interest Group (2008)

Strategic Management Society

Fellow, Academy of International Business (since 2012)

Traducción

Ma. del Pilar Carril Villarreal

Magda Elizabeth Treviño Rosales

Traductoras profesionales

Revisión técnica

Claudia P. Gutiérrez Rojas

Tecnológico de Monterrey

Campus Estado de México

Mercedes Muñoz

Tecnológico de Monterrey

Campus Santa Fe y Estado de México

Enrique Benjamín Franklin Fincowski

Facultad de Contaduría y Administración

Universidad Nacional Autónoma de México



Estrategia global

Tercera edición

Mike W. Peng

Presidente de Cengage Learning

Latinoamérica:

Fernando Valenzuela Migoya

**Director Editorial, de Producción y de
Plataformas Digitales para Latinoamérica:**

Ricardo H. Rodríguez

**Gerente de Adquisiciones para Latinoamé-
rica:**

Claudia C. Garay Castro

Gerente de Manufactura para Latinoamérica:

Raúl D. Zendejas Espejel

Gerente Editorial de Contenidos en Español:

Pilar Hernández Santamarina

Gerente de Proyectos Especiales:

Luciana Rabuffetti

Coordinador de Manufactura:

Rafael Pérez González

Editor:

Javier Reyes Martínez

Diseño de portada:

Karla Paola Benítez García

Imágenes de portada:

©Shutterstock

Composición tipográfica:

Mariana Sierra Enríquez

© D.R. 2015 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc.

Corporativo Santa Fe

Av. Santa Fe núm. 505, piso 12

Col. Cruz Manca, Santa Fe

C.P. 05349, México, D.F.

Cengage Learning® es una marca registrada usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de este trabajo amparado por la Ley Federal del Derecho de Autor, podrá ser reproducida, transmitida, almacenada o utilizada en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado, reproducción, escaneo, digitalización, grabación en audio, distribución en Internet, distribución en redes de información o almacenamiento y recopilación en sistemas de información a excepción de lo permitido en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal del Derecho de Autor, sin el consentimiento por escrito de la Editorial.

Traducido del libro

Global Strategy

Third edition

Mike W. Peng

Publicado en inglés por South-Western, una compañía de Cengage Learning © 2014

ISBN: 978-1-133-96461-2

Datos para catalogación bibliográfica:

Peng, Mike W.

Estrategia global

Tercera edición

ISBN: 978-607-522-010-9

Visite nuestro sitio en:

<http://latinoamerica.cengage.com>

Para Agnes, Grace y James



ACERCA DEL AUTOR



Mike W. Peng es el Presidente Jindal de Estrategia Global de la Escuela Jindal de Administración de la Universidad de Texas en Dallas, ganador del Premio Nacional de CARRERA de la Fundación de Ciencias y miembro de la Academia de Negocios Internacionales. También es director ejecutivo del Centro de Negocios Globales, que él fundó. Ha sido el mayor contribuyente de la UT en Dallas a las 45 principales revistas analizadas por el *Financial Times*, que ha clasificado a esta institución dentro de las primeras 20 escuelas en investigación del mundo y sus programas de Maestría en Negocios y Administración y de Maestría en Economía, Negocios y Administración cada vez más en el nivel superior.

El profesor Peng tiene un título de licenciatura de la Universidad Estatal de Winona, Minnesota, y un doctorado de la Universidad de Washington, Seattle. Entre 2005 y 2011 fue el primer Profesor Rector Distinguido en la Universidad de Texas en Dallas, una posición directiva que se creó para incorporarlo al equipo docente. Antes había sido profesor asociado de la Universidad Estatal de Ohio. Previo a esto, fue miembro del equipo docente de la Universidad China de Hong Kong y la Universidad de Hawái. Ha impartido clases en cinco estados de Estados Unidos (Hawái, Ohio, Tennessee, Texas y Washington), así como en China, Hong Kong y Vietnam. También ha participado en visitas y designaciones en Australia, Gran Bretaña, China, Dinamarca, Hong Kong y Estados Unidos.

Es uno de los autores más prolíficos y de mayor influencia en estrategia global. Durante la década 1996-2006 fue uno de los siete principales contribuyentes al *Journal of International Business Studies*. Su investigación también se encuentra entre la más citada por organizaciones como las Naciones Unidas y el Banco Mundial. Un artículo del *Journal of Management* reveló que se encuentra entre los 65 académicos de administración más citados, y un estudio de la Academia de Perspectivas Administrativas reveló que era el cuarto académico de administración más influyente, dentro y fuera del contexto académico (medido por las citas académicas y páginas no educativas en páginas de Google) entre los profesores que obtuvieron su doctorado desde 1991.

En total, ha publicado más de 100 artículos en las principales revistas, más de 30 papers en medios no arbitrados, y cinco libros. Desde el lanzamiento de la segunda edición de *Estrategia global*, ha publicado no sólo en las principales revistas globales de estrategia, como *Academy of Management Journal*, *Journal of International Business Studies* y *Strategic Management Journal*, también en medios líderes en operaciones (*Journal of Operations Management*), el espíritu emprendedor (*Journal of Business Venturing* y *Entrepreneurship Theory and Practice*) y recursos humanos (*International Journal of Human Resource Management*).

Los libros del profesor Peng, líderes en el mercado, *Estrategia global*, *Negocios globales*, y *GLOBAL*, se estudian en más de 30 países, y han sido traducidos al chino, español y portugués. Además, se lanzó con éxito una adaptación europea, *International Business*, con la participación de Klaus Meyer.

El profesor Peng está activo en posiciones directivas. Ha sido miembro de los consejos editoriales de *AMJ*, *AMR*, *JIBS*, *JMS*, *JWB* y *SMJ*, y editor invitado en un número especial para *JMS*. Fue elegido presidente del Grupo de Interés en Estrategia Global en la Sociedad de Administración Estratégica (SMS) (2008). También copresidió la Conferencia Especial de la SMS en Shanghai, China (2007). En la Academia de Negocios Internacionales (AIB), fue copresidente de la Conferencia de Frontera AIB/*JIBS* en San Diego (2006), editor invitado de una edición especial *JIBS* (2010), presidió la Mesa de Economías Emergentes y en Transición para la Conferencia de Nagoya (2011), y el Comité del Premio a la mejor disertación Richard Farmer para la conferencia de Washington (2012). Recientemente fue electo como miembro del AIB. Participó durante un periodo como editor en jefe de la *Asia Pacific Journal of Management*. Durante su gestión editorial, logró la duplicación de los números enviados y la propuesta ganadora para ingresar en el *Social Sciences Citation Index* (SSCI), que informó por primera vez el impacto de citación de APJM ser 3.36 y lo calificó dentro de las primeras 18 entre 140 revistas de gestión en 2010.

El profesor Peng es también un activo consultor, instructor y conferenciante. Ha impartido capacitación a más de 300 profesores. Asimismo, ha sido consultor y orador principal para empresas multinacionales como AstraZeneca, Berlitz, KOSTA, Nationwide, SAFRAN y Texas Instruments; organizaciones sin fines de lucro, como la Cámara Asiático-estadounidense de Comercio y de Asuntos Internacionales Greater Dallas del Consejo de Dallas-Fort Worth; organizaciones educativas y de financiamiento, como la Escuela de Gobierno Kennedy de la Universidad de Harvard, la Fundación Nacional de Ciencias, el Consejo de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades de Canadá, y la Universidad de Memphis; y organizaciones nacionales e internacionales como el Consejo de Negocios EU-China, la Marina de Estados Unidos y el Banco Mundial.

Sus reconocimientos incluyen el Premio de CARRERA de la Fundación Nacional de Ciencias, un premio estadounidense al Mejor Trabajo en Administración de Pequeñas Empresas, un Premio de Distinción Académica por trayectoria en la *Southwestern Academy of Management*, y un premio por Contribución Académica por trayectoria de la *Association for Chinese Management Research*. Ha sido citado en publicaciones como *The Economist*, *Newsweek*, *Dallas Morning News*, *Smart Business Dallas*, *Atlanta Journal-Constitution*, *The Exporter Magazine*, *The World Journal*, *Business Times* (Singapur), *Sing Tao Daily* (Vancouver) y *Brasil Econômico* (Sao Paulo), así como en *Voice of America*.



CONTENIDO BREVE

Acerca del autor vii

Prefacio xxiii

PARTE 1 FUNDAMENTOS DE ESTRATEGIA GLOBAL 1

- 1** Formulación de estrategias en el mundo 2
 - Caso de apertura: La estrategia global de Estrategia global 3
 - Caso de cierre: Mercados emergentes: evolución de la estrategia de Microsoft en China 27
- 2** Gestión de la competencia en la industria 32
 - Caso de apertura: Mercados emergentes: competencia en la industria minorista en la India 33
- 3** Aprovechamiento de los recursos y capacidades 62
 - Caso de apertura: IBM en su centenario 63
 - Caso de cierre: Mercados emergentes: de imitadores a innovadores 85
- 4** Énfasis en las instituciones, la cultura y la ética 92
 - Caso de apertura: ¿Reducir salarios o puestos? 93
 - Caso de cierre: Facebook viola la privacidad 119

PARTE 2 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS 125

- 5** Crecimiento e internacionalización de la empresa con espíritu emprendedor 126
 - Caso de apertura: Los mercados emergentes: Amazon.com de Rusia 127
 - Caso de cierre: Los mercados emergentes: microfinanciamiento, ¿macroéxito o desorden mundial? 149
- 6** Incursión en mercados del exterior 154
 - Caso de apertura: Incursión en el mercado estadounidense del autobús 155
 - Caso de cierre: Mercados emergentes: Pearl River va al extranjero 182
- 7** Cómo hacer funcionar las alianzas estratégicas y redes 188
 - Caso de apertura: Mercados emergentes: Yum! Brands se asocia con Sinopec 189
 - Caso de cierre: Mercados emergentes: BP, AAR y TNK-BP 215
- 8** Administración de la dinámica competitiva global 222
 - Caso de apertura: Guerras de patentes y ataques de tiburones 223
 - Caso de cierre: Mercados emergentes: HTC se enfrenta a Apple 253

PARTE 3 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS 257

- 9** Diversificación, adquisición y reestructuración 258
Caso de apertura
Caso de cierre: Mercados emergentes: los adquirentes emergentes de China e India 288
- 10** Formulación de estrategias, diseño de estructuras y aprendizaje en el mundo 294
Caso de apertura: Mercados emergentes: competencia en la industria minorista en la India 295
Caso de cierre: Una iniciativa de subsidiaria en Bayer MaterialScience North America 321
- 11** Gobierno corporativo en el mundo 326
Caso de apertura: Tempestuoso drama en Hewlett-Packard (HP) 327
Caso de cierre: Mercados emergentes: el desafío del capital accionario privado 353
- 12** Formulación de estrategias con responsabilidad social corporativa 360
Caso de apertura: Lanzamiento del Nissan Leaf: el primer automóvil eléctrico en el mundo 361
Caso de cierre: John Mackey, de Whole Foods, acerca del capitalismo consciente 385

Casos integradores 389

- CI 1** Inversión de capital accionario privado de 3i en Little Sheep de China 391
- CI 2** TeliaSonera: un inversionista nórdico en Eurasia 404
- CI 3** La industria del offshoring del proceso de negocios indio 409
- CI 4** Wynn Macao: Apostar en el extremo de China 412
- CI 5** Ryanair 418
- CI 6** SolarWorld USA 424
- CI 7** SnowSports Interactive: los desafíos de una start-up global 431
- CI 8** Wikimart: Construir una versión rusa de Amazon 436
- CI 9** Texas Instruments en Corea del Sur: una oportunidad educativa 440
- CI 10** Desafíos de la “joint venture” de Jobek do Brasil 448
- CI 11** El caso antimonopolio en la fusión AT&T-Mobile 456
- CI 12** Ocean Park lucha contra Disneyland Hong Kong 460
- CI 13** Integración de Nomura a los activos de Lehman Brothers en Asia y Europa 462
- CI 14** Baosteel Europa 465
- CI 15** La responsabilidad social corporativa de Bank of America y el movimiento “Occupy Wall Street” 471
- Glosario 477
- Índice de organizaciones 491
- Índice de nombres 499
- Índice analítico 517



CONTENIDO

Acerca del autor vii

Prefacio xxiii

PARTE 1 FUNDAMENTOS DE ESTRATEGIA GLOBAL 1

CAPÍTULO 1

Formulación de estrategias en el mundo 2

Caso de apertura: La estrategia global de *Estrategia global* 3

Un libro *global* sobre estrategia global 4

Mercados emergentes 1.1—Foxconn 6

Mercados emergentes 1.2—Innovación inversa desde la base de la pirámide de GE 8

¿Por qué estudiar estrategia global? 9

¿Qué es la estrategia? 10

Origen 10

Plan en comparación con acción 10

La estrategia como teoría 11

Estrategia militar de Alemania y Francia en 1914 12

Preguntas fundamentales en torno a la estrategia 15

¿Por qué difieren las empresas? 15

¿Cómo se comportan las empresas? 16

¿Qué determina el campo de acción de la empresa? 17

¿Qué determina el éxito o fracaso de las empresas en el mundo? 18

¿Qué es la estrategia global? 19

¿Qué es la globalización? 20

Tres perspectivas acerca de la globalización 20

Perspectiva o visión del péndulo acerca de la globalización 21

Semiglobalización 22

El debate sobre la estrategia global y la globalización 23

Organización del libro 24

Resumen 25

Términos clave 26

Preguntas de pensamiento crítico 26

TEMAS PARA PROYECTOS DE GRAN ALCANCE 26

Caso de cierre: Mercados emergentes: evolución de la estrategia de Microsoft en China 27

NOTAS 29

CAPÍTULO 2

Gestión de la competencia en la industria 32

Caso de apertura: Mercados emergentes: competencia en la industria minorista en la India	33
Definición de la competencia en la industria	34
Estructura o modelo de las cinco fuerzas	35
De la economía a la estrategia	35
Intensidad de la rivalidad entre competidores	35
Amenaza de entrantes potenciales	38
La industria de los cruceros: demasiados barcos del amor	39
Poder de negociación de los proveedores	41
Poder de negociación de los compradores	41
Amenaza de los sustitutos	42
Lecciones del la estructura o modelo de las cinco fuerzas	43
De Cardinal Food a Cardinal Health	44
Las tres estrategias genéricas	45
Liderazgo en costos	45
Ryanair: la búsqueda continua de costos bajos	46
Diferenciación	47
Enfoque	47
Lecciones de las tres estrategias genéricas	48
Debates y extensiones	48
Fronteras claras de la industria en comparación con las confusas	48
Amenazas frente a oportunidades	49
Las cinco fuerzas frente a una sexta fuerza	50
Atrapado en medio en comparación con hacerlo todo	50
Rivalidad en la industria frente a grupos estratégicos	51
Integración en comparación con outsourcing	52
Determinantes específicos de desempeño de la industria frente a determinantes específicos institucionales y de la empresa	54
Cómo dar sentido a los debates	54
El estratega hábil	54
Resumen	55
Términos clave	56
Preguntas de pensamiento crítico	57
TEMAS PARA PROYECTOS DE GRAN ALCANCE	57
NOTAS	59

CAPÍTULO 3

Aprovechamiento de los recursos y capacidades 62

Caso de apertura: IBM en su centenario	63
Cómo entender los recursos y capacidades	64
MERCADOS EMERGENTES 3.1—Los héroes ordinarios del Taj	66

Recursos, capacidades y la cadena de valor	67
Del análisis FODA al modelo VRIO	71
El tema del valor	71
El tema de la singularidad o rareza	72
El tema de la posibilidad de imitar o imitabilidad	72
ANA: Cómo renovar las partes que otras aerolíneas no pueden alcanzar	73
El tema de la organización	74
Mercados emergentes 3.2	75
Ambidestreza estratégica en las economías emergentes	75
Debates y extensiones	76
Determinantes de desempeño específicos de la empresa frente a los específicos de la industria	76
Recursos estáticos en comparación con capacidades dinámicas	77
Usar el offshoring en comparación con no usarlo	79
Recursos domésticos en comparación con capacidades internacionales (más allá de las fronteras)	81
El estratega hábil	82
Resumen	83
Términos clave	84
Preguntas de pensamiento crítico	84
Temas para proyectos de gran alcance	84
Caso de cierre: Mercados emergentes: de imitadores a innovadores	85
NOTAS	87

CAPÍTULO 4

Énfasis en las instituciones, la cultura y la ética 92

Caso de apertura: ¿Reducir salarios o puestos?	93
Cómo entender las instituciones	94
Definiciones	94
¿Qué hacen las instituciones?	95
MERCADOS EMERGENTES 4.1	96
Manejo de la incertidumbre en Pakistán	96
MERCADOS EMERGENTES 4.2	97
La Unión de Arbitraje Comercial Internacional	97
¿Cómo reducen la incertidumbre las instituciones?	98
Una visión de estrategia de negocios basada en las instituciones	100
Perspectiva general	100
Dos propuestas centrales	102
MERCADOS EMERGENTES 4.3—Motivación basada en las instituciones que se encuentran detrás de las multinacionales emergentes	103
El rol estratégico de las culturas	105
Definición de cultura	105
Las cinco dimensiones de la cultura	105
Culturas y decisiones estratégicas	107
El rol estratégico de la ética	108
Definición e impacto de la ética	108
Gestión de la ética en el extranjero	109
Ética y corrupción	110

Modelo de respuesta estratégica para desafíos de ética	111
Debates y extensiones	113
Oportunismo frente a individualismo/colectivismo ⁴⁷	113
Distancia cultural en comparación con distancia institucional	114
Manzanas podridas en comparación con barriles podridos	115
El estratega hábil	115
Resumen	117
Términos clave	117
Preguntas de pensamiento crítico	118
Temas para proyectos de gran alcance	118
Caso de cierre: Facebook viola la privacidad	119
Notas	120

PARTE 2 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS 125

CAPÍTULO 5

Crecimiento e internacionalización de la empresa con espíritu emprendedor 126

Caso de apertura: Los mercados emergentes: Amazon.com de Rusia	127
Emprendimiento y empresas con espíritu emprendedor	128
Modelo integral de emprendimiento	129
Consideraciones basadas en la industria	130
Consideraciones basadas en los recursos	130
Estrategia en acción 5.1: Obtención de utilidades con el trabajo más sucio en línea	131
Estrategia en acción 5.2: Compañías militares privadas	132
Consideraciones basadas en las instituciones	133
Cinco estrategias empresariales	134
Crecimiento	134
Innovación	134
Mercados emergentes 5.1—Israel: el país de las start-ups	135
Redes	136
Financiamiento y gobierno	136
Cosecha y salida	138
Internacionalización de la empresa con espíritu emprendedor	140
Costos de transacción y oportunidades de emprendimiento	140
Estrategias internacionales para incursionar en mercados exteriores	141
Estrategias internacionales para permanecer en los mercados domésticos o nacionales	141
Debates y extensiones	142
Rasgos en comparación con instituciones	142
Internacionalización lenta en comparación con start-ups que nacen globales	143
Sesgos antiquiebra frente a leyes de quiebra favorables para los empresarios ⁴⁹	144
El empresario hábil	146
Resumen	147
Términos clave	147

Preguntas de pensamiento crítico	148
Temas para proyectos de gran alcance	148
Los mercados emergentes: microfinanciamiento, ¿macroéxito o desorden mundial?	149
Caso de cierre	149
Notas	150

CAPÍTULO 6

Incursión en mercados del exterior 154

Caso de apertura: Incursión en el mercado estadounidense del autobús	155
Cómo superar el riesgo de operar en el extranjero	156
Mercados emergentes 6.1—Las empresas rusas extienden las alas	157
Cómo entender la tendencia a la internacionalización	158
Modelo integral de incursión en mercados del exterior	159
Consideraciones basadas en la industria	160
Consideraciones basadas en los recursos	160
Consideraciones basadas en las instituciones	161
¿Dónde entrar?	163
Ventajas específicas de ubicación y objetivos estratégicos	163
Mercados emergentes 6.2—El aeropuerto de Dubái conecta al mundo	164
Distancias culturales/institucionales y ubicaciones de incursión en el extranjero	166
Mercados emergentes 6.3—Multinacionales emergentes de Sudáfrica	
¿Cuándo entrar?	168
¿Cómo entrar?	170
Escala de entrada: compromiso y experiencia	170
Modos de entrada: la primera fase en las formas de participación accionaria y no accionaria	170
Modos de entrada: el segundo paso consiste en tomar la decisión	174
Debates y extensiones	176
La ventaja en comparación con la desventaja de ser extranjero	177
Diversificación geográfica global en comparación con regional	177
Multinacionales convencionales en comparación con las emergentes: PUI frente a VAA	178
El estratega hábil	179
Resumen	180
Términos clave	181
Preguntas de pensamiento crítico	181
Temas para proyectos de gran alcance	182
Mercados emergentes: Pearl River va al extranjero	182
Caso de cierre	182
Notas	183

CAPÍTULO 7

Cómo hacer funcionar las alianzas estratégicas y redes 188

Caso de apertura: Mercados emergentes: Yum! Brands se asocia con Sinopec	189
--	-----

Definición de alianzas estratégicas y redes	190
Modelo integral de alianzas estratégicas y redes	191
El forcejeo por Japan Airlines	192
Consideraciones basadas en la industria	193
Consideraciones basadas en los recursos	195
Mercados emergentes 7.1—La perspectiva de un socio local: “BP ha tratado a los rusos como si fueran sus súbditos”	197
Consideraciones basadas en las instituciones	198
Formación	200
Etapa uno: ¿cooperar o no cooperar?	200
Etapa dos: ¿contrato o capital?	200
Etapa tres: posicionamiento de la relación	202
Evolución	203
Combatir el oportunismo	203
Evolucionar de vínculos fuertes a débiles	203
Del matrimonio al divorcio corporativo	36 205
Desempeño	206
Desempeño de las alianzas y redes	206
Desempeño de la empresa matriz	207
Debates y extensiones	208
JV de participación mayoritaria como mecanismo de control frente a	
JV de participación minoritaria como opciones reales	208
Alianzas en comparación con adquisiciones	209
Mercados emergentes 7.2—Alianzas y adquisiciones de Embraer	209
Adquirir en comparación con no adquirir socios de alianza	211
El estratega hábil	211
Resumen	213
Términos clave	214
Preguntas de pensamiento crítico	214
Temas para proyectos de gran alcance	214
Mercados emergentes: BP, AAR y TNK-BP	215
Caso de cierre	215
Notas	217

CAPÍTULO 8

Administración de la dinámica competitiva global **222**

Caso de apertura: Guerras de patentes y ataques de tiburones	223
La estrategia como acción	224
Consideraciones basadas en la industria	225
Colusión y dilema de los prisioneros	225
Características de la industria y colusión frente a competencia	228
mercados emergentes 8.1	229
¿Un (cartel de) diamante es para siempre?	229
Consideraciones basadas en los recursos	231
Valor	231
Singularidad o rareza	232
Posibilidad de imitar	232
Organización	232
Semejanza de recursos	232

Un zorro en el gallinero	234
Lucha contra rivales de bajo costo	235
Consideraciones basadas en las instituciones	236
Instituciones formales que regulan la competencia nacional: enfoque en el combate antimonopolio	236
Instituciones formales que regulan la competencia internacional: enfoque en las prácticas antidumping	238
mercados emergentes 8.2	239
De las guerras comerciales a las guerras antimonopolio	239
Ataque y contraataque	241
Tres tipos principales de ataques	241
Conciencia, motivación y capacidad	242
Cooperación y envío de señales	245
Empresas locales frente a empresas multinacionales	245
Debates y extensiones	247
Estrategia frente a economía de las organizaciones industriales y política antimonopolio	247
Competencia en comparación con antidumping	249
El estratega hábil	249
Resumen	251
Términos clave	252
Preguntas de análisis crítico	252
Temas para proyectos de gran alcance	253
Mercados emergentes: HTC se enfrenta a Apple	253
Caso de cierre	253
Notas	255

PARTE 3 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS 257

CAPÍTULO 9

Diversificación, adquisición y reestructuración 258

Caso de apertura	
Diversificación de productos	261
Diversificación de productos relacionados	261
Diversificación de productos no relacionados	261
Diversificación de productos y desempeño de la empresa	262
Diversificación geográfica	263
Alcance internacional limitado en comparación con extenso	263
Diversificación geográfica y desempeño de la empresa	264
Combinación de la diversificación geográfica y de productos	265
Un modelo integral de diversificación	266
Consideraciones basadas en la industria	266
Evolución de la estrategia corporativa de Danisco	267
Consideraciones basadas en los recursos	269
¿Puede el HondaJet volar alto?	270
Consideraciones basadas en las instituciones	272
Evolución del alcance o ámbito de la empresa	273
Adquisiciones	276
Establecer adecuadamente los términos	276

Motivos para las fusiones y adquisiciones	277
El acuerdo Whopper en Brasil	278
Desempeño de las fusiones y adquisiciones	280
Reestructuración	282
Establecer claramente los términos	282
Motivos para la reestructuración	282
Debates y extensiones	283
Relación de productos en comparación con otras formas de relación	283
Adquisiciones en comparación con alianzas	284
El estratega hábil	284
Resumen	285
Términos clave	286
Preguntas de pensamiento crítico	287
Temas para proyectos de gran alcance	287
Mercados emergentes: los adquirentes emergentes de China e India	288
Caso de cierre	288
Notas	290

CAPÍTULO 10

Formulación de estrategias, diseño de estructuras y aprendizaje en el mundo 294

Caso de apertura: Mercados emergentes: competencia en la industria minorista en la India	295
Estrategias y estructuras multinacionales	296
Presiones por la reducción de costos e incremento de la capacidad de respuesta local	296
Cuatro opciones estratégicas	297
Mercados emergentes 10.1—Citroën diseña automóviles en Shanghai	300
Cuatro estructuras organizacionales	300
Relación recíproca entre estrategia y estructura multinacionales	304
Modelo integral de estrategia, estructura y aprendizaje multinacionales	304
Consideraciones basadas en la industria	304
Consideraciones basadas en los recursos	306
Consideraciones basadas en las instituciones	307
Estrategia en acción 10.1—Traslado de las oficinas corporativas al extranjero	308
Aprendizaje, innovación y administración del conocimiento en el mundo	310
Administración del conocimiento	310
Administración del conocimiento en cuatro tipos de empresas multinacionales	311
Globalización de la investigación y el desarrollo (I&D)	312
Problemas y soluciones en administración del conocimiento	313
Debates y extensiones	314
Una empresa multinacional en comparación con muchas empresas nacionales	314

Controles corporativos en comparación con iniciativas de las subsidiarias	315
Planeación estratégica centralizada y descentralizada en las Grandes Petroleras	316
Dimensiones enfocadas en el cliente en comparación con integración, capacidad de respuesta y aprendizaje	317
El estratega hábil	318
Resumen	319
Términos clave	319
Preguntas de pensamiento crítico	320
Temas para proyectos de gran alcance	320
Una iniciativa de subsidiaria en Bayer MaterialScience North America	321
Caso de cierre	321
Notas	322

CAPÍTULO 11

Gobierno corporativo en el mundo 326

Caso de apertura: Tempestuoso drama en Hewlett-Packard (HP)	327
Propietarios	328
Propiedad concentrada frente a propiedad difusa	328
Propiedad familiar	329
Propiedad del Estado	329
Los gerentes	330
Conflictos principal-agente	330
Conflictos principal-principal	331
Estrategia en acción 11.1—Los Murdoch frente a los accionistas minoritarios	331
Consejo de administración	333
Conformación del consejo de administración	334
Estructura de liderazgo	334
Consejos de administración entrelazados	334
Rol del consejo de administración	335
Dirigir de manera estratégica	335
Mecanismos de gobierno como paquete	336
Mecanismos de gobierno interno (basados en la voz)	337
Mecanismos externos de gobierno corporativo (basados en la salida)	337
Mecanismos internos + Mecanismos externos = Paquete de gobierno	338
Perspectiva global	339
Modelo integral de gobierno corporativo	340
Consideraciones basadas en la industria	340
Consideraciones basadas en los recursos	342
Consideraciones basadas en las instituciones	342
Debates y extensiones	344

Agentes oportunistas frente a representantes gerenciales	345
Convergencia frente a divergencia global	345
Propiedad del Estado frente a propiedad privada	346
Mercados emergentes 11.1—Dar la bienvenida o restringir las inversiones de fondos soberanos de riqueza	349
El estratega hábil	350
Resumen	351
Términos clave	352
Preguntas de pensamiento crítico	352
Temas para proyectos de gran alcance	353
Caso de cierre: Mercados emergentes: el desafío del capital accionario privado	353
Notas	355

CAPÍTULO 12

Formulación de estrategias con responsabilidad social corporativa 360

Caso de apertura: Lanzamiento del Nissan Leaf: el primer automóvil eléctrico en el mundo	361
Perspectiva o visión de los stakeholders acerca de la empresa	364
Una perspectiva más amplia	364
Stakeholders primarios y secundarios	364
Debate fundamental	365
Modelo integral de responsabilidad social corporativa	368
Consideraciones basadas en la industria	368
Consideraciones basadas en los recursos	372
Consideraciones basadas en las instituciones	373
Debates y extensiones	378
Responsabilidad social en el extranjero en comparación con la nacional o doméstica	378
Compromiso activo con la RSC frente a inactivo en el extranjero	379
Carrera hacia el fondo (“refugio de la contaminación”) en comparación con carrera hacia la cima	380
El estratega hábil	380
Estrategia en acción 12.1—Michael Porter acerca de la creación del valor compartido	367
mercados emergentes 12.1	381
Dow Chemical Company en China	381
Resumen	383
Términos clave	383
Preguntas de pensamiento crítico	383
Temas para proyectos de gran alcance	384
John Mackey, de Whole Foods, acerca del capitalismo consciente	385
Caso de cierre	385
Notas	386

Casos integradores 389

- CI 1** Inversión de capital accionario privado de 3i en Little Sheep de China
Lily Fang, INSEAD, Roger Leeds, John Hopkins University, School of Advanced International Studies 391
- CI 2** TeliaSonera: un inversionista nórdico en Eurasia
Canan Mutlu, University of Texas at Dallas 404
- CI 3** La industria del offshoring del proceso de negocios indio
Debmalya Mukherjee, University of Akron 409
- CI 4** Wynn Macao: Apostar en el extremo de China
Javier C. Cuervo, University of Macau 412
- CI 5** Ryanair
Charles M. Byles, Virginia Commonwealth University 418
- CI 6** SolarWorld USA
David Darling, University of Texas at Dallas
Fabia Bourda, University of Texas at Dallas 424
- CI 7** SnowSports Interactive: los desafíos de una start-up global
Marilyn L. Taylor, University of Missouri at Kansas City
Xiaohua Yang, University of San Francisco
Diaswati (Asti) Mardiasmo, Queensland University of Technology 431
- CI 8** Wikimart: Construir una versión rusa de Amazon
Daniel J. McCarthy, Northeastern University
Sheila M. Puffer, Northeastern University 436
- CI 9** Texas Instruments en Corea del Sur: una oportunidad educativa
Kris Baker, University of Texas at Dallas
Harold Burman, University of Texas at Dallas
Andrew Cyders, University of Texas at Dallas
Ben Wilson, University of Texas at Dallas
Yanmin Wu, Texas Instruments 440
- CI 10** Desafíos de la “joint venture” de Jobek do Brasil
Dirk Michael Boehe, Insper Institute of Education and Research, Brasil
Luciano Barin Cruz, HEC Montreal, Canadá 448
- CI 11** El caso antimonopolio en la fusión AT&T-Mobile
Mike W. Peng, University of Texas at Dallas 456
- CI 12** Ocean Park lucha contra Disneyland Hong Kong
Michael N. Young, Hong Kong Baptist University 460
- CI 13** Integración de Nomura a los activos de Lehman Brothers en Asia y Europa
Mike W. Peng, University of Texas at Dallas 462
- CI 14** Baosteel Europa
Brend Michael Linke, Friedrich Schiller University of Jena, Alemania
Andreas Klossek, Technical University of Freiberg, Alemania 465

CI 15 La responsabilidad social corporativa de Bank of America y el movimiento “Occupy Wall Street”

Cathy Benjamin, University of Texas at Dallas

Vivian Brown, University of Texas at Dallas

James Buchanon, University of Texas at Dallas

Grace Crane, University of Texas at Dallas

Michele Harkins, University of Texas at Dallas 471

Glosario 477

Índice de organizaciones 491

Índice de nombres 499

Índice analítico 517



PRÓLOGO

Ha pasado una década desde que comencé a trabajar en la primera edición de *Estrategia global*. Si bien la práctica de la estrategia global se ha vuelto claramente más importante, la investigación y enseñanza de la misma también han escalado nuevas alturas. Dos hechos relevantes para la comunidad de estrategia global en la última década son 1) la creación de un Grupo de Interés dedicado a Estrategia Global (GSIG) dentro de la Sociedad de Administración Estratégica (SMS) y 2) el lanzamiento del *Global Strategy Journal* (GSJ).

He apoyado activamente estas dos iniciativas, al servir como el primer funcionario electo de GSIG (culminando en mi servicio como presidente GSIG) y sirviendo como miembro inaugural del comité de revisión editorial de GSJ. Creo que la adopción generalizada de las dos primeras ediciones de este libro ha mejorado la legitimidad del área de la estrategia global, ampliado su influencia, y ayudado a impulsar la puesta en marcha de estas dos interesantes iniciativas. A partir de 2002, mi objetivo ha sido establecer un nuevo estándar para los libros sobre administración estratégica y negocios internacionales en general, y los libros de estrategia global, en particular.

Este libro atiende los requerimientos de tres tipos de cursos de licenciatura o posgrado: 1) Cursos de estrategia global o internacional, 2) Cursos de administración estratégica (especialmente aquellos impartidos por profesores de orientación internacional), y 3) Cursos de negocios internacionales (en especial los que imparten profesores orientados estratégicamente). Con base en el apoyo entusiasta de los estudiantes y profesores en Angola, Australia, Austria, Brasil, Gran Bretaña, Canadá, Chile, China, Finlandia, Francia, Dinamarca, Alemania, Hong Kong, la India, Irlanda, Macao, Malasia, México, Holanda, Antillas Neerlandesas, Nueva Zelanda, Noruega, Portugal, Rumania, Singapur, Corea del Sur, España, Suecia, Suiza, Taiwán, Tailandia y Estados Unidos, las dos primeras ediciones lograron un éxito sin precedentes, y en gran parte se logró mi objetivo.

Además de inglés, este libro está disponible en chino, español y portugués. En resumen, el libro *Estrategia global* es global. La tercera edición aspira a hacerlo aún mejor. Continúa con el modelo ganador de mercado, centrado en el “trípode de la estrategia” que se estrenó en la primera edición y se ha actualizado a fondo para capturar la investigación rápidamente cambiante y los eventos acontecidos en los últimos años. Sus características más estratégicas incluyen 1) una definición más amplia de “estrategia global”, 2) una cobertura completa e innovadora, 3) una explicación congruente, profunda y basada en la evidencia sobre la investigación de vanguardia, y 4) una manera interesante y accesible para involucrar a los estudiantes.

Una definición más amplia sobre estrategia global

En este libro, “estrategia global” no se define como la estrategia de una empresa multinacional determinada (EMN), sino como la “estrategia de todo el mundo”. Al tiempo que subraya la estrategia internacional, no se enfoca exclusivamente en ella. Al igual que los “negocios internacionales” se trata de “negocios” (además de ser “internacionales”), la “estrategia global” es principalmente sobre la “estrategia” antes de ser “global”.

La mayoría de los libros sobre estrategia global y negocios internacionales adoptan la perspectiva del entrante extranjero, por lo general de una empresa multinacional

que a menudo afronta situaciones como la forma de incursionar en mercados del exterior o cómo buscar socios locales. Aún con la importancia que tienen estas situaciones, sólo cubren un lado de los negocios internacionales, llamado el lado extranjero. El otro lado se refiere naturalmente a cómo las empresas locales formulan sus estrategias para competir entre sí y manejar la entrada de los participantes extranjeros. Si fracasamos en entender el “otro lado”, a lo mucho lograremos captar una cara de la moneda.

Cobertura completa e innovadora

Con la ampliación del término “estrategia global”, este libro cubre tanto las grandes empresas multinacionales como las pequeñas empresas, tanto locales como extranjeras, en economías desarrolladas y emergentes. Como resultado, ofrece la cobertura más completa e innovadora en el tema de estrategia global disponible en el mercado. En resumen, es el primer libro en el mundo sobre estrategia global, que es global. Sus características únicas incluyen:

- Un capítulo sobre instituciones, cultura y ética (capítulo 4) y un enfoque en la emergente perspectiva sobre estrategia basada en las instituciones, además de las perspectivas tradicionales basadas en los recursos y la industria, a lo largo del libro.
- Un capítulo sobre espíritu emprendedor (capítulo 5) especialmente orientado a sus aspectos internacionales.
- Un capítulo sobre las dinámicas de la competencia global (capítulo 8), que incluye un análisis sustancial sobre temas como carteles, falta de confianza y antidumping que suelen ser ignorados en otros libros.
- Un capítulo sobre diversificación, tanto de productos como geográfica (capítulo 9), siendo esta la primera vez en la que estos aspectos cruciales para las estrategias corporativas aparecen en el *mismo* capítulo de un libro.
- Un capítulo sobre gobierno corporativo en el mundo (capítulo 11), siendo esta la primera vez en la que los conflictos tanto principal-agente como del agente reciben el *mismo* “tiempo aire”.
- Un capítulo sobre responsabilidad social corporativa (capítulo 12), un área de creciente interés.
- Una cobertura geográfica completa, que no sólo abarca a las empresas de las economías desarrolladas de la Tríada (Norteamérica, Europa Occidental y Japón), también aquellas de las economías emergentes del mundo, con un enfoque en los BRIC (Brasil, Rusia, India y China).
- Un estudio consistente de la ética, que no sólo se destaca en los capítulos 4 y 12, sino que aparece en todos los capítulos en forma de secciones sobre dilemas éticos y preguntas de pensamiento crítico con base en la ética.

Una explicación congruente, profunda y basada en la evidencia

La amplitud del área representa un reto para los autores de libros. Mi respeto y admiración por la diversidad de la materia ha aumentado enormemente en la última década. Para proporcionar una explicación profunda y basada en la evidencia, he

aprovechado las últimas investigaciones (incluyendo mi propio trabajo próximo y permanente).¹ En concreto, se han consultado todos los artículos publicados en los últimos diez años en las principales revistas. En consecuencia, las notas finales de cada capítulo son extensas y completas. Si bien no todas las publicaciones son citadas, estoy seguro de que no he dejado sin tocar ninguna de las principales corrientes de investigación. Los lectores, especialmente contribuyentes a la literatura, deben sentirse libres para revisar el índice onomástico para comprobar esta afirmación. (Por desgracia, un número de referencias anteriores tiene que eliminarse para hacer espacio a la investigación más reciente.) Dada la amplitud del campo, es fácil perder el enfoque.

Para combatir esta tendencia, me he esforzado en proporcionar un conjunto congruente de modelos en *todos* los capítulos. Esto se hace de tres maneras. En primer lugar, me he centrado en las cuatro preguntas fundamentales en administración estratégica:² 1) ¿Por qué difieren las empresas? 2) ¿Cómo se comportan las empresas? 3) ¿Qué determina el alcance de la empresa?, y 4) ¿Qué determina el éxito y el fracaso de las empresas en todo el mundo? Se hace un énfasis particular en la cuarta pregunta sobre el desempeño de la empresa, lo que también se ha argumentado como cuestión principal que guía la investigación en estrategia global y negocios internacionales.³

Otra manera de combatir la tendencia a perder de vista el “bosque”, mientras se detallan varios “árboles” (o incluso “ramas”) es llamar insistenteamente a la estrategia del trípode, las tres principales perspectivas o visiones sobre la estrategia, es decir, la basada en la industria, la basada en las instituciones y la basada en los recursos. Una característica innovadora es el desarrollo de la perspectiva basada en las instituciones. En cada capítulo, estas tres perspectivas se integran para desarrollar un modelo integral. Esto proporciona una gran continuidad en el proceso de aprendizaje.

Por último, he escrito para *cada* capítulo una sección llamada “Debates y extensiones”. Casi todos los libros presentan de manera no crítica el conocimiento, es decir, “como está”, e ignoran el hecho de que la materia está llena de numerosos debates. Debido a que los debates impulsan la práctica y la investigación, es imperativo que los estudiantes sean expuestos a diversos debates de vanguardia.

Una manera interesante y accesible para involucrar al lector

Si teme que este libro sea muy aburrido, porque se basa tan fuertemente en la investigación actual, está equivocado. He utilizado un atractivo y claro estilo de redacción para contar la “historia”. En relación con los libros competidores, mis capítulos son generalmente más amenos y cortos. Algunos críticos han comentado que su lectura es como leer una “buena revista”. He tejido una gran cantidad de anécdotas interesantes en él. Además de ejemplos del mundo de los negocios, ejemplos “fuera de la caja”, que van desde antiguos escritos militares chinos a las cuotas de importación del Imperio Romano, desde citas de *Anna Karenina* a la estrategia de destrucción mutua asegurada de la Guerra Fría. ¿Y qué con esto? Muchos libros dejan que los estudiantes luchen con esta pregunta al final de cada capítulo. En *Estrategia global*, cada capítulo concluye con una sección sobre “El estratega hábil”, con una tabla o diapositiva de enseñanza sobre “conclusiones estratégicas para la acción” desde un punto de vista práctico. Ningún otro libro es tan sabio y relevante.

¹ Todos mis artículos aparecen listados en www.mikepeng.com y www.utdallas.edu/~mikepeng. Vaya a la sección *Journal Articles*.

² R. Rumelt, D. Teece, y D. Schendel (eds.), 1994, *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, Boston: Harvard Business School Press. 3 M. W. Peng, 2004, Identifying the big question in international business research, *Journal of International Business Studies*, 35(2): 99-108.

Los estudiantes y profesores disfrutaron especialmente los casos tan amplios y globalmente relevantes de las ediciones anteriores. En la tercera edición he trabajado arduamente para consolidar un nuevo (y creo que más atractivo) conjunto de casos. La edición ha sido bendecida por una comunidad global de autores de casos de Australia, Brasil, Canadá, China, Alemania, India, Singapur y Estados Unidos. Muchos de ellos son expertos que provienen o residen en los países de cada caso. Por ejemplo, se cuenta con un caso escrito por un autor que reside en Australia (vea el caso integrador sobre SnowSports Interactive), un caso de Brasil escrito por un autor que reside en dicho país (vea el caso integrador sobre Jobek do Brasil), dos casos de Macao y Hong Kong, China, aportados por autores residentes en tales ciudades (vea los casos integradores de Wynn Macau y Ocean Park que luchan contra Disneyland Hong Kong), y un caso sobre Texas Instruments, escrito en coautoría con un ejecutivo de dicha empresa (vea el caso integrador sobre TI en Corea del Sur). Esta edición también cuenta con un caso de Rusia, aportado por los dos principales expertos líderes mundiales en materia de administración en Rusia (vea el caso integrador sobre Wikimart). El resultado final es una inigualable colección de casos que mejorarán significativamente la enseñanza y el aprendizaje de la estrategia global en el mundo.

Lo nuevo en la tercera edición

Más estratégicamente, la tercera edición ha 1) mejorado la voz ejecutiva al enfocarse con mayor intensidad en los presidentes ejecutivos (CEO) y otros líderes estratégicos y, 2) dedicado más espacio a las economías emergentes. En primer lugar, si el libro tiene como objetivo formar una nueva generación de estrategas globales, debemos capacitarlos para pensar, actuar y hablar como CEO. Aunque he impartido algunas clases de dirección ejecutiva con este libro, la mayoría de los estudiantes que lo usan, incluso los de más alto nivel, como Maestría en administración y Maestría en economía y administración de negocios, no han asumido ese tipo de responsabilidades ejecutivas.

Para facilitar el pensamiento estratégico, esta edición cuenta con citas y perspectivas más amplias por parte de CEO y otros líderes estratégicos. Estas son más largas y visibles con divisiones, y no meramente comillas simples normalmente incluidas (o “incrustadas”) en los párrafos. Tan sólo en el capítulo 1 podrá disfrutar de citas profundas de 1) el fundador, presidente y CEO de Facebook, 2) el CEO de GE, 3) el CEO de Microsoft de la Gran China, y 4) el CEO de P&G. En capítulos posteriores, los siguientes líderes compartirán sus pensamientos:

CEO de Bayer Norteamérica	Secretario de Justicia de Estados Unidos
Cofundador y director general de Carlyle Group	(representando el reto del Departamento de Justicia en relación con la fusión propuesta entre AT&T y T-Mobile)
CEO de Dow Chemical	Secretario del Tesoro de Estados Unidos
Ex presidente y CEO de GE	(en el diálogo económico estratégico entre Estados Unidos y China)
CEO de IBM	Cofundador y CEO de Whole Foods
Presidente de LG	
Presidente y CEO de TNK-BP	

En segundo lugar, esta edición se basa en las fortalezas anteriores más prominentes del libro, destacando permanentemente los desafíos globales de la estrategia dentro y fuera de las economías emergentes. Esto es a la vez un reflejo de las realidades globales en las que las economías emergentes han desempeñado un papel más importante, y un reflejo de mi propio gran interés en la investigación sobre tales economías. En concreto, en la tercera edición, 1) se presenta en cada capítulo una nueva sección denominada Mercados emergentes y 2) más de la mitad de los casos integradores se dedican a la

competencia dentro y fuera de tales economías, incluyendo un caso de Brasil, dos de Rusia, uno sobre la India y cinco sobre China). Por supuesto, además de estas características, cada capítulo ha sido cuidadosamente actualizado. De los 15 casos integradores, 14 (92%) son nuevos en esta edición. De las 60 secciones de los capítulos (cada capítulo cuenta con un caso de apertura, un caso de cierre y tres recuadros), 54 (90%) son nuevos. En general, la tercera edición ha incorporado rigor con relevancia, temporalidad con emoción, y estrategia con práctica. Para ver cómo este libro es un producto global en sí mismo, que compite en todo el mundo, revise el caso de apertura del capítulo 1.

Materiales de apoyo en inglés

Instructor's Resource CD. Se incluye un conjunto completo de materiales de apoyo disponibles para los profesores que adopten el libro, asegurando con ello dotarles de las herramientas que requieren para planear, enseñar y evaluar su curso. Estos recursos incluyen:

- *Instructor's Manual.* Este completo manual proporciona esquemas de los capítulos, notas de lecturas y ejemplos de respuestas a las preguntas que se presentan al final de los capítulos, proporcionando un conjunto completo de herramientas de enseñanza que ahorrarán tiempo en la preparación de las clases y maximizarán el éxito de los estudiantes en el curso. Este manual incluye también notas para acompañar los casos integradores del libro.
- *Test Bank.* El completo banco de exámenes contiene un amplio rango de preguntas con diferentes niveles de dificultad en formato verdadero/falso, opción múltiple y respuesta corta o ensayo. Todas las preguntas están vinculadas a los objetivos de aprendizaje formulados en el libro y diseñadas con base en los estándares de la AASCB, con la finalidad de asegurar que los estudiantes están cubriendo los criterios necesarios para tener éxito en el curso. Los profesores pueden emplear el software ExamView®, que se incluye también para elegir y editar sus preguntas de examen, según los requerimientos de sus propios cursos.
- *Diapositivas de PowerPoint®.* Cada capítulo incluye un conjunto completo de diapositivas en PowerPoint, diseñadas para presentar el material más relevante de cada capítulo, de manera que los aprendices más visuales puedan comprender los conceptos clave.

Agradecimientos

Con el lanzamiento de la tercera edición de *Estrategia global*, quiero agradecer primero a todos los clientes, profesores, instructores y estudiantes de todo el mundo, que han hecho posible el éxito del libro. Como mi investigación (no relacionada con el libro) no sólo avanza, sino que se acelera mientras trabajo en el libro, también quiero agradecer a mis más de 90 coautores de todo el mundo por estar en acción junto conmigo en el frente de la investigación.

En la Universidad de Texas en Dallas, agradezco a mis colegas Dan Bochsler, Larry Chasteen, Tev Dalgic, Van Dam, Greg Dess, Dave Ford, Richard Harrison, Maria Hasenhüttl, Charlie Hazzard, Marilyn Kaplan, Seung-Hyun Lee, Elizabeth Lim, John Lin, Livia Markóczy, Joe Picken, Roberto Ragozzino, Orlando Richard, Jane Salk, Mary Vice, Eric Tsang, y Habte Woldu, así como al equipo directivo de apoyo confirmado por Hasan Pirkul (decano), Varghese Jacob (vicedecano), y Greg Dess (coordinador de área). También quiero agradecer a mis dos estudiantes de doctorado, Brian Pinkham (ahora parte de la Texas Christian University) y Steve Sauerwald, por su apoyo en la investi-

gación. Al estudiante de doctorado (Canan Mutlu), a cuatro estudiantes del programa MBA (Kris Baker, Harold Burman, Andrew Cyders y Ben Wilson), y siete estudiantes del programa EMBA (Cathy Benjamin, Fabia Bourda, Vivian Brown, James Buchanon, Grace Crane, David Darling, y Michele Harkins) autores de excelentes casos.

En Cengage Learning, agradezco al “equipo Peng”, que no sólo publica *Estrategia global*, también *Negocios globales* y *GLOBAL*. Nuestro equipo para *Estrategia global* incluye a Erin Joyner, Publisher; Michele Rhoades, editor senior de adquisiciones; Josh Wells, editor asociado de desarrollo; Jonathan Monahan, director de desarrollo de mercado; Rob Ellington, editor de medios; y Tammy Grega, asistente editorial. En la comunidad académica, quiero agradecer a los revisores:

Charles M. Byles (Virginia Commonwealth University)
Sara B. Kimmel (Belhaven College)
Ted W. Legatski (Texas Christian University)

Jun Li (Universidad de New Hampshire)
Carol Sánchez (Grand Valley State University)

Además, agradezco a muchos colegas que me proporcionaron retroalimentación informal sobre el libro. Durante la última década he sido bendecido por esta retroalimentación de cientos de colegas de todo el mundo. Las limitaciones de espacio me obligan a reconocer sólo a los que me escribieron desde la segunda edición, ya que a quienes lo hicieron antes se les agradeció en ediciones anteriores. (Si usted me escribió y su nombre no aparece, le ofrezco mis disculpas, la causa es el volumen de dichos mensajes de correo electrónico.)

M. Ambashankar (Colegio de Administración Gupta, India)	Stephanie Hurt (Colegio Meredith, EUA)
Hari Bapuji (Universidad de Manitoba, Canadá)	Anisul Islam (Universidad de Houston, EUA)
Balbir Bhasin (Universidad de Arkansas en Fort Smith, EUA)	Basil Janavaras (Universidad Estatal de Minnesota, EUA)
Murali Chari, (Instituto Politécnico Rensselaer, EUA)	Marshall Shicing Jiang (Universidad Brock, Canadá)
Tee Yin Chaw (Universidad de Administración y Ciencias, Malasia)	Ferry Jie (Universidad Tecnológica de Sidney, Australia)
Joyce Falkenberg (Escuela Noruega de Economía y Administración de Negocios, Noruega)	Ben Kedia (Universidad de Memphis, EUA)
Todd Fitzgerald (Universidad de Saint Joseph, EUA)	Aldas Kriauciunas (Universidad Purdue, EUA)
Myles Gartland (Universidad Rockhurst, EUA)	Sumit Kundu (Universidad Internacional de Florida, EUA)
Dennis Garvis (Universidad Washington and Lee, USA)	Somnath Lahiri (Universidad Estatal de Illinois, EUA)
John Gerace (Colegio Chestnut Hill, EUA), Mike Geringer (Universidad de Ohio, USA)	Seung-Hyun Lee (Universidad de Texas en Dallas, EUA)
Maria Hasenhuttl (Universidad de Texas en Dallas, USA)	David Liu (Universidad George Fox, EUA)
Katalin Haynes (Universidad de Texas A&M, EUA).	Anoop Madhok (Universidad York, Canadá)
	Mike Poulton (Colegio Dickinson, EUA)
	David Pritchard (Instituto Tecnológico Rochester, EUA).

Pradeep Kanta Ray (Universidad de New South Wales, Australia)	Loren Vickery (Universidad Western Oregon, EUA)
David Reid (Universidad de Seattle, EUA)	George White (Universidad Old Dominion, EUA)
Al Rosenbloom (Universidad Dominicana, EUA)	En Xie (Universidad Xi'an Jiaotong, China)
Anne Smith (Universidad de Tennessee, EUA)	Gracy Yang (Universidad de Sidney, Australia)
Clyde Stoltzberg (Universidad Estatal Wichita, EUA)	Haibin Yang (Universidad de la Ciudad de Hong Kong, China)
Steve Strombeck (Universidad Azusa Pacific, EUA)	Richard Young (Universidad Estatal de Minnesota, EUA)
José Vargas-Hernández (Universidad de Guadalajara, México)	Wu Zhan (Universidad de Sidney, Australia)

También deseo agradecer a seis colegas muy especiales: Sun Wei y Lui Xinmei (Universidad de Xi'an Jiaotong) en China, Joaquim Carlos Racy (Universidad Pontificia Católica de Sao Paulo) y George Bedinelli Rossi (Universidad de Sao Paulo) en Brasil y Mercedes Muñoz (Tecnológico de Monterrey) y Octavio Nava (Universidad del Valle de México) en México. Les gustó tanto el libro que estuvieron dispuestos a soportar el dolor de traducir las primeras dos ediciones al chino, portugués y español. Su trabajo arduo ha permitido a *Estrategia global* alcanzar mayores audiencias globalmente, haciendo honor a su lema autoproclamado de “libro global sobre estrategia global”. En esta edición, 30 colegas, incluido un ejecutivo de Texas Instruments, contribuyeron amablemente con casos:

Kris Baker (Universidad de Texas en Dallas, EUA)	Andrew Cyders (Universidad de Texas en Dallas, USA)
Cathy Benjamin (University de Texas en Dallas, EUA)	David Darling (Universidad de Texas en Dallas, EUA)
Dirk Michael Boehe (Instituto de Educación e Investigación Insper, Brasil)	Rohit Deshpande (Harvard Business School, EUA)
Fabia Bourda (Universidad de Texas en Dallas, EUA)	Lily Fang (INSEAD, Singapur)
Vivian Brown (Universidad de Texas en Dallas, EUA)	Michele Harkins (Universidad de Texas en Dallas, EUA)
James Buchanon (Universidad de Texas en Dallas, EUA)	Andreas Klossek (Universidad Técnica de Freiberg, Alemania)
Harold Burman (Universidad de Texas en Dallas, EUA)	Roger Leeds (Universidad Johns Hopkins, EUA)
Charles Byles (Universidad Commonwealth de Virginia, EUA)	Bernd Michael (Universidad Friedrich Schiller de Jena, Alemania)
Luciano Barin Cruz (HEC Montreal, Canadá)	Daniel McCarthy (Universidad Northeastern, EUA)
Grace He Crane (Universidad de Texas en Dallas, EUA)	Diaswati (Asti) Mardiasmo (Universidad Tecnológica Queensland, Australia)
Javier Cuervo (Universidad de Macao, China)	Debmalya Mukherjee (Universidad de Akron, EUA)
Canan Mutlu (Universidad de Texas en Dallas, EUA)	Ben Wilson (Universidad de Texas en Dallas, EUA)
Sheila Puffer (Universidad Northeastern, EUA)	Yanmin Wu (Texas Instruments, EUA)

Anjali Raina (Centro de Investigación de India HBS, India) Xiaohua Yang (Universidad de San Francisco, EUA)
Marilyn Taylor (Universidad de Missouri en Kansas City, EUA) Michael Young (Universidad Bautista de Hong Kong, China).

Además, el trabajo de los siguientes dignatarios mundiales fue reimpreso para adornar las páginas del libro:

Mikhail Fridman (Presidente y CEO de TNK-BP y fundador del Alfa Group, Rusia) Michael Porter (Gurú sobre estrategia en Harvard Business School)
John Mackey (Cofundador y director ejecutivo de Whole Foods)

Por último, aunque no menos importante, agradezco a mi esposa Agnes, mi hija Grace, y mi hijo James, a quienes está dedicado este libro. He nombrado a Agnes CEO, CFO, CIO, CTO y “DCH” para nuestra familia, el último de los cuales está acuñado por mí, que significa “directora de crianza de los hijos”. Hace diez años Grace era una pequeña recién nacida y James aún esperaba su turno para llegar al mundo. Hoy, a la edad de diez años, es una lectora y escritora voraz que puede ayudarme a editar, mientras que mi hijo James de ocho años me ayuda a capturar calificaciones. Grace está escribiendo y editando su 17a. historia corta llamada *Mi vida mágica* y James está muy interesado construyendo modelos de Lego. Por el momento, Grace quiere ser abogada y James banquero. Como profesor de tercera generación en mi familia, no puedo dejar de preguntarme si alguno de ellos (o ambos) llegará a ser profesor de cuarta generación. Para todos ustedes mi gratitud y amor.

MWP
1 de diciembre de 2012



1
**Formulación de estrategias
en el mundo**

2
**Gestión de la competencia
en la industria**

3
**Aprovechamiento de los recursos
y capacidades**

4
**Énfasis en las instituciones,
la cultura y la ética**

PARTE

1

**FUNDAMENTOS
DE ESTRATEGIA
GLOBAL**

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN EL MUNDO



© istockphoto/Alexey Stiop

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Ofrecer una crítica básica de lo que, por tradición, se ha definido como estrategia global.
2. Expresar el razonamiento fundamental que se encuentra detrás del estudio de la estrategia global.
3. Definir qué son la estrategia y la estrategia global.
4. Explicar las cuatro preguntas fundamentales en torno a la estrategia.
5. Participar en el debate sobre globalización, con una visión equilibrada y una sólida conciencia de su posible sesgo.

La estrategia global de *Estrategia global*

El libro que tiene ahora en sus manos se publicó en 2005, y lo han utilizado escuelas de negocios de más de 30 países, por lo que está disponible, además de su versión en inglés, en chino, español y portugués. *Estrategia global* también dio lugar a otros dos libros: *Negocios globales* (un libro más amplio que los textos tradicionales sobre negocios internacionales), y *GLOBAL* (un libro innovador más compacto). Todos saben que la competencia global es intensa. ¿Cómo compiten éste y sus libros hermanos en todo el mundo? En otras palabras, ¿cuál es la naturaleza de la estrategia global de *Estrategia global*?

Este libro y sus hermanos fueron publicados por South-Western, una división de Cengage Learning, empresa de contenidos académicos que atiende a estudiantes, profesores y bibliotecas en los mercados de enseñanza media superior y superior, así como instituciones de gobierno y empresas. Mientras que la página legal de la versión en inglés del libro señala un domicilio en Mason, Ohio (un suburbio de Cincinnati), dicho domicilio es el de su división South-Western. Cengage Learning, cuyas oficinas corporativas se ubican en Stamford, Connecticut, es una empresa global, propiedad de dos grupos de capital privado: Apax Partners, del Reino Unido, y OMERS Capital Partners, de Canadá. En general, la naturaleza global de Cengage Learning permea a toda la organización: es propiedad de empresas del Reino Unido y Canadá, y tiene oficinas corporativas en Estados Unidos. Tiene ventas anuales de más de 2,000 millones de dólares, y 5,800 empleados en 35 países.

En libros de texto de negocios y economía, South-Western Cengage Learning compite por el número uno del mundo, en términos de participación de mercado, con McGraw-Hill Irwin y Pearson Prentice Hall, los otros dos miembros de los Tres Grandes de esta industria. Aunque históricamente la competencia se ha centrado en Estados Unidos y otros países de habla inglesa, en la actualidad tiene lugar a nivel mundial. Este libro tiene como mercado meta los estudiantes que cursan las materias de administración estratégica y negocios internacionales. Y, aunque no son pocos los libros de texto de estas dos materias, *Estrategia global* abrió brecha al ser el primero en dirigirse específicamente al punto de *intersección*. Gracias a los estudiantes y profesores entusiastas de Angola, Australia, Austria, Brasil, Bretaña, Canadá, Chile, China, Finlandia, Francia, Dinamarca, Alemania, Hong Kong, India,



Map Resources

Irlanda, Japón, Macao, Malasia, México, Holanda, Antillas holandesas, Nueva Zelanda, Noruega, Portugal, Rumanía, Singapur, Corea del Sur, España, Suecia, Taiwán, Tailandia, y Estados Unidos, el libro ha logrado un éxito sin precedentes.

Aun cuando la competencia se da principalmente entre los Tres Grandes, este libro atrajo a nuevos entrantes, es decir, libros de texto competidores, publicados por editoriales históricamente más especializadas y pequeñas, como Cambridge, Oxford y Wiley, las cuales han mostrado interés en incorporarse a la corriente principal del mercado de los libros de texto. Además de los nuevos entrantes, la industria editorial también ha experimentado otro reto: la revolución digital. Los e-books han surgido como sustituto viable de la versión impresa. Amazon vende ahora más versiones Kindle que impresas de los libros. Para mantenernos en esta dinámica, la versión Kindle de este libro ya está disponible desde su segunda edición.

Aunque, en teoría, la competencia es global, Cengage Learning debe ganar en la práctica un mercado local tras otro, literalmente, un curso impartido por un profesor de una escuela, en un país específico. Por supuesto que un profesor no enseña globalmente, ni los alumnos estudian de esa manera. La enseñanza y el aprendizaje permanecen muy locales. Para la empresa como unidad, el lema es:

"Piensa global, actúa local". La verdad concreta es: "*Estrategia global*" no tiene una "estrategia global". Aunque esta afirmación es provocadora, lo que significa en realidad es que el libro no contiene un gran plan estratégico a nivel mundial. Lo que define su estrategia es un implacable proceso para mantenerse en contacto con el mercado que evoluciona con rapidez, y un compromiso inquebrantable para aspirar a satisfacer y superar las expectativas de los clientes de todo el mundo. En otras palabras, Cengage Learning adopta una perspectiva de la "estrategia como acción", contraria a la perspectiva de la "estrategia como plan". Cada paso en el camino, Cengage Learning literalmente aprende, prueba el mercado, atrapa a los clientes y aspira a mejorar en la próxima edición. Por ejemplo, la edición en portugués la han desarrollado dos profesores de Brasil, quienes fueron no sólo traductores, sino adaptadores para aportar el tono local al contenido. En la tercera edición, *Estrategia global* construye sobre la ya de por sí fuerte cobertura de las economías emergentes, que se dio en las dos ediciones previas, e introduce en cada capítulo una nueva característica sobre mercados emergentes. Esta edición también amplió su cobertura sobre las regiones que no fueron consideradas lo suficiente, como es el caso de América Latina y África, lo cual imprime al libro un carácter más global.

Por último, para competir con éxito en el mundo, se requiere entender muy bien las reglas del juego. En algunos países, las editoriales extranjeras son libres de publicar lo que deseen. En otros no se les permite publicar todo. Por ejemplo, Brasil le permite a Cengage Learning establecer una subsidiaria o filial de propiedad total que

pueda publicar la versión en portugués. Sin embargo, China no permite a las editoriales extranjeras publicar libros de su fondo editorial. Por lo tanto, Cengage Learning otorgó una licencia a Posts and Telecom Press, la editorial líder de China, para realizar la traducción de este libro. Además, las normas del gigante asiático consignan que todos los libros publicados en su territorio, sin considerar los de origen local o doméstico, tienen que pasar por censura o control político. También es imperativo entender a fondo estas normas. Los experimentados editores de Posts and Telecom Press recomendaron que se cambiara el título a *Estrategia global para los negocios* (*Quanqiu Qiye Zhanlue*), con la finalidad de evitar la posible confusión a los ojos de los censores políticos de que pudiera tratarse de un libro sobre "estrategia militar global". Tales conocimientos locales, importantes pero sutiles, ayudaron en el camino a evitar malentendidos y problemas, y auxiliaron a una empresa global para darle localmente la vuelta a la página.

Fuentes: Con base en 1) Entrevistas del autor con ejecutivos de Cengage Learning en Brasil, China y Estados Unidos; 2) *Economist*, 2010, The Future of Publishing, 3 de abril: 65-66; 3) M.W. Peng, 2009, *Global Strategy*, 2a. Ed, Cincinnati: South-Western Cengage Learning; 4) M.W. Peng, 2007, *Quanqiu Qiye Zhanlue*, traducido por W. Sun & X. Lui, Beijing, China: Posts & Telecom Press; 5) M.W. Peng, 2008, *Estratégia global*, traducido por J. C. Racy & G. B. Rossi, São Paulo, Brasil: Cengage Learning; 6) M.W. Peng, 2010, *Estrategia Global*, segunda edición, traducido por A. Alcéreca & M. Muñoz, Ciudad de México, México: Cengage Learning.

Un libro *global* sobre estrategia *global*

¿Cómo compiten en el mundo las empresas como Cengage Learning, McGraw-Hill y Pearson? ¿Cómo interaccionan, compiten y/o colaboran algunas veces las empresas extranjeras que entran y las empresas locales en la industria editorial de cada país? ¿Qué determina su éxito o fracaso? Ya que aplicar la estrategia se trata de competir y ganar, este libro ayudará a los estrategas actuales y futuros a responder estas y otras importantes preguntas. Poniendo el ejemplo, este libro es un producto global real que apalanca sus fortalezas, combate a sus rivales y compite en el mundo (vea el Caso de apertura).

Sin embargo, el libro *no* se enfoca en ninguna forma específica de estrategia internacional transfronteriza, que se caracteriza por la producción y distribución de productos y servicios estandarizados en todo el mundo. Por más de dos décadas, esta estrategia, conocida comúnmente como "estrategia global", a falta de un término mejor, se ha estudiado en los libros tradicionales sobre el tema.¹ No obstante, existe ahora un gran descontento y búsqueda entre los gerentes frustrados por la incapacidad de conquistar al mundo con sus "automóviles mundiales", "bebidas mundiales" o "comerciales mundiales".

empresa multinacional (EMN)

Empresa que opera con inversión extranjera directa (IED), controlando y administrando directamente actividades de valor agregado en otros países.

inversión extranjera directa (IED)

Inversión directa de una empresa en actividades de producción y/o servicios en el extranjero.

Tríada

Tres regiones principales de economías desarrolladas: Estados Unidos, Europa y Japón.

economías emergentes (mercados emergentes)

Calificativo que describe economías de rápido crecimiento desde la década de 1990.

En realidad, las **empresas multinacionales (EMN)** se definen como aquellas que operan con **inversión extranjera directa (IED)**, controlando y administrando actividades de valor agregado en otros países, y que a menudo tienen que adaptar al mercado local sus estrategias, productos y servicios. Por ejemplo, el caso de apertura muestra con claridad que en la industria editorial no existe la talla única. En la industria automotriz no existe el “automóvil mundial”. Los automóviles que son famosos en una región a menudo son rechazados por clientes de otras regiones. El Volkswagen Golf y el Ford Mondeo (que se comercializa como Contour en Estados Unidos) han dominado Europa, pero se ven poco en las calles de Asia y Norteamérica. La Coca-Cola clásica, llamada la “bebida mundial”, en realidad sabe diferente en todo el mundo (por su contenido variable de azúcar). El esfuerzo de Coca-Cola por promover una serie de “comerciales mundiales” centrados en el personaje de caricatura de un oso polar, presumiblemente compatible y agradable con algunos valores e intereses mundiales, ha sido minado por espectadores poco cooperativos de todo el mundo. A los televidentes de países con clima cálido les resulta difícil relacionarse con el oso polar. En respuesta, Coca-Cola cambió a anuncios más caros, pero más efectivos para países específicos. Por ejemplo la subsidiaria en la India lanzó una campaña de publicidad que igualaba la Coca-Cola con “*thanda*”, la palabra india para “frío”. La subsidiaria alemana desarrolló una serie de comerciales que mostraban un tipo de erotismo “oculto” (j).³

Resulta evidente que, aunque la estrecha noción de “estrategia global”, de moda durante las últimas dos décadas (en otras palabras, la estrategia “unitalla”), si bien puede ser útil para algunas empresas en ciertas industrias, a menudo es incompleta y poco equilibrada.⁴ Esto se refleja por lo menos en tres manifestaciones:

- A menudo, la búsqueda de reducción de costos, consolidación y reestructuración en todo el mundo en nombre de la “estrategia mundial” ha sacrificado la respuesta local y el aprendizaje mundial. Los resultados han sido no satisfactorios en muchos casos y desastrosos en otros. Numerosas EMN han decidido alejarse de esa estrategia. Por ejemplo, MTV ha cambiado su programación estandarizada en inglés (para Estados Unidos) a diversos idiomas locales. HSBC, con más de 5,000 sucursales en 79 países, es uno de los bancos más grandes y globales. Aun así, en lugar de subrayar su poder “global”, presume ser “el banco *local* del mundo”.
- Casi por definición, la noción estrecha de “estrategia global” se concentra en cómo competir en el ámbito internacional y ver la forma en que los rivales globales, como Coca-Cola y Pepsi, Toyota y Honda, Boeing y Airbus conviven en diversos países. Como resultado, parece ignorarse la manera en que las empresas nacionales compiten entre ellas y con las entrantes extranjeras. ¿Conoce alguien la nacionalidad e industrias de las siguientes empresas: Cemex, Embraer, Foxconn, Huawei y Tata? Estas cinco empresas, con sede en México, Brasil, Taiwán, China, e India, son competidores de clase mundial en cemento, industria aeroespacial, manufactura electrónica, equipo de telecomunicaciones y automóviles, respectivamente, las cuales representan algunas de las más importantes EMN de economías emergentes. Si estas empresas se encuentran fuera del radar estratégico de usted, entonces tal vez su radar tenga demasiados puntos ciegos (vea la sección Mercados emergentes 1.1).
- La marca actual de “estrategia global” parece ser relevante sólo para EMN de economías desarrolladas, principalmente Estados Unidos, Europa y Japón —a los que se hace referencia como **Tríada**— para competir con otras economías desarrolladas donde los niveles de ingreso y preferencias del consumidor son similares. Las **economías emergentes (o mercados emergentes)**, un término que ha reemplazado de forma gradual al término economías en desarrollo desde 1990, ahora dirigen

MERCADOS EMERGENTES 1.1

DILEMA ÉTICO

Foxconn

Hasta 2010, la gran mayoría de los consumidores finales de todo el mundo de los iPhone y iPad de Apple, de las laptop de Hewlett-Packard, el Kindle de Amazon, así como las consolas Xbox de Microsoft, no tenían idea sobre la empresa que fabricó sus amados gadgets. La empresa es Foxconn, cuyas oficinas corporativas se encuentran en Taipei, Taiwán. Las acciones de Foxconn (bajo el nombre de Hon Hai) no sólo cotizan en el mercado de valores de Taipei (TWSE: 2317), también se encuentran en el de Hong Kong (SEHK: 2038), el de Londres (LSE: HHPD) y el NASDAQ (HNHPF). Foxconn, con ingresos anuales de 110,000 millones de dólares, es líder mundial en servicios de manufactura por contrato. Es decir, todos han oído hablar de las empresas líderes en electrónica, como Cisco, Dell, Ericsson, Intel, Motorola, Nintendo, Nokia y Sony, además de las que se nombran en las tres primeras líneas del texto anterior, quienes han transferido por outsourcing (o subcontratación) gran parte de su manufactura a "fabricantes de bajo costo". Pero, ¿a quiénes? Sólo un pequeño número de personas conocen la respuesta. Foxconn ha realizado por outsourcing una gran cantidad de pedidos u órdenes.

Foxconn, fundada por el empresario taiwanés Terry Gou, quien todavía figura como su presidente, inició en 1975 con apenas 7,500 dólares. A medida que se convirtió en un gigante, se ha ganado el respeto de los expertos de la industria; pero fuera de la industria vive en relativa oscuridad. Tal vez sea la empresa más grande de la que muchas personas del mundo nunca han oído hablar. ¿Qué tan grande es? En todo el mundo tiene 1.3 millones de empleados. Sólo en China emplea a más de 920,000 (300,000 en una planta en Shenzhen). Para colocar en perspectiva estas sorprendentes cifras, su planta laboral mundial es tan grande como todo el ejército de Estados Unidos, y su planta laboral en China es tres veces el tamaño del ejército taiwanés. Además de China, Foxconn tiene plantas en 12 países: Australia, Brasil, República Checa, India, Japón, México, Holanda, Polonia, Rusia, Eslovaquia, Singapur, y Estados Unidos. Se trata de la empresa privada más grande, y el mayor exportador de China, así como el segundo exportador más grande en la República Checa.

En 2010, Foxconn captó la atención de los medios, no por sus logros, sino por una docena de empleados

en Shenzhen, China, que se suicidaron en un lapso de varios meses; la mayoría de ellos saltó de los dormitorios del rascacielos de la empresa. A continuación viene una de las mayores paradojas que se relacionan con dicha multinacional emergente. ¿Cuáles son los secretos del éxito de Foxconn? Al igual que hace 100 años, cuando Henry Ford creó la producción en serie mediante la estandarización del trabajo de cada empleado, Foxconn ha sido pionera en un modelo de negocio que se llama *Módulos, Movimientos y Servicios componentes electrónicos habilitados* (eCMMS), que pueden ayudar a sus clientes ahorrar enormes sumas de dinero. Pero, ¿por qué se produjeron tantos suicidios que conmocionaron al mundo? Sin duda alguna, el modelo de negocio es el culpable. Trabajar en Foxconn exige gran concentración y repetición que genera enorme estrés. *Bloomberg Businessweek* describe a Gou como "un amo despiadado." Aunque los gurús de los medios de comunicación y responsabilidad social critican a Foxconn por tratar a los trabajadores como máquinas, y de explotar mano de obra barata, no hay evidencia de que haya maltratado o abusado de los trabajadores. De hecho, en China, los organismos de control del trabajo en realidad reconocen a Foxconn por cumplir sobradamente las normas, al pagar a los trabajadores sueldos (relativamente) más altos por tiempo y horas extraordinarias. Según la encuesta de ChinaHR.com, tanto en 2005 como 2006 se ubicó entre los mejores empleadores de China. En respuesta a los suicidios, en 2010 Foxconn incrementó 30% la remuneración de los trabajadores de la planta de Shenzhen hasta 176 dólares al mes. Dichos incrementos redujeron la utilidad por acción de la empresa cerca de 5% en 2010, y 12% en 2011. Como resultado, recientemente Gou redujo su meta de crecimiento anual de 30% a 15%. A pesar del revés, esta intrigante (hasta hace poco oculta en gran medida) multinacional emergente continuará captando la atención, en especial la próxima vez que usted encienda su iPad.

Fuentes: Con base en 1) *Bloomberg Businessweek*, 2010 Presidente Gou, Septiembre 13: 58-69; 2) *Bloomberg Businessweek*, 2011, Cómo vencer el alto costo de trabajadores felices, mayo 9: 39-40; (3) www.foxconn.com

BRIC

Brasil, Rusia, India y China.

BRICS

Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica.

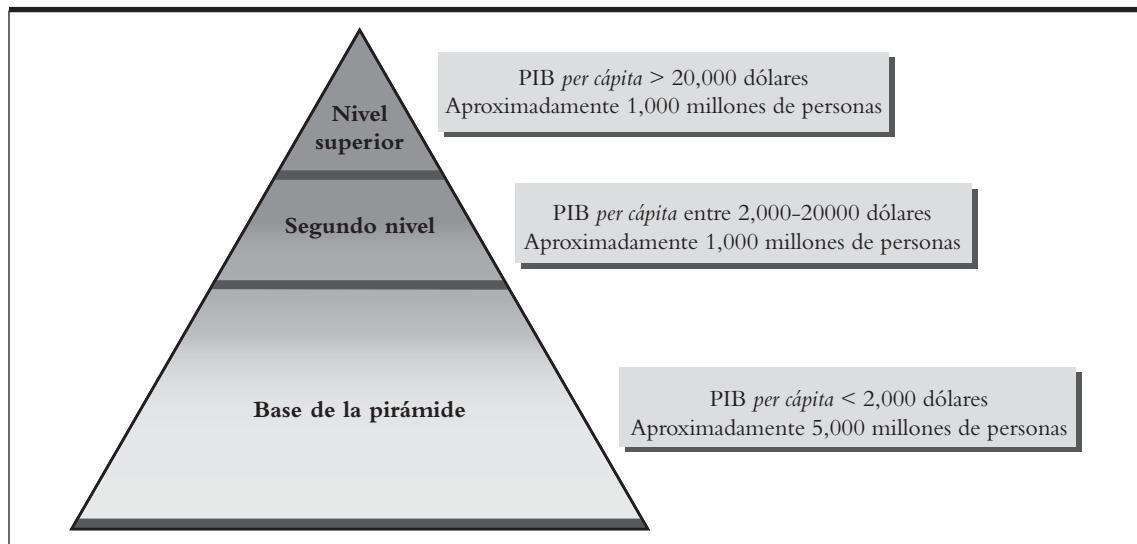
una tercera parte del flujo de IED y la mitad del producto interno bruto (PIB) global medido con la paridad del poder de compra.⁵ Brasil, Rusia, India y China —conocidos en el nuevo lenguaje de los negocios como **BRIC**— llaman más la atención. Pero **BRICS** (esto es, BRIC + Sudáfrica) se ha convertido en la nueva palabra de moda. Numerosas empresas locales se crecen frente al reto, no sólo al competir efectivamente a nivel local, sino lanzando ofensivas en el extranjero.⁶ Por lo general, más de una cuarta parte de los flujos de IED la generan ahora estas multinacionales de economías emergentes.

Como resultado, se ha estado pensando más en modificar (o hasta abandonar) la “estrategia global” tradicional. La figura 1.1 ilustra como una pirámide la economía global. La cima consiste en aproximadamente 1,000 millones de personas, con un ingreso anual *per cápita* mayor de 20,000 dólares. Estas personas se encuentran principalmente en la Triada, y un pequeño porcentaje de ellas en el resto del mundo. Otros 1,000 millones de personas con ingresos entre 2,000 y 20,000 dólares al año conforman el segundo nivel. La vasta mayoría de la humanidad, cerca de 5,000 millones de personas, ganan menos de 2,000 dólares al año, y constituyen la **base de la pirámide (BOP)**, que había sido ignorada por la “estrategia global” tradicional. Numerosas EMN de economías desarrolladas creyeron que no había posibilidades de hacer negocios en mercados de la base de la pirámide. Sin embargo, desarrollos recientes en la economía global han echado por tierra esta idea errónea. General Motors (GM) ahora vende más automóviles en China que en Estados Unidos, y China ha superado a Estados Unidos como el mercado automotriz más grande del mundo. Si las EMN de economías desarrolladas no ponen atención adecuada a los mercados BOP en las economías emergentes, los competidores como Tata Motors de India y Geely de China sí lo harán (vea la sección Mercados emergentes 1.2). De la base (BOP) hacia arriba, estos nuevos competidores van cada vez más, después del segundo y el primer nivel de la pirámide, a mercados en el extranjero, creando serios desafíos competitivos para las EMN de economías desarrolladas.

base de la pirámide

La gran mayoría de la humanidad, cerca de 5,000 millones de personas, que ganan menos de 2,000 dólares al año.

FIGURA 1.1 Pirámide de la economía global.



Fuentes: Adaptada de 1) C.K. Prahalad & S. Hart, 2002. The fortune at the bottom of the pyramid, *Strategy+Business*, 26: 54-67; 2) *Capitalism at the Crossroads* (p. 111), Philadelphia: Wharton School Publishing.

MERCADOS EMERGENTES 1.2

Innovación inversa desde la base de la pirámide de GE

Las multinacionales, como General Electric (GE), históricamente han generado nuevos productos en las economías desarrolladas y después ubican estos productos mediante el rediseño y la simplificación en beneficio de los clientes en economías emergentes. Por desgracia, muchos de estos productos caros que estaban destinados a clientes adinerados de la parte superior de la pirámide económica mundial fracasaron en la base de la pirámide. Esto no sólo se debe a los precios de los productos, sino a la falta de consideración de las necesidades y deseos específicos de los clientes locales. Al ser todo lo contrario, la **innovación inversa** convierte productos innovadores, creados para las economías emergentes, en ofertas de bajo costo para las economías desarrolladas.

Observe con atención los equipos convencionales de ultrasonido de GE, que se desarrollaron originalmente en Estados Unidos y Japón, y fueron vendidos en 100,000 dólares o más (hasta 350,000 dólares). En China, estos voluminosos aparatos caros se vendieron poco, porque no todos los centros de imagenología sofisticada de los hospitales los podían pagar. El equipo de GE notó que más de 80% de la población en China depende de hospitales o clínicas rurales que cuentan con pocos recursos. Los equipos convencionales de ultrasonido están simplemente fuera del alcance de estas instituciones, por lo que los pacientes tienen que viajar a los hospitales urbanos para acceder al ultrasonido. Sin embargo, el transporte a los hospitales urbanos es un reto, en especial para enfermos y mujeres embarazadas. Como la mayoría de los pacientes chinos no pueden llegar hasta los equipos de ultrasonido, los equipos deben ir hasta los pacientes. La reducción progresiva de su ya existente, voluminoso, caro y complejo equipo de ultrasonido no iba a satisfacer esa demanda. GE se dio cuenta de que necesitaban un producto revolucionario: un equipo compacto de ultrasonido. En 2002 lanzó el primero de estos equipos en China, el cual combina una computadora portátil con software sofisticado. El equipo se vendió en sólo 30,000 dólares. En 2008 introdujo un nuevo modelo que se vendió en 15,000 dólares, menos de 15% del precio de sus modelos convencionales de ultrasonido de alta gama. Mientras que el equipo portátil de ultrasonido naturalmente se ha convertido en un éxito en China, en especial en clínicas rurales, también ha generado un sorprendente crecimiento en todo el mundo, incluidas las economías desarrolladas. Estas máquinas combinan una nueva dimensión que antes no se consideraba en equipos de ultrasonido, la portabilidad, con un

precio competitivo en economías desarrolladas donde los costos de la atención médica son un factor crucial. Antes de que estallara la recesión global, los equipos portátiles de ultrasonido representaron para GE en 2008 una línea mundial de productos de 278 millones de dólares, con un crecimiento de 50 a 60% anual; incluso en medio de una severa recesión mundial, esta línea de productos ha tenido un crecimiento anual de 25% en China.

La experiencia de GE en el desarrollo de equipos portátiles de ultrasonido en China no es la única. En las zonas rurales de la India GE ha sido pionero en un equipo portátil de electrocardiograma (ECG) de 1,000 dólares, que reduce el costo entre 60 y 80%. En la República Checa, GE desarrolló un motor para aviones pequeños que reduce drásticamente los costos a la mitad. Esto le permite desafiar el dominio del pequeño mercado de turbohélices de Pratt & Whitney en las economías desarrolladas.

¿Por qué GE se encuentra tan entusiasmada con la innovación inversa? Jeffrey Immelt, presidente y director general de GE, escribió un artículo en *Harvard Business Review*:

Para ser honesto, la empresa también está adoptando la innovación inversa por motivos de defensa. Si GE no entra con innovaciones en los países pobres, y los lleva a globalizarse, los nuevos competidores del mundo en desarrollo, como Mindray, Suzlon, Goldwin, y Haier... sí lo harán. GE tiene un gran respeto por los rivales tradicionales como Siemens, Philips, y Rolls-Royce, pero sabe competir con ellos; y nunca destruirán a GE. Sin embargo, al introducir productos que crean un nuevo paradigma en precio-desempeño, los gigantes emergentes muy bien lo habrían podido hacer. La innovación inversa no es opcional, es oxígeno.

Fuentes: Con base 1) *Economist*, 2011, Sanación austera, enero 22: 73-74; 2) *Economist*, 2011, La vida debería ser barata, enero 22: 16; 3) V. Govindarajan & R. Ramamurti, 2011, Innovación inversa, mercados emergentes, y estrategia mundial, *Global Strategy Journal*, 1: 191-205; 4) J. Immelt, V. Govindarajan & C. Trimble, 2009, ¿Cómo se reinventa GE?, *Harvard Business Review*, octubre; 56-65; 5) C.K. Prahalad y R. Mashelkar, 2010, El Santo grial de la innovación, *Harvard Business Review*, julio: 132-141; 6) *Wall Street Journal*, 2011, Medicina en movimiento, marzo 28.

En general, este libro puede considerarse parte de un gran movimiento que busca una mejor comprensión acerca de cómo formular estrategias efectivas y competir en el mundo, sin ser meramente sobre “estrategia global” en sí. Este libro se diferencia de otros sobre el tema, al ofrecer una cobertura más equilibrada, no sólo en términos de “estrategias globales” y “estrategias no globales” desde el punto de vista tradicional, también en términos de las perspectivas de las EMN y las empresas locales. Además de analizar las economías desarrolladas, este libro dedica un importante espacio a las batallas competitivas que ocurren dentro y fuera de las economías emergentes. En cada uno de sus capítulos se presenta por lo menos un recuadro sobre “mercados emergentes” que se refieren a la competencia dentro de las economías emergentes o a empresas multinacionales que emergen de estas economías, para mejorar la comprensión sobre esta nueva casta de competidores globales, algo que no hace ningún otro libro sobre estrategia global. En pocas palabras, este es un libro verdaderamente *global* sobre estrategia global.

¿Por qué estudiar estrategia global?

Los cursos sobre estrategia en lo general y sobre estrategia global en lo particular son regularmente las materias más apreciadas que ofrecen las escuelas de negocios.⁸ ¿Por qué estudiar estrategia global? Existen tres razones sólidas. En primer lugar, los graduados de las escuelas de negocios más demandados y mejor remunerados (de licenciatura y posgrado) por lo general son consultores de negocios con experiencia en estrategia global. Usted puede ser uno de ellos. Fuera del sector de la consultoría, si aspira a unirse a los puestos directivos de muchas de las grandes empresas, a menudo el expertise (conocimiento experto) es un requisito. Aun cuando se requiera no sólo el conocimiento, sino la experiencia internacional, la maestría en los conocimientos y la demostración de interés en estrategia global durante su formación, lo harán un candidato ideal para ser seleccionado como director expatriado para adquirir esa experiencia. Así que no olvide agregar algunas líneas en su hoja de vida (currículum) acerca de que estudió esta materia estratégica.

En segundo lugar, aún para los graduados en grandes empresas que no se interesen en trabajar como consultores, ni aspirar a competir por el mejor empleo, así como para las personas que trabajan en pequeñas empresas o se autoemplean, podría usted encontrarse tratando con proveedores y compradores de empresas extranjeras, compitiendo con empresas de inversión extranjera en su mercado local, y tal vez hasta vendiendo e invirtiendo en el extranjero. O bien, se podría encontrar laborando para una corporación extranjera; su antiguo empleador local podría haber sido adquirido por un actor o jugador extranjero, o su unidad podría cerrarse por la consolidación global. Aproximadamente 80 millones de personas en todo el mundo, incluidos seis millones de estadounidenses, un millón de británicos y 18 millones de chinos son empleados directos de empresas de propiedad extranjera. Por ejemplo, el mayor empleador del sector privado en África es Coca-Cola, con 65,000 empleados, mientras que en el Reino Unido es Tata, con 45,000. Entender cómo se toman las decisiones estratégicas puede facilitar su carrera en este tipo de organizaciones. Si existe una línea estratégica para reducir su unidad, usted podría desear conocer esto lo más pronto posible y ser el primero en publicar en línea su currículo u hoja de vida, en lugar de ser el primero en ser despedido. En otras palabras, usted quiere ser más *estratégico*. Después de todo, es su carrera la que está en juego. ¡No sea el último en enterarse!

En esta era de la globalización, “¿cómo puede usted evitar ser Bangaloreado? ¿O Shangaireado?”¹⁰ (Esto es, que su empleo sea adquirido por la India o China). Para lograrlo, primero debe comprender qué es la estrategia, lo que se analizará a continuación.

¿Qué es la estrategia?

Origen

El término “estrategia” proviene de la antigua palabra griega “strategos”, que originalmente se refería al “arte del general”. La estrategia tiene fuertes raíces militares.¹¹ El libro más antiguo sobre estrategia, “*El Arte de la Guerra*”, data de aproximadamente el año 500 a.C., y proviene de los trabajos de un estratega militar chino llamado Sun Tzu.¹² La enseñanza más famosa de Sun Tzu es “conóctete a ti mismo, conoce a tu oponente, pelea cien batallas, obtén cien victorias”. La aplicación de los principios de la estrategia militar a la competencia de negocios, conocida como **administración estratégica** o **estrategia**, es un fenómeno más reciente desarrollado a partir de la década de 1960.¹³

administración estratégica

Una manera de administrar la empresa desde una perspectiva más amplia.

estrategia

Teoría de una empresa acerca de cómo competir con éxito.

estrategia como plan

Perspectiva que sugiere que la estrategia está fundamentalmente contenida en un planteamiento explícito y rigurosamente formal, como la militar.

Plan en comparación con acción

Como la estrategia de negocios es un campo relativamente joven (a pesar de sus viejas raíces en la estrategia militar), lo que define la estrategia ha sido un tema de intenso debate,¹⁴ del cual surgieron tres escuelas de pensamiento (vea la tabla 1.1). La primera, escuela de “**estrategia como plan**” es la más antigua. Tomando los trabajos de Carl von Clausewitz, un estratega militar de Prusia (Alemania) del siglo XIX,¹⁵ esta escuela sugiere que la estrategia está contenida en la planeación explícita rigurosa y formal, como la planeación militar.

Sin embargo, la escuela de la planeación ha sido desafiada por algunos, como Liddell Hart, un estratega militar británico de principios del siglo XX, quien asegura que la clave de la planeación es un conjunto de acciones flexibles orientadas a las metas.¹⁶ Hart

TABLA 1.1 ¿Qué es la estrategia?

La estrategia como plan

- “Se ocupa de delinear el plan de guerra y darle forma a la campaña individual y, dentro de ésta, decidir los enfrentamientos individuales” (Von Clausewitz, 1976)¹
- “Un conjunto de planes concretos para ayudar a la organización a alcanzar su meta” (Oster, 1994)²

La estrategia como acción

- “El arte de distribuir y aplicar medios militares para cumplir las políticas de la empresa” (Liddell Hart, 1967)³
- “Un patrón dentro de un flujo de acciones o decisiones” (Mintzberg, 1978)⁴
- “La creación de una posición única y valiosa, que envuelve un nuevo conjunto de actividades... generando disyuntivas para competir... tomando medidas dentro de las actividades de la empresa (Porter, 1996)⁵

La estrategia como integración

- “La determinación de metas básicas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y ubicación de los recursos necesarios para alcanzar las metas” (Chandler, 1962)⁶
- “Las principales iniciativas emergentes emprendidas por los directores generales a nombre de los propietarios, las cuales incluyen el uso de los recursos para mejorar el desempeño de las empresas en sus entornos externos” (Nag, Hambrick y Chen, 2007)⁷
- “El análisis, decisiones y acciones que lleva a cabo una organización con la finalidad de crear y mantener ventajas competitivas” (Dess, Lumpkin y Eisner, 2008)⁸

Fuentes: Con base en 1) C. von Clausewitz, 1976, *On War*, vol. 1 (p. 177), Londres: Kegan Paul; 2) S. Oster, 1994, *Modern Competitive Analysis*, 2a. ed. (p. 4), Nueva York: Oxford University Press; 3) B. Liddell Hart, 1967, *Strategy*, 2a. rev. ed. (p. 321), Nueva York: Meridian; 4) H. Mintzberg, 1978, Patterns in strategy formulation (p. 934), *Management Science*, 24: 934-948; 5) M. Porter, 1996, What is Strategy? (pp. 68, 70, 75), *Harvard Business Review*, 74: 61-78; (6) A. Chandler, 1962, *Strategy and Structure* (p. 13), Cambridge, MA: MIT Press; 7) R. Nag, D. Hambrick, & M. Chen, 2007, What is strategic management, really? *Strategic Management Journal*, 28: 935-955; 8) G. Dess, G.T. Lumpkin & A. Eisner, 2008, *Strategic Management*, 4a. ed. (p. 8), Chicago: McGraw-Hill Irwin.

estrategia como acción

Perspectiva que sugiere que la estrategia es fundamentalmente un reflejo del patrón de acciones de una empresa.

estrategia intencional

Estrategia deliberadamente planeada.

estrategia emergente

Estrategia que se basa en el resultado de una serie de decisiones “de abajo hacia arriba”.

estrategia como integración

Perspectiva que sugiere que la estrategia se trata no sólo de planes o acciones, sino que integra elementos de ambas escuelas de pensamiento.

formulación de la estrategia

Diseñar la estrategia de la empresa.

implementación de la estrategia

Acciones que se emprenden para llevar a cabo la estrategia de la empresa.

análisis FODA

Ánálisis estratégico de las fortalezas internas (F) de una empresa, sus debilidades (D), oportunidades (O) y amenazas (A) en el entorno.

favorece un enfoque indirecto que busca acciones rápidas y flexibles para evitar confrontaciones directas con los oponentes. Dentro del área de la estrategia de negocios, la escuela de la “**estrategia como acción**” ha sido defendida por Henry Mintzberg, un académico canadiense. Mintzberg postula que, además de la **estrategia intencional** que enfatiza la escuela, también puede existir la **estrategia emergente**, que no es resultado de una planeación descendente, sino la consecuencia de una cadena de pequeñas decisiones “de abajo hacia arriba”.¹⁷ Por ejemplo, Mark Zuckerberg, fundador de Facebook, participó con un articulista en una entrevista:

Construimos cosas y las entregamos con rapidez. Obtenemos retroalimentación. Repetimos, repetimos, repetimos. Tenemos estas grandes señales a nuestro alrededor: “Lo hecho es más que perfecto.”¹⁸

Cada una de estas dos escuelas de pensamiento tiene méritos y desventajas. La sección Estrategia en acción 1.1 las compara y contrasta con estrategias reales que emplean los militares de Alemania y Francia en 1914. El caso de apertura indica que este libro proviene ahora de una editorial multinacional que adopta la escuela de la “estrategia como acción.”

La estrategia como teoría

Aunque el debate entre la escuela de la planeación y la escuela de la acción es difícil de resolver, muchos académicos y gerentes han notado que en realidad la esencia de la estrategia se encontraría en la *combinación* de acciones deliberadamente planeadas y actividades emergentes no planeadas, lo que nos lleva a la escuela de la “**estrategia como integración**”. Esta escuela de pensamiento más equilibrado, llamada “estrategia como integración”, postulada en un principio por Alfred Chandler,¹⁹ un historiador estadounidense de negocios, ha sido adoptada en muchos libros sobre estrategia, y es la perspectiva que se adopta aquí. Al seguir a Peter Drucker, un gurú austriaco-estadounidense de la administración, ampliamos la escuela de la “estrategia como integración” al definir la estrategia como la *teoría de una empresa acerca de cómo competir con éxito*. En otras palabras, si debiéramos definir estrategia con una palabra, nuestra opción no sería plan, ni acción, sería *teoría*.

De acuerdo con Drucker, “una teoría válida que es clara, consistente y enfocada es extraordinariamente poderosa.”²⁰ La tabla 1.2 describe las cuatro ventajas asociadas a nuestra definición de la “estrategia como teoría”. En primer lugar, capitaliza los puntos de vista de ambas escuelas de pensamiento. Esto se debe a que la teoría de una empresa acerca de cómo competir simplemente permanecerá como idea hasta que se convierta en acción. Así, formular una teoría (representada por la escuela de planeación como **formulación de la estrategia**) es sólo el primer paso; implementarla por medio de series de acciones (conocidas por la escuela de la acción como **implementación de la estrategia**) es necesariamente la segunda parte. Aunque la caricatura de la figura 1.2 presenta humorísticamente como acciones separadas estas dos actividades, en realidad los buenos estrategas realizan las dos. Como se muestra en la figura 1.3, una estrategia implica una evaluación de la empresa en relación con sus fortalezas (F) y debilidades (D) en el punto A, sus niveles deseados de desempeño en el punto B y sus oportunidades (O) y amenazas (A) en el entorno.²¹ Este tipo de **análisis FODA** aplica muy bien con las enseñanzas de Sun Tzu sobre la importancia de conocerse “a ti mismo” y a “tus oponentes”. Después de esta evaluación, la empresa formula su teoría sobre la mejor manera de conectar los puntos A y B. En otras palabras, la flecha ancha se convierte en la estrategia deseada. Sin embargo, dada la gran cantidad de dudas, no todas las estrategias que se desean tienen éxito y muchas se convierten en estrategias no realizadas. Por otra parte, otras acciones no planeadas pueden convertirse en estrategias emergentes con

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 1.1

Estrategia militar de Alemania y Francia en 1914

Aunque Alemania y Francia son ahora los mejores amigos dentro de la Unión Europea (UE), ellos pelearon durante cientos de años (la Segunda Guerra Mundial fue la última en la que se enfrentaron). Antes de que iniciaran las hostilidades que condujeron a la Primera Guerra Mundial en agosto de 1914, ambos bandos tenían planes para una gran confrontación militar.

El plan alemán, conocido como el Plan Schlieffen, era meticuloso. Las fuerzas alemanas, concentrándose en el ala derecha, atacarían por Bélgica. El horario de cada día de marcha estaba definido desde antes: Bruselas sería tomada el día 19, la frontera francesa se cruzaría el día 22 y, tanto la conquista de París como la victoria decisiva, se lograrían el día 39. Considerando la advertencia de Carl von Clausewitz acerca de que los planes militares que no dejan espacio para lo inesperado pueden resultar desastrosos, los alemanes, con infinito cuidado, se esforzaron en planear cada contingencia, excepto una: la flexibilidad.

El plan francés, conocido como Plan 17, era un contraste radical con el plan alemán. Los franceses, humillados en 1870 en la Guerra Franco-Prusiana, en la que Francia perdió dos provincias, Alsacia y Lorena, estaban determinados a recuperar los territorios perdidos. Sin embargo, Francia tenía una población menor y, por lo tanto, un ejército más pequeño. Puesto que el ejército francés no podía igualar al ejército alemán en número de hombres, la milicia francesa se concentró en las iniciativas, acciones y valentía individuales (conocida como *élan vital*, la voluntad que lo conquista todo). Un total de cinco oraciones del Plan 17 fue lo único que se mostró a los



Map Resources

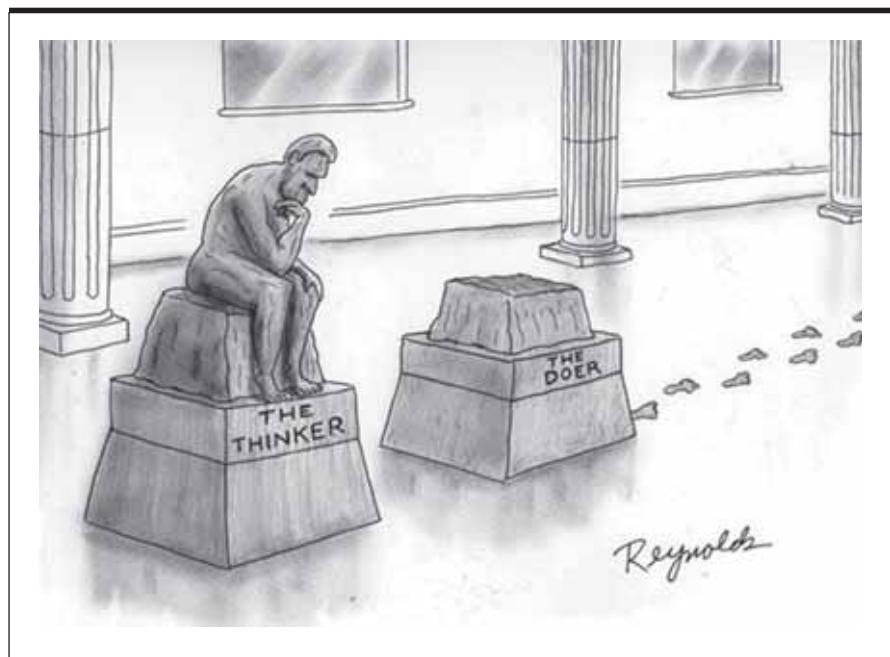
generales que guiarían a millones de soldados a la batalla. Como un ejercicio de estrategia podríamos especular que la oración uno sería “Berlín como objetivo”, oración dos “Recuperar Alsacia y Lorena” y la última sería “¡Buena suerte!”. Ahora, llenen el espacio de las dos oraciones que faltan, no será muy difícil.

Fuentes: Con base en 1) B. Tuchman, 1962, *The Guns of August*, Nueva York: Macmillan; 2) US Military Academy, 2008, *Map: Northwest Europe 1914*, Departamento de Historia, www.dean.usma.edu

TABLA 1.2 Cuatro ventajas de la definición de la “estrategia como teoría”.

- Integrar las escuelas de la planeación y la acción.
- Aprovechar el concepto de “teoría” que sirve a dos propósitos (explicación y predicción).
- Requerir réplicas y experimentación.
- Entender la dificultad del cambio estratégico.

avance hacia el punto B. Esta definición de estrategia permite conservar, sobre todo, la elegancia de la escuela de la planeación con su aproximación ortodoxa más lógica, y jugar con la flexibilidad de la escuela de la acción con su carácter más dinámico de experimentación.

FIGURA 1.2 Formulación e implementación de la estrategia.

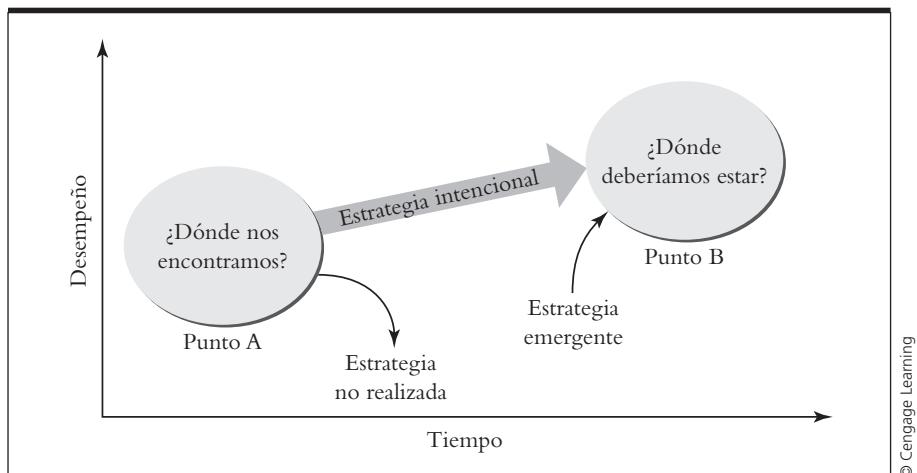
Fuente: *Harvard Business Review*, octubre de 2011 (p. 40).

Segundo, esta nueva definición tiene su fundamento en una idea simple pero poderosa, el concepto de “teoría”. La palabra “teoría” a menudo asusta a estudiantes y gerentes, porque parece implicar “abstracto” e “impráctico”. Pero no debe ser así.²² Una teoría es sólo una declaración que describe la relación entre un conjunto de fenómenos. En su núcleo, una teoría tiene dos propósitos poderosos: *explicar* el pasado y *predecir* el futuro.²³ Si una teoría es demasiado complicada, nadie la entiende, prueba o aplica. Por ejemplo, la teoría de la gravedad explica por qué muchos empleados de Foxconn que se suicidaron tuvieron éxito al saltar de un acantilado (vea la sección Mercados emergentes 1.1), y predice que si usted (hipotéticamente) albergara esa peligrosa tendencia, también tendría éxito si hiciera lo mismo. De la misma manera, la teoría de Walmart, “precios bajos todos los días”, captura la esencia de todas las actividades que realizan sus dos millones de empleados de 8,500 tiendas distribuidas en 15 países. Esta teoría explica por qué Walmart ha tenido éxito en el pasado. Hasta a quienes no les gusta Walmart, a menudo compran allí. Después de todo, ¿a quién no le gusta “precios bajos todos los días”? También predice que esta empresa continuará haciendo bien en concentrarse en los precios bajos.

Tercero, una teoría que prueba su éxito dentro de un contexto y un periodo, no necesariamente significa que tendrá éxito en otra parte.²⁴ Como resultado, una prueba de la construcción y desarrollo de una teoría es la **réplica**, esto significa probar la teoría en diversas condiciones, de modo que se puedan establecer sus límites de aplicación. En las ciencias naturales esto se conoce como experimentación continua. Por ejemplo, después de varias décadas de experimentación en el espacio exterior, ahora sabemos que la teoría de la gravedad está vinculada a la Tierra, y no se aplica al espacio exterior.²⁵ Esta parece ser la esencia de la estrategia de negocios. Las empresas que tienen éxito en un producto o mercado local, es decir, que ya han probado una vez el éxito de

réplica

Repetición de pruebas de una teoría bajo una variedad de condiciones para establecer sus límites de aplicación.

FIGURA 1.3 La esencia de la estrategia.

su teoría, buscan constantemente expandirse a nuevos mercados y repetirlo. Algunas empresas en ocasiones tienen éxito en los nuevos mercados, otras veces fallan. Como resultado, estas empresas son capaces de establecer gradualmente los *límites* de su teoría específica acerca de cómo competir con éxito. Por ejemplo, la teoría de Walmart fracasó en Alemania y Corea del Sur, y este gigante de la venta al detalle (o al menudeo) tuvo que retirarse recientemente de esos mercados.

Finalmente, la perspectiva de la “estrategia como teoría” ayuda a comprender por qué a menudo es difícil cambiar de estrategia.²⁶ Imagine qué tan difícil es cambiar una teoría establecida. La razón por la que algunas de éstas son ampliamente aceptadas, es porque en el pasado han tenido éxito. Sin embargo, ello no garantiza el éxito futuro. Aunque se supone que los científicos son objetivos, también son humanos, y muchos de ellos no están dispuestos a reconocer el fracaso de sus teorías favoritas, aún frente a las repetidas pruebas fallidas. Piense cuánta resistencia de parte de la jerarquía científica tuvieron que enfrentar en un inicio Galileo, Copérnico y Einstein. Lo mismo sucede con los estrategas. Los gerentes fueron promovidos a sus posiciones actuales por su éxito en desarrollar e implementar “viejas” teorías. El legado nacional, la política organizacional y consideraciones profesionales personales pueden impedir que algunos gerentes admitan la falla evidente de una teoría existente. La historia del progreso científico sugiere que, aunque es difícil, todavía es posible modificar las teorías establecidas. Si se reportan suficientes fallas durante las pruebas, y los investigadores tienen dudas, aunque en un principio puedan ser menores, pueden expulsar de manera gradual teorías fallidas e introducir otras mejores. El doloroso proceso del cambio estratégico es similar en muchas empresas, como Microsoft (vea el caso de cierre). En general, un grupo de gerentes pone en duda la estrategia actual, respaldados por información del desempeño. Proponen una nueva teoría sobre cómo competir, que inicialmente es marginada por los altos directivos. Pero al final, la nueva teoría vence la resistencia de la antigua, y esto conduce al cambio de estrategia. Por ejemplo, hace poco tiempo Walmart cambió su estrategia de “precios bajos todos los días” a “ahorra dinero, vive mejor” para suavizar su reputación de abatir costos despiadadamente, ya que esta imagen ha generado diversas críticas.

En general, la estrategia no es un libro de normas, un plano o un conjunto de instrucciones. Es más bien la teoría de una empresa sobre cómo competir con éxito, un

equipo de alta gerencia (TMT)

Equipo conformado por los más altos directivos de una empresa, liderados por el CEO.

tema unificador que da congruencia a sus diversas acciones. Al igual que las estrategias militares, las generales tienen que estudiarse de manera simultánea. Entender las estrategias de negocios en el mundo no sería posible sin observar el rol que desempeñan como estrategas los altos directivos. Aunque los gerentes de niveles intermedio y básico deben comprender la estrategia, a menudo carecen de la perspectiva y confianza para crear e implementar una a *nivel de la empresa*. Un **equipo de la alta gerencia (top management team, TMT)**, liderado por su presidente ejecutivo (CEO), debe ejercer liderazgo al tomar decisiones estratégicas, ya que las directrices y operación de una empresa son un reflejo de sus altos directivos, sus preferencias personales basadas en su cultura, antecedentes y experiencia, lo que puede afectar la estrategia de la empresa.²² Así que, aunque este libro se concentra en las estrategias de la empresa, también trata acerca de los estrategas que dirigen estas empresas. Por definición, el trabajo estratégico es distinto del no estratégico (táctico). Tomando la sabiduría de A. G. Lafley, presidente y CEO de Procter & Gamble (P&G) entre 2000 y 2009, la tabla 1.3 describe la naturaleza del trabajo estratégico de más alto nivel que sólo puede realizar el CEO.

TABLA 1.3 Trabajo estratégico que sólo puede realizar el CEO.

- Identificar la importancia de lo exterior y vincularlo con la organización interna.
- Definir en qué negocio participa la empresa (y en cuál no participa).
- Equilibrar el presente y el futuro.
- Crear valores y normas.

Fuente: Adaptada de A. G. Lafley, 2009, What only the CEO can do, *Harvard Business Review*, mayo: 54-62. Lafley fue presidente y CEO de P&G de 2000 a 2009.

Preguntas fundamentales en torno a la estrategia

Aunque la estrategia en todo el mundo implica un área muy amplia, enfocaremos la atención sólo en los temas fundamentales, que actúan en cierta dirección para definir un campo y guiar la atención de estudiantes, profesionales y académicos. Específicamente formularemos las siguientes cuatro preguntas fundamentales:²³

- ¿Por qué difieren las empresas?
- ¿Cómo se comportan las empresas?
- ¿Qué determina el campo de acción de la empresa?
- ¿Qué determina el éxito y fracaso de las empresas en todo el mundo?

¿Por qué difieren las empresas?

En todas las economías modernas, las empresas, al igual que las personas, son diferentes. Esta pregunta parece obvia, y difícilmente genera polémica. Sin embargo, gran parte de nuestro conocimiento de “la empresa” proviene de la investigación de empresas en Estados Unidos, y en menor medida del Reino Unido, ambos están inmersos en lo que se conoce como capitalismo anglo-americano.

Una pequeña parte de la literatura se encarga de otros países occidentales, como Alemania, Francia e Italia, conocidos como el capitalismo de Europa continental. Aunque se han reportado algunas diferencias entre las empresas anglosajonas y las de Europa continental (como un horizonte de inversión más corto o más largo, respectivamente),²⁹ el contraste entre estas empresas occidentales y sus contrapartes japonesas es más marcado.³⁰ Por ejemplo, en lugar de realizar adquisiciones costosas de occidente, las empresas japonesas emplean una red de administración de proveedores, lo que genera el término *keiretsu* (red entre empresas),³¹ el cual se emplea ahora con frecuencia en publicaciones de habla inglesa, sin la explicación que aparece en el paréntesis, ya que se presupone que un lector preparado de *Business Week*, *The Economist* o *The Wall Street Journal* lo entiende.

Más recientemente, a medida que el radar de la estrategia examina el panorama de negocios de las economías emergentes, surgen más enigmas. Por ejemplo, ya se ha establecido que el crecimiento económico difícilmente tiene lugar dentro de economías que no cuentan con regulación adecuada. Pero dado el fuerte crecimiento económico de China y el bajo desarrollo de las estructuras institucionales formales (como la falta de cortes efectivas), ¿cómo puede alcanzar China rápidas tasas de crecimiento económico? Entre las muchas respuestas de este curioso enigma, una respuesta parcial sugiere que las redes interpersonales (*guanxi*), cultivadas por los gerentes, podrían servir como sustitutos informales de los apoyos institucionales formales. En otras palabras, las relaciones interpersonales entre los gerentes se traducen en una estrategia entre empresas para contar con redes y alianzas para el crecimiento de la empresa, que además contribuye al crecimiento de la economía.³² Como resultado, la palabra *guanxi* se ha convertido en la palabra de negocios china más famosa que aparece en los medios de habla inglesa, otra vez sin la explicación que se encuentra en el paréntesis. De manera similar, la palabra coreana *chaebol* (grupo grande de empresas) y la palabra rusa *blat* (relaciones) también se han incorporado al vocabulario inglés. Detrás de cada una de estas palabras engañosamente simples, se encuentran algunas de las diferencias fundamentales sobre cómo competir en todo el mundo.³³

¿Cómo se comportan las empresas?

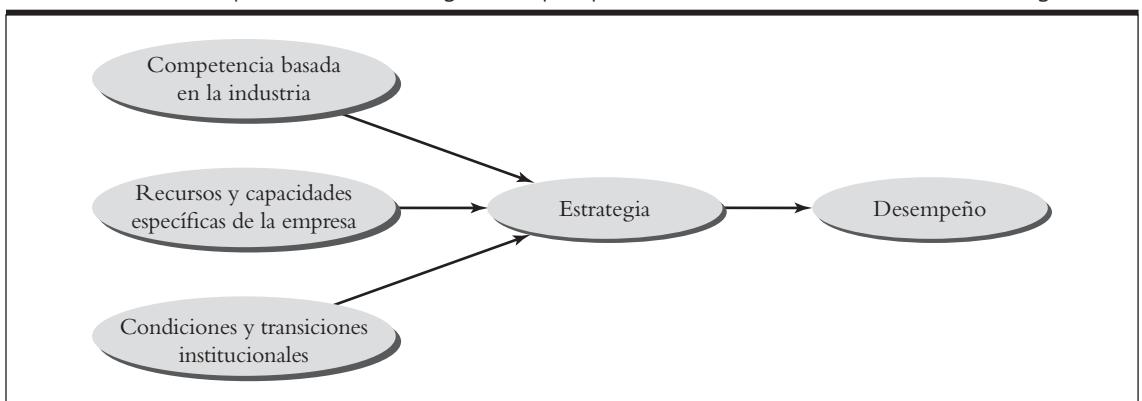
Esta pregunta se enfoca en lo que determinan las teorías de las empresas sobre cómo competir. La figura 1.4 identifica tres perspectivas centrales que conducen colectivamente al trípode de la estrategia.³⁴ La primera es la visión basada en la industria, la cual sugiere que la tarea principal de la estrategia es analizar las fuerzas competitivas que afectan a la industria y asegurar una posición menos vulnerable en relación con estas cinco fuerzas. Mientras que la visión basada en la industria se enfoca principalmente en las oportunidades y amenazas *externas* (la O y la A del análisis FODA), la segunda, la visión basada en los recursos, se concentra en su mayor parte en las fortalezas y debilidades *internas* (F y D) de la empresa. Esta visión sostiene que son sus capacidades específicas las que diferencian a las empresas que tiene éxito de las que no lo tienen.

En los tiempos recientes ha surgido una visión basada en las instituciones para dar cuenta de las diferencias en la estrategia de la empresa.³⁵ Esta visión argumenta que, además de las condiciones a nivel de la empresa y la industria, las empresas también tienen que tomar en cuenta las influencias de las reglas del juego formales e informales. Para entender mejor estas reglas, revise el caso de cierre de este capítulo, el cual trata acerca del gran acuerdo detrás de los cambios estratégicos de Microsoft en China.

Estos tres puntos de vista, considerados en conjunto como el trípode de la estrategia, forman la columna vertebral de la parte 1 de este libro, Fundamentos de la estrategia global (capítulos 2, 3 y 4), la cual brinda considerable luz a la pregunta “¿Cómo se comportan las empresas?”³⁶

trípode de la estrategia

Estructura que sugiere que la estrategia, como disciplina, tiene tres “piernas” o perspectivas centrales basadas en: industria, recursos e instituciones.

FIGURA 1.4 El trípode de la estrategia: tres perspectivas centrales en torno a la estrategia.

¿Qué determina el campo de acción de la empresa?

Esta pregunta se enfoca primero en el crecimiento de la empresa. Parecería que la mayoría de las empresas del mundo tienen un romance con el crecimiento. La motivación para crecer es estimulada por la emoción que se asocia a una organización en crecimiento. Para las empresas que cotizan en mercados o bolsas de valores, que no crecen, tampoco crece el precio de las acciones. Sin embargo, existe un límite de crecimiento que, si se rebasa, puede resultar contraproducente. Como consecuencia, a menudo es necesario realizar reducciones del campo de acción o del tamaño de la organización (downsizing). En otras palabras, las respuestas a la pregunta ¿qué determina el campo de acción de la empresa? tiene que ver no sólo con su crecimiento, también con su contracción.

En las economías desarrolladas se encontró que una estrategia de conglomerado que presentaba diversificación de productos no relacionados entre ellos, que estaba de moda en las décadas de 1960 y 1970, destruía el valor, y fue muy desacreditada en las décadas de 1980 y 1990; observe cuántas empresas todavía están tratando de desinvertir y reducir puestos de trabajo en occidente. No obstante, esta estrategia parece estar viva y funcionar en muchas economías emergentes. Aunque a menudo representantes de los medios y consultores occidentales sugieren que los conglomerados destruyen el valor y deben desmantelarse en las economías emergentes, la evidencia empírica sugiere otra cosa. Investigaciones recientes en economías emergentes reportan que varias unidades (no todas) afiliadas a conglomerados podrían generar mayores utilidades que las empresas independientes, sugiriendo que existen algunos *beneficios* discernibles de desempeño asociados a los conglomerados en las economías emergentes.³⁷ Una razón detrás de tal contraste tiene que ver con las diferencias institucionales entre las economías desarrolladas y las emergentes. Vista a través del lente institucional, la de conglomerado puede tener sentido (al menos hasta cierto punto) en las economías emergentes, porque esta estrategia y su vínculo relativamente positivo con el desempeño,³⁸ podría estar en función del nivel del desarrollo institucional (bajo) en estos países.

Además del alcance del producto, es importante deliberar con cuidado sobre el alcance geográfico.³⁹ Por otra parte, para las empresas que aspiran a ser líderes globales, a menudo es necesario tener una posición fuerte en *cada uno* de los tres mercados de la Tríada. También es deseable una posición de expansión de mercado en países clave con economías emergentes, como Brasil, Rusia, India y China (conocidos como BRIC). Pero, además, no es realista pensar que todas las empresas puedan o deban “globalizarse”. Dada la reciente campaña para “globalizarse”, numerosas empresas podrían haber entrado a diversos países demasiado rápido y, en consecuencia, quizás tengan que retirarse.

¿Qué determina el éxito o fracaso de las empresas en el mundo?

El enfoque sobre el desempeño por encima de todo lo demás, define el campo de la administración estratégica y los negocios internacionales.⁴⁰ No sólo nos interesa la ventaja competitiva de las *adquisiciones y aprovechamientos*, también *mantener* estas ventajas a través del tiempo y las regiones. Las tres perspectivas principales que forman el “trípode de la estrategia” tienen como fin último responder esta pregunta.

La visión basada en la industria postula que el grado de competitividad en una industria determina el desempeño de la empresa. Como se mostró en el caso de apertura, la estructura de la industria editorial de libros de texto universitarios, donde existen marcas estables y altas barreras de entrada, explica mucho de lo que hay detrás de la predominancia de los tres más grandes beneficiados en la publicación de libros universitarios sobre negocios y economía en el mundo.

La visión basada en los recursos sugiere que las capacidades específicas de una empresa conducen a la diferencia en el desempeño. Dentro de la misma industria, mientras algunas empresas ganan, otras sufren. Las empresas ganadoras, como Cengage Learning, tienden a poseer capacidades valiosas, únicas y difíciles de imitar; como tener al autor de este libro, “Mr. Global”, quien nació en China, cuya obra tendrá intrínseco un sabor más global. A las editoriales rivales les ha sido difícil competir con *Estrategia global*, porque la mayoría de los autores de los otros libros nacieron en Estados Unidos y, contra su mejor esfuerzo, naturalmente brindarán una tendencia centrada en dicho país.

La visión basada en las instituciones argumenta que las fuerzas institucionales también proporcionan una respuesta a las diferencias en el desempeño de la empresa. Como ya lo mostró el caso de apertura, las empresas deben “pensar global” y “actuar local” *de manera simultánea*. Es difícil imaginar que las empresas que no hacen su “tarea” de conocer las diferentes reglas formales e informales del juego en los mercados del exterior, emergerán como ganadoras en el mercado global.

stakeholder (grupo de interés)

Grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de la organización.

triple resultado final

Marca de desempeño que involucra a las dimensiones económica, social y ambiental.

balanced scorecard

Método de evaluación del desempeño que se basa en las perspectivas internas, del cliente, de innovación y aprendizaje, y las perspectivas financieras.

sobrecarga de información

Situación en la que existe demasiada información para procesarla

En general, aunque existen numerosos debates en torno a las diferentes escuelas de pensamiento, los verdaderos determinantes del desempeño de una empresa quizás envuelven una *combinación* de estas tres fuerzas (vea la figura 1.4). Mientras que estas perspectivas presentan respuestas relativamente directas, la realidad de la competencia global hace a menudo que las respuestas sean complejas y oscuras. Si usted entrevista a diez gerentes de diez países acerca de qué es exactamente el desempeño, con seguridad obtendrá diez respuestas distintas. ¿Desempeño a corto o a largo plazo?⁴² ¿Rendimiento financiero o acciones en el mercado? ¿Utilidades máximas para los accionistas o beneficios máximos para los **stakeholders** o **grupos de interés** (personas u organizaciones que se ven afectadas por las acciones de una empresa y llevan un riesgo dependiendo de cómo se administre la empresa)? Es difícil encontrar una respuesta sencilla que no genere controversia. En lugar de enfocarse en un solo resultado final financiero o económico, algunas empresas adoptan un **triple resultado final**, conformado por las dimensiones económica, social y ambiental (vea el capítulo 12). Otra solución es adoptar el **balanced scorecard**, que es un método de evaluación del desempeño del cliente, aspectos internos, innovación y aprendizaje, y las perspectivas financieras. El balanced scorecard, que se describe en la tabla 1.4, puede concebirse como los botones o teclas de la cabina de una aeronave. Para volar la aeronave, los pilotos necesitan al mismo tiempo una gran cantidad de datos, como velocidad del viento y altitud, entre otros. Para dirigir una empresa, los estrategas requieren datos similares. Pero pilotos y estrategas no pueden permitirse una **sobrecarga de información**. El balanced scorecard resume y conduce un gran volumen de información hacia un relativamente pequeño número de dimensiones cruciales.

TABLA 1.4 Metas y mediciones del desempeño a partir del Balanced Scorecard.

- Desde la perspectiva del cliente: ¿cómo nos visualizan los clientes?
- Desde la perspectiva de negocios interna: ¿qué debemos resaltar?
- Desde la perspectiva de innovación y aprendizaje: ¿podemos continuar mejorando y creando valor?
- Desde la perspectiva financiera: ¿cómo visualizamos a los accionistas?

Fuente: Adaptada de R. Kaplan & D. Norton, 2005, *The balanced scorecard: Measures that drive performance*, *Harvard Business Review*, julio: 172-180.

En resumen, estas cuatro preguntas representan algunos de los enigmas fundamentales en el área de la estrategia. Aunque pueden surgir otras preguntas, todas se relacionan de una u otra manera con estas cuatro. Así que resolver dichos enigmas será el enfoque principal del libro, y se mencionará cada uno en todos los capítulos.

¿Qué es la estrategia global?

“Estrategia global” tiene por lo menos dos significados. Primero, como ya se mencionó, la definición tradicional y escueta de “estrategia global” se refiere a una teoría acerca de cómo competir, y se concentra en ofrecer productos y servicios estandarizados en todo el mundo.⁴³ Es obvio que esta estrategia sólo es relevante para las empresas multinacionales con base en la Tríada y que están activas en muchos países. Las empresas pequeñas de países desarrollados, y la mayoría de las empresas en países con economías emergentes, que operan en uno o en pocos países, encuentran poco útil esta definición.

Segundo, “estrategia global” también se puede referir a “estrategia con una amplia perspectiva mundial.”⁴⁴ Esto significa, en esencia, cualquier estrategia fuera de nuestro país. Los estadounidenses optan por utilizar de esta manera la palabra “global”, que en esencia se convierte en el término “internacional”. Por ejemplo, la primera incursión de Walmart fuera de Estados Unidos en 1991, fue aclamada como evidencia de que la empresa minorista se había “globalizado”. De hecho, en ese tiempo Walmart sólo se había expandido hacia México. Aunque este fue un paso admirable para la empresa, la acción fue similar a la de las empresas de Hong Kong que hacían negocios en China continental, o las empresas alemanas que invertían en Austria. Para muchos asiáticos y europeos familiarizados con los negocios internacionales, no existe nada significativamente “global” acerca de estas actividades en los países vecinos. Después de todo, México ni siquiera es un mercado “al otro lado del mar” si se ve desde Estados Unidos, ya que no los separa ninguna masa de agua. Así que ¿por qué la exageración acerca de la palabra “global” especialmente entre los estadounidenses? Porque históricamente los grandes mercados domésticos de Estados Unidos hacen innecesario para muchas empresas buscar mercados en el extranjero. Como resultado, cuando muchas empresas estadounidenses hacen negocios en el exterior, incluso en países tan cercanos como México, se sienten fascinadas en torno a su “descubrimiento de los mercados globales”. Puesto que parece que todas desean ahora una estrategia “global” más emocionante en lugar de un sencillo plan vainilla “internacional”, llaman mercados “globales” a los mercados no estadounidenses (o no domésticos), lo que sólo se ha convertido en un cliché.

Entonces, ¿a qué nos referimos en el libro con “estrategia global”? A *ninguna* de las definiciones anteriores. Aquí, **estrategia global** se define como la *estrategia de las*

estrategia global

- 1) Estrategia de las empresas en el mundo.
- 2) Forma específica de estrategia internacional que se caracteriza por la producción y distribución de productos y servicios estandarizados en todo el mundo.

empresas en todo el mundo, esencialmente varias teorías de las empresas acerca de cómo competir con éxito. Buscando romper con la visión estrecha centrada en Estados Unidos, el libro se encarga de la estrategia de las empresas multinacionales (algunas de las cuales encajan dentro de la definición estrecha de estrategia global) y de las empresas pequeñas (algunas de las cuales tienen presencia internacional, mientras que otras sólo doméstica o local). Estas empresas compiten en países con economías desarrolladas o emergentes. No nos concentraremos exclusivamente en aquellas que realizan negocios en el extranjero, lo cual es el área tradicional de los libros sobre estrategia global, en el sentido de que los negocios internacionales envuelven dos lados, llámense empresas locales o domésticas y entrantes extranjeras. Un enfoque exclusivo en las entrantes extranjeras sólo cubre un lado, y obtenemos así una perspectiva parcial. La estrategia de las empresas domésticas es igualmente importante. Como resultado, un libro verdaderamente global sobre estrategia global debe proporcionar una cobertura equilibrada. Como Cengage Learning, en el caso de apertura, nuestro lema es: Piensa global, actúa local.⁴⁵ Este es el reto que afrontaremos a lo largo del libro.

¿Qué es la globalización?

globalización

Integración estrecha de personas y países de todo el mundo.

Hablar de **globalización** significa la integración estrecha de personas y países de todo el mundo. Esta palabra abstracta se oye y discute ahora con mucha frecuencia. Quienes aprueban la globalización toman en cuenta su contribución para incorporar crecimiento económico y mayores niveles de vida, incrementar el intercambio tecnológico y una integración cultural más amplia. Quienes están en contra de la misma argumentan que provoca las recesiones globales, reduce los salarios en los países ricos, explota a los trabajadores de los países pobres y da a las EMN demasiado poder. Esta sección 1) delinea tres perspectivas acerca de la globalización, 2) recomienda la visión de “péndulo” y 3) introduce la idea de la semiglobalización.

Tres perspectivas acerca de la globalización

En función de las fuentes que consulte, la globalización puede ser:

- Una nueva fuerza que arrasa al mundo en tiempos recientes.
- Una evolución histórica a la larga, desde los inicios de la historia humana.
- Un péndulo que oscila de tiempo en tiempo de un extremo a otro.

Comprender estos puntos de vista ayuda a colocar las cosas en perspectiva. Primero, quienes están contra la globalización, sugieren que es un fenómeno reciente del siglo xx, provocado por las innovaciones tecnológicas y la hipocresía occidental diseñada por las EMN para explotar y dominar al mundo. Los argumentos contra la globalización se centran en un mundo ideal libre de estrés ambiental, injusticia social y explotación laboral, pero presentan pocas alternativas claras para el orden económico actual. Los seguidores de esta perspectiva argumentan que la globalización debe frenarse o detenerse por completo.

Una segunda perspectiva sostiene que la globalización siempre ha sido parte de la historia humana. Los historiadores debaten si inició hace dos mil u ocho mil años. Las EMN han existido durante más de dos milenios y los rastros más antiguos se han descubierto en los imperios asirio, fenicio y romano.⁴⁶ La competencia internacional de los países con bajos costos no es nada nuevo. En el primer siglo de la era cristiana, el emperador romano Tiberio estaba tan preocupado por la importación masiva de seda china de bajo costo, que impuso la primera cuota que se conoce en el mundo a la

importación de textiles.⁴⁷ En resumen, la globalización no es nada nuevo y continuará su marcha.

Una tercera perspectiva sugiere que la globalización es la “integración estrecha de personas y países de todo el mundo, que ha sido posible por la enorme reducción de los costos de transporte y comunicación, y la caída de barreras al flujo de bienes, servicios, capital, conocimiento y (en menor grado) personas a través de las fronteras”.⁴⁸ La globalización no es reciente ni fluye en una sola dirección. Es más precisamente un proceso similar a la oscilación de un péndulo.

Perspectiva o visión del péndulo acerca de la globalización

La perspectiva del péndulo es tal vez la que tiene mayor sentido, porque nos ayuda a comprender las altas y bajas de la globalización. La actual era de la globalización se originó como secuela de la Segunda Guerra Mundial, cuando las principales naciones occidentales se comprometieron a la inversión y el comercio globales. Sin embargo, entre 1950 y 1970 esta visión no la compartía la mayoría. Los países comunistas, como China y la antigua Unión Soviética, buscaban desarrollar su autosuficiencia. Numerosos países en desarrollo, no comunistas, como Brasil, India y México, se enfocaron en proteger sus industrias locales. Pero la negativa a participar en el comercio e inversión globales terminó por generar industrias no competitivas. En contraste, cuatro economías en desarrollo de Asia: Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Taiwán se ganaron las rayas de los “Cuatro Tigres” al participar en la economía global. Estos cuatro países se convirtieron en las únicas economías, alguna vez reconocidas por el Banco Mundial como menos desarrolladas o de bajos ingresos, que han logrado el estatus de economía desarrollada o de algos ingresos.

Inspirados en los “Cuatro Tigres”, más y más países y regiones, como China a finales de la década de 1970, América Latina a mediados de la de 1980, Europa Central y Oriental a finales de la de 1980, y la India en la de 1990, se dieron cuenta que debían unirse a la economía mundial. Cuando estos países comenzaron aemerger como nuevos jugadores en la economía mundial, se les empezó a llamar “economías emergentes”. Como resultado, la globalización se aceleró rápidamente en la década de 1990.

Sin embargo, al ser un péndulo, la globalización no puede avanzar en una sola dirección. En la década de 1990 hubo una significativa reacción contraria. Primero, el rápido crecimiento de la globalización dio lugar a la visión históricamente inexacta de que la globalización es nueva. Segundo, generó temor en muchas personas de economías desarrolladas, porque las emergentes no sólo parecían competir por muchos empleos de manufactura, sino que cada vez más parecían amenazar también los empleos de alto nivel. Finalmente, algunas facciones en economías emergentes se quejaban contra el ataque violento de las EMN, que según ellos no sólo destruían a las empresas locales, también la cultura local, los valores y el ambiente.

Los reportes de actos de vandalismo a pequeña escala en los restaurantes McDonald's en varios países, las protestas en diciembre de 1999 en Seattle contra la globalización y los ataques terroristas de septiembre de 2001 en Nueva York y Washington son, sin duda, los actos más extremos de las fuerzas contra la globalización. Como resultado, los viajes internacionales se redujeron y el flujo del comercio e inversión globales se frenaron a principios de la década de 2000. Así, a mediados de dicha década, el producto interno bruto (PIB) mundial, el comercio transfronterizo y el PIB *per cápita* han alcanzado los más altos niveles de la historia. Pero, comenzando en 2008, se ha visto inmerso en una crisis económica global conocida ahora como la Gran Recesión, la cual se ha caracterizado por una dolorosa crisis financiera y numerosos rescates por parte de los gobiernos. De manera correcta o errónea, muchas personas han culpado a la globalización de esta crisis reciente.

Después de intervenciones sin precedentes en las economías desarrolladas, cuyos gobiernos terminaron por ser los más grandes accionistas de muchos bancos, existe una confianza creciente de que la economía global le ha dado la vuelta a la página, y que la recesión global está llegando a su fin. Sin embargo, es probable que la recuperación económica sea más lenta en las economías desarrolladas, mientras que en las emergentes repunte más rápido.⁴⁹

administración del riesgo

Identificación y evaluación de riesgos y la preparación para minimizar el impacto de eventos desafortunados de alto riesgo.

planeación de escenarios

Técnica que busca preparar y planear en múltiples escenarios, tanto de alto como de bajo riesgo.

semiglobalización

Perspectiva que sugiere que las barreras fronterizas para la integración de los mercados son altas, pero no tanto como para aislar a un país de otro.

La recesión recuerda a todas las empresas y gerentes la importancia de la **administración del riesgo**, que es la identificación y evaluación de los riesgos y la preparación para minimizar el efecto del riesgo alto y los hechos fortuitos.⁵⁰ La **planeación de escenarios** la utilizan ahora numerosas empresas de todo el mundo como una técnica para preparar y planear múltiples escenarios.⁵¹ En la medida que preocupe la dirección de la globalización, la recuperación puede incluir medidas más proteccionistas, porque diversos paquetes de estímulos y esquemas de creación de empleos de los gobiernos enfatizan políticas de “contratar local” y “comprar nacional” (como la política en Estados Unidos de “compre estadounidense” y la promoción de “innovación local” en China). En pocas palabras, el péndulo está oscilando de regreso.

Como el elefante del proverbio, todos observan la globalización, pero rara vez la comprenden. La rapidez y ferocidad de la reciente crisis económica sorprendió a todo el mundo, desde los banqueros centrales hasta los expertos académicos. Todos nos sentimos tristes cuando leemos la historia de un grupo de ciegos que tratan de adivinar la forma de un elefante, pero en realidad no deberíamos sentirnos así. Aunque nosotros no estamos ciegos, nuestra tarea es más desafiantre que la de los ciegos que estudian un animal. Nuestra bestia, la globalización, no se detiene, y se mueve hacia adelante y hacia atrás. Así, intentamos vivir con ella, tratamos de evitar ser aplastados por ella y hasta tratamos de obtener ganancias de la bestia. Creemos que la perspectiva de péndulo sobre la globalización es más realista y equilibrada. En otras palabras, la globalización tiene un lado amable y uno oscuro, y cambia al paso del tiempo.

Semiglobalización

A pesar de la gran atención que recibe, la globalización no está completa. ¿Vivimos en un mundo realmente global? ¿Hacer negocios en otros países es igual de fácil que hacerlo en nuestro país? Obviamente, la respuesta es no. La mayoría de las medidas para la integración del mercado (como el comercio y la IED) han escalado nuevas alturas, pero todavía quedan cortas para llegar a un único mercado globalmente integrado. En otras palabras, lo que hemos llamado **semiglobalización** es más complejo que los extremos totales de aislamiento y globalización. La semiglobalización sugiere que las barreras fronterizas para la integración total son altas, pero no lo suficiente como para aislar a un país de otro.⁵²

La semiglobalización llama a tener más de una manera de hacer negocios en el mundo. El aislamiento total con base en una nación-Estado sugeriría una estrategia de localización (tratar a cada país como un mercado único), por lo que una empresa multinacional que comercialice productos en cien países, necesitará cien versiones de sus automóviles o bebidas. Este enfoque es claramente muy costoso. Por otra parte la globalización total nos dirigiría a una estrategia de estandarización (tratar al mundo como un solo mercado). La multinacional de nuestro ejemplo anterior, podría comercializar una sola versión de un “automóvil mundial” o una “bebida mundial”. El mundo, claramente, no es tan simple. Entre los extremos del aislamiento total y la globalización total, la semiglobalización no cuenta con una sola estrategia correcta. Como resultado, existe una gran variedad de experimentos y cambios (vea el caso de cierre). Sobre todo, la (semi)globalización no debe ser algo a lo cual oponerse como una amenaza, ni celebrar como una panacea, es algo en lo cual hay que *ocuparse*.

El debate sobre la estrategia global y la globalización

Las protestas contra la globalización en Seattle, en 1999; los ataques terroristas del 11 de septiembre en 2001 y la resultante guerra del terror que todavía continúa; Enron en 2001, la crisis financiera global de 2008 y la gran recesión que prosiguió, la crisis europea desde 2010, el terremoto de Japón y la ocupación de Wall Street en 2011. Estos y muchos otros desafíos que enfrentan los estrategas de todo el mundo en el siglo XXI son enormes. Este libro está diseñado para ayudarle a tomar decisiones estratégicas sustentadas en un mundo complejo y de rápido movimiento.

Una razón fundamental por la que muchos ejecutivos, autoridades a cargo de diseñar políticas y académicos fueron tomados desprevenidos por las protestas contra la globalización y los ataques terroristas, es que fallaron en seguir la famosa máxima de Sun Tzu: “los estrategas deben conocerse a sí mismos y sus oponentes”. Para conocerse a sí mismo, usted requiere conocer con detalle no sólo sus fortalezas, también sus limitaciones. Muchas personas fallan al comprender sus limitaciones, o simplemente deciden ignorarlas. Aunque, en comparación con el público en general, los ejecutivos, diseñadores de políticas y académicos tienen una mejor preparación y son más cosmopolitas, ellos, como todos los demás, también pueden engañarse. La mayoría de los que pertenecen a las economías desarrolladas y emergentes durante las dos últimas décadas, están sesgados en relación con los beneficios de la globalización.

Aunque desde hace mucho tiempo se sabe que la globalización conlleva beneficios y costos, numerosos ejecutivos, diseñadores de políticas y académicos han fallado en asumir con cuidado los costos social, político y ambiental asociados a la globalización. No obstante que estas élites comparten ciertas perspectivas sobre la globalización, eso no significa que la mayoría de los demás miembros de la sociedad compartan ese punto de vista. Por desgracia, muchas élites asumen erróneamente que el resto del mundo es, o debería ser, más como “ellos mismos”. En la medida que las instituciones con poder político y económico son controladas en su mayoría por estas élites, no sorprende que algunos grupos opositores a la globalización sin voz ni poder terminen por adoptar tácticas poco convencionales, como las protestas, para dar a conocer su punto de vista.

Muchos opositores a la globalización son **organizaciones no gubernamentales (ONG)**, como ambientalistas, activistas de los derechos humanos y grupos de consumidores. Ignorarlos sería una falla grave en la debida diligencia al hacer negocios en el mundo. Numerosas empresas ven a las ONG como socios en lugar de oponentes. Dichas organizaciones plantean una cuestión válida cuando insisten en que las empresas, en especial las multinacionales, deben mostrar mayor preocupación por los grupos de interés a los que afectan con sus acciones en el mundo.⁵³

Es interesante y un poco alarmante notar que, como líderes de negocios que darán forma a la economía mundial en el futuro, los estudiantes actuales de escuelas de negocios ya exhiben valores y creencias a favor de la globalización que son similares a las que tienen los ejecutivos, diseñadores de políticas y académicos; y son diferentes a las del público en general. Como se muestra en la tabla 1.5, los estudiantes estadounidenses de negocios tienen, en relación con el público en general, una visión más positiva (casi unilateral) sobre la globalización. Mientras que estos datos se basan en estudiantes estadounidenses, mis cátedras y conferencias en todo el mundo revelan que la mayoría de los estudiantes —sin importar su nacionalidad— parecen compartir esta visión positiva acerca de la globalización. Esto no sorprende, debido a que su elección de estudiar negocios y el intercambio social dentro de la profesión, en la que el libre comercio es visto de manera positiva, los dirige a ciertas actitudes positivas a favor de la globalización. En

organización no gubernamental (ONG)
Organización que aboga por causas como el ambiente, los derechos humanos y de los consumidores, que no está afiliada al gobierno.

TABLA 1.5 Perspectivas o visiones sobre la globalización: el público en general en comparación con los estudiantes de negocios de Estados Unidos.

Porcentaje de quienes respondieron "buena" a la pregunta: ¿cree usted que la globalización sea buena o mala para...?	Público en general ¹ (n = 1,024)	Estudiantes de negocios (con edad promedio de 22 años) ² (n = 494)
Consumidores como usted	68%	96%
Empresas estadounidenses	63%	77%
La economía de Estados Unidos	64%	88%
Reforzar la economía de los países pobres	75%	82%

Fuentes: Con base en 1) A. Bernstein, 2000, Respuesta violenta contra la globalización, *Business Week*, abril 24, 43; 2) M. W. Peng & H. Shin, 2008, ¿Cómo ven la globalización los futuros líderes de negocios? *Thunderbird International Business Review* (p. 179), 50 (3): 175-182. Todas las diferencias son estadísticamente significativas.

consecuencia, los estudiantes pueden enfocarse más en los beneficios económicos de la globalización y preocuparse menos por el lado oscuro.

Los estrategas actuales y futuros deben ser conscientes de su propia tendencia a concentrarse en esta visión unilateral sobre la globalización. Ya que las escuelas de negocios aspiran a capacitar a futuros líderes de negocios enseñándoles los valores dominantes que tienen los gerentes, estos resultados sugieren que las escuelas de negocios han triunfado en esta misión. Sin embargo, dado que los gerentes y profesores en la actualidad tienen puntos estratégicos ciegos, estos resultados son potencialmente alarmantes, ya que revelan que los estudiantes comparten también estos puntos ciegos. A pesar de la posible autoselección de especializarse en negocios, no hay duda de que los valores del estudiante ya se han formado, al menos en parte, gracias a la experiencia provista por las escuelas de negocios. Conscientes de estas limitaciones, los estudiantes y profesores de dichas escuelas necesitan trabajar especialmente fuerte para romper con la visión limitada a favor de la globalización.

Con la finalidad de combatir la tendencia generalizada a tener perspectivas unilaterales optimistas, una parte importante de este libro se dedica a abordar numerosos debates en torno a la globalización,⁵⁴ los cuales se presentan de forma sistemática en cada uno de los capítulos para evocar el análisis y un pensamiento más crítico. Casi todos los libros de texto presentan el conocimiento “como es”. La realidad es que nuestra área no carece de debates.⁵⁵ Es imperativo que usted se exponga a debates de vanguardia para formar sus propias perspectivas.⁵⁶ La ética se enfatiza en todo el libro, por lo que encontrará una sección sobre dilemas éticos en cada capítulo, además de dos capítulos completos dedicados a ética, normatividad y cultura (capítulo 3) y responsabilidad social corporativa (capítulo 14).

Organización del libro

Este libro tiene tres partes. La parte 1 se dedica a los *fundamentos*. Después del capítulo 1, los capítulos 2, 3 y 4 introducen el “trípode estratégico”, que consiste en las tres perspectivas centrales sobre la estrategia: las visiones basadas en la industria, los recursos y las instituciones. El lector será capacitado sistemáticamente en el uso de este “trípode” para analizar diversos problemas. La parte 2 cubre las *estrategias de negocios*. En contraste con el enfoque sobre las grandes EMN de la mayoría de los libros sobre estrategia global, este inicia con la internacionalización de la pequeña empresa (capítulo 5), sigue con las formas de entrar a los mercados del exterior (capítulo 6), apalancamiento de

redes y alianzas (capítulo 7) y manejar dinámicas competitivas globales (capítulo 8). Finalmente, la parte 3 trata acerca de *estrategias corporativas*. El capítulo 9 comienza con diversificación, adquisiciones y reestructuración, le siguen estrategias para estructurar, aprender e innovar (capítulo 10), gobierno corporativo en el mundo (capítulo 11) y obtener beneficios de la responsabilidad social corporativa (capítulo 12).

Un principio único de organización es el enfoque consistente sobre el “trípode estratégico” y las cuatro preguntas fundamentales sobre estrategia en *todos* los capítulos. Después de este capítulo, todos los demás contienen una sustancial sección de “debates y extensiones”, seguida de una sección sobre “el estratega inteligente”, y culmina con un recuadro sobre “implicaciones estratégicas para la acción” con la finalidad de resaltar los puntos clave.

RESUMEN

1. Ofrecer una crítica básica de lo que, por tradición, se ha definido como estrategia global

- Lo que se define tradicional y estrechamente como “estrategia global” se caracteriza por la producción y distribución de productos y servicios estandarizados en todo el mundo, en pocas palabras, una aproximación “unitalla”. Esta estrategia ha resultado con frecuencia contraproducente en la práctica.
- Al ser un libro *global* sobre estrategia global, proporciona una cobertura más equilibrada, no sólo en términos de la “estrategia global” tradicional y la “estrategia no global”, también en términos de las perspectivas de las empresas multinacionales y las locales. Además, este libro ha dedicado gran cantidad de espacio a las economías emergentes.

2. Expresar el razonamiento fundamental que se encuentra detrás del estudio de la estrategia global

- Para competir mejor en el mundo corporativo que apreciará el expertise (conocimiento experto) en estrategia global.

3. Definir qué son la estrategia y la estrategia global

- Existe un debate entre dos escuelas de pensamiento: “estrategia como plan” y “estrategia como acción”. En lugar de estas dos escuelas, este y otros libros líderes siguen la escuela de la “estrategia como integración”.
- En este libro la estrategia se define como la teoría de una empresa sobre cómo competir con éxito, mientras que la estrategia global se define como la estrategia de las empresas en todo el mundo.

4. Explicar las cuatro preguntas fundamentales en torno a la estrategia

- Las cuatro preguntas fundamentales son: 1) ¿Por qué difieren las empresas? 2) ¿Cómo se comportan las empresas? 3) ¿Qué determina el campo de acción de una empresa? 4) ¿Qué determina el éxito y fracaso de una empresa en el mundo?
- Las tres perspectivas centrales que guían nuestro estudio son las que se basan en la industria, los recursos y las instituciones, que colectivamente forman el “trípode de la estrategia”.

5. Participar en el debate sobre globalización, con una visión equilibrada y una sólida conciencia de su posible sesgo

- Algunas personas ven la globalización como un fenómeno reciente, mientras que otras creen que ha evolucionado desde los inicios de la humanidad.
- En este libro se sugiere que es mejor ver la globalización como un proceso similar al movimiento de un péndulo.
- Los estrategas deben conocerse a sí mismos (incluyendo sus propios sesgos) y a sus oponentes.

TÉRMINOS CLAVE

Administración del riesgo, p. 22	Estrategia, p. 10	Innovación inversa, p. 9
Administración estratégica, p. 10	Estrategia como acción, p. 11	Inversión extranjera directa (IED), p. 5
Ánalisis FODA, p. 11	Estrategia como integración, p. 11	Organización no gubernamental (ONG), p. 23
Balanced scorecard, p. 18	Estrategia como plan, p. 10	Planeación de escenarios, p. 22
Base de la pirámide (BOP), p. 7	Estrategia emergente, p. 11	Réplica, p. 13
BRIC, p. 7	Estrategia global, p. 19	Semiglobalización, p. 22
BRICS, p. 7	Estrategia intencional, p. 11	Sobrecarga de información, p. 18
Economías emergentes (mercados emergentes), p. 5	Formulación de la estrategia, p. 11	Tríada, p. 5
Empresa multinacional (EMN), p. 5	Globalización, p. 20	Trípode de la estrategia, p. 16
Equipo de alta gerencia (TMT), p. 15	Stakeholders (grupos de interés), p. 18	
	Implementación de la estrategia, p. 11	

PREGUNTAS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

1. Una compañera escéptica dice: “La estrategia global es relevante para los altos directivos, como los presidentes ejecutivos (CEO) de grandes empresas. Yo soy sólo una estudiante común que luchará por obtener un empleo a nivel de entrada, quizás en una empresa pequeña. ¿Por qué debe importarme?” ¿Cómo la convencería usted de que debe interesarse en la estrategia global?
2. **ÉTICA:** Algunas personas argumentan que la globalización beneficia a los ciudadanos de los países ricos. Otras dicen que beneficia a los ciudadanos de los países pobres. ¿Cuál es el dilema ético aquí? ¿Usted qué piensa?
3. **ÉTICA:** Los críticos argumentan que las EMN explotan a través de la IED a los pobres en los países en desarrollo y se llevan los empleos de los países ricos. Si usted fuera el presidente ejecutivo (CEO) de una EMN de una economía desarrollada o de una economía emergente, ¿cómo defendería a su empresa?

TEMAS PARA PROYECTOS DE GRAN ALCANCE

1. La crisis financiera de 2008 y la subsecuente gran recesión han sido devastadoras. Sin embargo, no todas las industrias y empresas la han sufrido, algunas incluso han obtenido ganancias de estos eventos. Elabore un reporte breve en el que describa cómo algunas empresas e industrias pudieron haber obtenido utilidades de la crisis y la recesión.

2. Utilice el trípode de la estrategia para analizar los retos que enfrentaría el presidente ejecutivo (CEO) de una empresa multinacional en una economía emergente al internacionalizar su empresa. Presente su análisis en forma de reporte ejecutivo o presentación visual.
3. **ÉTICA:** ¿Cuáles son los lados más oscuros (es decir, los costos) asociados a la globalización? ¿Cómo puede un estratega garantizar que los beneficios rebasen los inconvenientes (como la pérdida de empleos en economías desarrolladas y el daño ambiental en las economías emergentes)? Trabaje de forma individual o en equipo y elabore un reporte breve en el que describa por lo menos tres ejemplos.

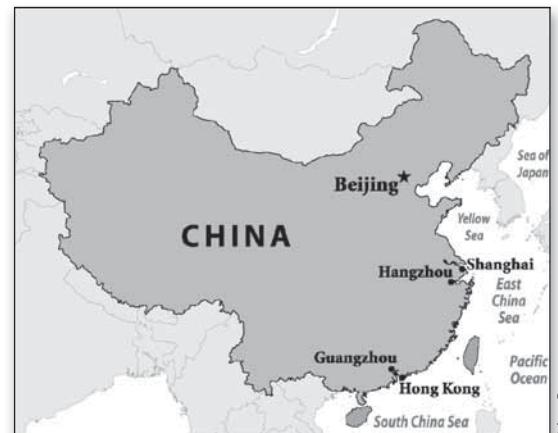
CASO DE CIERRE

DILEMA ÉTICO

Mercados emergentes: evolución de la estrategia de Microsoft en China

La primera década de Microsoft en China fue desastrosa, en 1992 estableció una oficina de representación y en 1995 creó una subsidiaria o filial de propiedad absoluta Microsoft (China). La empresa rápidamente se dio cuenta de que no tenía un problema de participación de mercado, todo el mundo usaba Windows. El problema era cómo traducir esa cuota de mercado en ingresos, ya que, al mismo tiempo, todo el mundo parecía usar versiones piratas. ¿La solución de Microsoft? Demandar a los infractores ante los tribunales chinos. Pero Microsoft perdió dichas demandas. Alarmado, el gobierno de China promovió abiertamente los códigos abiertos gratuitos de los sistemas operativos de Linux. Por razones de seguridad, el gobierno temió que el software de Microsoft pudiera contener un software espía del gobierno de Estados Unidos. Los ejecutivos de Microsoft a menudo no estaban de acuerdo con esta estrategia de confrontación. Sus directivos en el país entraban y salían (cinco en un periodo de cinco años). Más tarde, dos de ellos escribieron libros criticando esta estrategia. Estos libros revelaron que la política de lucha de Microsoft contra la piratería era de mano firme. Los esfuerzos de sus autores para educar a sus jefes en la sede en Redmond, Washington (un suburbio de Seattle), fueron profundamente frustrados.

Como avance rápido hasta 2007, el presidente Hu Jintao visitó Microsoft y le pagó a Bill Gates una visita en su casa como invitado a cenar. "Usted es un amigo para el pueblo chino, y yo soy un amigo de Microsoft", dijo Hu a Gates. "Todas las mañanas voy a mi oficina y uso su software." A partir de mediados de la década de 2000, el gobierno chino exige que todas las agencias del gobierno usen software legal, así como a todos los fabricantes de computadoras personales (PC) que carguen el software legal antes de vender a los consumidores. Antes de estos



requisitos, Lenovo, el fabricante nacional de PC líder había enviado únicamente 10% de su fabricación de PC de esta manera. Muchos (y algunos de Estados Unidos) fabricantes extranjeros de PC en China vendieron numerosas máquinas "desnudas", invitando implícitamente a sus clientes a usar software ilegal barato. De un comienzo desastroso, Microsoft hoy se encuentra en un punto óptimo en China, ¿qué sucedió?

En resumen, Microsoft cambió radicalmente su estrategia en China en la segunda década en el país. En China se convirtió en "no-Microsoft": la asignación de precios bajos en lugar de insistir en un muy alto "precio mundial" abandonando la confrontación, litigios en defensa de sus derechos de propiedad intelectual (DPI), y colaborar estrechamente con el gobierno en lugar de luchar contra él (como lo estaba haciendo de regreso a casa cuando fueron demandados por el gobierno de Estados Unidos).

Para asegurarse que los cambios fueran graduales, en 1998 Gates envió a Beijing a Craig Mundie, quien encabezaba el grupo de políticas públicas de la empresa. Mundie exhortó a los cambios estratégicos, llevó 25 de 100 vicepresidentes de Microsoft para el "Tour de Inmersión de China" con una semana de duración. También, en 1998, en parte como un gesto de buena voluntad, Microsoft creó un centro de investigación en Beijing, que surgió para convertirse en el principal empleador de talento de software de primera categoría en China.

Dentro de Microsoft, los debates provocaron estragos, considerando el tamaño del país, el cambio de la estrategia de China conduciría inevitablemente a la evolución de la estrategia global, que se centraba en un conjunto de precios fijos a nivel mundial "talla única para todos" (por ejemplo \$560 para las herramientas de Windows y Office como en Estados Unidos). El punto central de la pregunta: "¿Microsoft necesita a China?" Hasta 2004, John Connors, su director ejecutivo de finanzas (CFO), sostuvo públicamente "No". Connors no estaba solo. A primera vista, nadie necesita de China, menos Microsoft que se convirtió en un dinamo sin ventas importantes en China. Sin embargo, a largo plazo, el apoyo de China a Linux podría plantear amenazas para Microsoft. Esto se debió a que una infraestructura pública para la industria del software en torno a Linux podría generar un ecosistema alterno con más rivales de bajo costo que se liberan de la dependencia de Windows. A principios de la década de 2000, preocupado por esta amenaza competitiva, Gates se daba cuenta cada vez más de que si el consumidor chino iba a usar software pirata, preferiría que éste fuera de Microsoft.

En 2003, Tim Chen, un gerente estrella de Motorola en China, fue contratado por Microsoft como vicepresidente corporativo y director general de la Gran Región de China. Liderada por Chen, Microsoft renunció a demandar a las personas y tolera la piratería. En su lugar, se trabajó con la Comisión Nacional de Desarrollo de Reformas para construir una industria del software, con el Ministerio de la Industria de Información para financiar conjuntamente laboratorios, y con el Ministerio de educación para financiar aulas con computadora en zonas rurales. En general, esto incrementó la presencia en Investigación y Desarrollo (R&D), capacitó a miles de profesionales, y ha invertido cerca de 100 millones de dólares en empresas locales. En respuesta a las preocupaciones del gobierno chino sobre el presunto espionaje del gobierno de Estados Unidos integrado en el software de Microsoft, en 2003 la empresa ofreció al gobierno de China (así como a otros 59 países) el código fuente fundamental para Windows y el derecho de sustituir ciertas partes con la adaptación local, algo que Microsoft nunca había hecho antes. Sólo después de este tipo de esfuerzos constantes y multidimensionales, se logró que el gobierno chino mostrara su

beneplácito Microsoft, al exigir que sólo pudiera usarse software legal en las oficinas del gobierno y ser cargado por los fabricantes de PC. Aunque Microsoft nunca reveló qué tan generoso fue el descuento que ofreció al gobierno de China, un paquete legal de Windows podría comprarse en 3 dólares (!). En propias palabras de Chen:

Con todo este trabajo, hemos empezado a cambiar la percepción de que Microsoft es la empresa que sólo viene a hacer antipiratería y a demandar a las personas. Cambiamos la imagen de las personas. Somos la empresa con visión a largo plazo. Si la estrategia de una empresa coincide con la agenda de desarrollo del gobierno, éste apoyará, incluso si no les agradas.

Microsoft tiene ahora su propio plan a cinco años para coincidir con el gobierno de China, pero no todo es de color de rosa cuando se trabaja en estrecha colaboración con dicho gobierno. Han surgido problemas en los dos frentes. En primer lugar, Microsoft sigue estando frustrado por la falta de progreso en cuanto a DPI, mientras no revelen las cifras de ventas en cada país, Steve Ballmer, el CEO, se quejó en una entrevista que gracias a los problemas de derechos de propiedad intelectual "China es un mercado menos interesante que la India... que Indonesia." En segundo lugar, Microsoft ha sido criticada por personas en pro de la libre expresión y por activistas de derechos humanos por su "acogedora" relación con el gobierno de China. Aunque en gran parte no es escrutada por los medios de comunicación, la versión china de Microsoft MSN ha filtrado ciertas palabras como "democracia" y "libertad". En 2010 Google embistió al gobierno chino y pidió abiertamente a Microsoft (y a otras empresas de alta tecnología) unir esfuerzos. Microsoft se negó. En lugar de eso, se aprovechó de los problemas de Google y estableció una alianza con Baidu, el rival número uno de Google en China, para proporcionar los resultados de búsqueda en inglés en Baidu en su buscador de Bing. Por supuesto, dichos resultados de búsqueda estarían sujetos a la censura política. En 2011, todos utilizaban el buscador "Jazmín", ya fuera en chino (en Baidu) o en inglés (en Baidu enrulado a través de Bing), podría considerarse que este término es inescrutable, gracias a la Revolución Jazmín (también conocida como la Primavera Árabe).

Fuentes: Con base en 1) CFO, 2004, ¿Necesita Microsoft de China? agosto 10, www.cfo.com; 2) Fortune, 2007, ¿Cómo Microsoft conquistó China?, julio 23: 84-90; 3) Guardian, 2010, Nos quedamos en China, marzo 25, www.guardian.co.uk; 4) Guardian, 2011, Microsoft llega a un acuerdo con el mayor motor de búsqueda chino Baidu, julio

4, www.guardian.co.uk; 5) Microsoft, 2006, Microsoft en China, www.microsoft.com; 6) *South China Morning Post*, 2010, Beijing flexiona su músculo económico, julio 27:B8.

PREGUNTAS

1. Desde la visión basada en la industria, ¿por qué Microsoft se siente amenazado en China y en todo el mundo por Linux?
2. Desde la visión basada en los recursos, ¿cuáles recursos valiosos, únicos y capacidades tiene Microsoft ante la mirada de los usuarios y el gobierno chino?

3. Desde la visión basada en las instituciones, ¿cuáles son las lecciones más importantes de los cambios estratégicos de Microsoft?
4. Desde la visión de la "estrategia como teoría" ¿por qué es difícil cambiar de estrategia? ¿Cómo se realizan los cambios estratégicos?
5. **ÉTICA:** Como portavoz de Microsoft ¿cómo respondería a la libertad de expresión y a la crítica de los derechos humanos?

NOTAS

[Journal acronyms] **AMJ** – Academy of Management Journal; **AMP** – Academy of Management Perspectives; **AMR** – Academy of Management Review; **APJM** – Asia Pacific Journal of Management; **BW** – Business-Week (before 2010) or Bloomberg Businessweek (since 2010); **ETP** – Entrepreneurship Theory and Practice; **GJ** – Global Strategy Journal; **HBR** – Harvard Business Review; **IJMR** – International Journal of Management Reviews; **JEL** – Journal of Economic Literature; **JEP** – Journal of Economic Perspectives; **JF** – Journal of Finance; **JIBS** – Journal of International Business Studies; **JIM** – Journal of International Management; **JM** – Journal of Management; **JMS** – Journal of Management Studies; **JWB** – Journal of World Business; **MBR** – Multinational Business Review; **MIR** – Management International Review; **OS** – Organization Studies; **SMJ** – Strategic Management Journal

1. V. Govindarajan & A. Gupta, 2001, *The Quest for Global Dominance*, San Francisco: Jossey-Bass; S. Tallman, 2009, *Global Strategy*, West Sussex, UK: Wiley; G. Yip, 2003, *Total Global Strategy II*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
2. J. Dunning, 1993, *Multinational Enterprises and the Global Economy* (p. 30), Reading, MA: Addison-Wesley. Other terms are multinational corporation (MNC) and transnational corporation (TNC), which are often used interchangeably with MNE. To avoid confusion, we will use MNE throughout this book.
3. K. Macharzina, 2001, The end of pure global strategies? (p. 106), *MIR*, 41: 105–108.
4. P. Ghemawat, 2007, *Redefining Global Strategy*, Boston: Harvard Business School Press.
5. M. W. Peng, 2013, *GLOBAL 2* (p. 6), Cincinnati: South-Western Cengage Learning.
6. J. Mathews, 2006, Dragon multinationals as new features of globalization in the 21st century, *APJM*, 23: 5–27; M. W. Peng, 2012, The global strategy of emerging multinationals from China, *GS*, 2: 97–107; S. Sun, M. W. Peng, R. Ben, & D. Yan, 2012, A comparative ownership advantage framework for cross-border M&As, *JWB*, 47: 4–16.
7. “Transnational” and “metanational” have been proposed to extend the traditional notion of “global strategy.” See C. Bartlett & S. Ghoshal, 1989, *Managing Across Borders*, Boston: Harvard Business School Press; Y. Doz, J. Santos, & P. Williamson, 2001, *From Global to Metanational*, Boston: Harvard Business School Press. A more radical idea is to abandon “global strategy.” See A. Rugman, 2005, *The Regional Multinationals*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
8. R. Barker, 2010, No, management is not a profession (p. 58), *HBR*, July: 52–60.
9. Expatriate managers often command significant premium in compensation. In US firms, their average total compensation package is \$250,000–300,000. See M. W. Peng, 2011, *Global Business*, 2nd ed., Cincinnati: South-Western Cengage Learning.
10. *BW*, 2007, The changing talent game (p. 68), August 20: 68–71.
11. A. Carmeli & G. Markman, 2011, Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of Rome, *SMJ*, 32: 322–341.
12. Sun Tzu, 1963, *The Art of War*, translation by S. Griffith, Oxford: Oxford University Press.

13. I. Ansoff, 1965, *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill; D. Schendel & C. Hofer, 1979, *Strategic Management*, Boston: Little, Brown. D. Hambrick & M. Chen, 2008, New academic fields as admittance-seeking social movements, *AMR*, 33: 32–54.
14. D. Collis & M. Rukstad, 2008, Can you say what your strategy is? *HBR*, April: 82–90; M. de Rond & R. Thietart, 2007, Choice, chance, and inevitability in strategy, *SMJ*, 28: 535–551.
15. K. Von Clausewitz, 1976, *On War*, London: Kegan Paul.
16. B. Liddell Hart, 1967, *Strategy*, New York: Meridian.
17. H. Mintzberg, 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Free Press. See also J. Bower & C. Gilbert, 2007, How managers' everyday decisions create or destroy your company's strategy, *HBR*, February: 72–79.
18. BW, 2011, Charlie Rose talks to Mark Zuckerberg, November 14: 50.
19. A. Chandler, 1962, *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press.
20. P. Drucker, 1994, The theory of the business (p. 96), *HBR*, September–October: 95–105.
21. S. Julian & J. Ofori-Dankwa, 2008, Toward an integrative cartography of two strategic issue diagnosis frameworks, *SMJ*, 29: 93–114.
22. C. Christensen & M. Raynor, 2003, Why hard-nosed executives should care about management theory, *HBR*, September: 67–74.
23. R. Wiltbank, N. Dew, S. Read, & S. Sarasvathy, 2006, What to do next? *SMJ*, 27: 981–998.
24. J. Camillus, 2008, Strategy as a wicked problem, *HBR*, May: 99–106.
25. E. Anderson & D. Simester, 2011, A step-by-step guide to smart business experiments, *HBR*, March: 98–105; J. Donahoe, 2011, How eBay developed a culture of experimentation, *HBR*, March: 93–97; G. Gavetti & J. Rivkin, 2005, How strategists really think, *HBR*, April: 54–63; C. Zook & J. Allen, 2011, The great repeatable business model, *HBR*, November: 107–114.
26. A. Pettigrew, R. Woodman, & K. Cameron, 2001, Studying organizational change and development, *AMJ*, 44: 697–713; T. Reay, K. Golden-Biddle, & K. Germann, 2006, Legitimizing a new role, *AMJ*, 49: 977–998.
27. D. Hambrick & P. Mason, 1984, Upper echelons, *AMR*, 9: 193–206; M. Porter, J. Lorsch, & N. Norton, 2004, Seven surprises for new CEOs, *HBR*, October: 62–72.
28. R. Rumelt, D. Schendel, & D. Teece (eds.), 1994, *Fundamental Issues in Strategy* (p. 564), Boston: Harvard Business School Press.
29. C. Carr, 2005, Are German, Japanese, and Anglo-Saxon strategic decision styles still divergent in the context of globalization? *JMS*, 42: 1155–1188.
30. M. Carney, E. Gedajlovic, & X. Yang, 2009, Varieties of Asian capitalism, *APJM*, 26: 361–380.
31. M. W. Peng, S. Lee, & J. Tan, 2001, The *keiretsu* in Asia, *JIM*, 7: 253–276.
32. M. W. Peng & Y. Luo, 2000, Managerial ties and firm performance in a transition economy, *AMJ*, 43: 486– 501; H. Yang, S. Sun, Z. Lin, & M. W. Peng, 2011, Behind M&As in China and the United States, *APJM*, 28: 239–255.
33. N. Bloom, C. Genakos, R. Sadun, & J. Van Reenen, 2012, Management practices across firms and countries, *AMP*, February, 12–33; N. Bloom & J. Van Reenen, 2010, Why do management practices differ across firms and countries? *JEP*, 24: 203–224; C. Crossland & D. Hambrick, 2011, Differences in managerial discretion across countries, *SMJ*, 32: 797– 819; G. Jackson & R. Deeg, 2008, Comparing capitalisms, *JIBS*, 39: 540–561; C. Luk, O. Yau, L. Sin, A. Tse, R. Chow, & J. Lee, 2008, The effects of social capital and organizational innovativeness in different institutional contexts, *JIBS*, 39: 589–612; R. Whitley, 2006, Understanding differences, *OSt*, 27: 1153–1177.
34. M. W. Peng, S. Sun, B. Pinkham, & H. Chen, 2009, The institution-based view as the third leg for a strategy tripod, *AMP*, 23: 63–81.
35. M. W. Peng, D. Wang, & Y. Jiang, 2008, An institution-based view of international business strategy, *JIBS*, 39: 920–936.
36. K. Meyer, S. Estrin, S. Bhaumik, & M. W. Peng, 2009, Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies, *SMJ*, 30: 61–80.
37. M. Carney, E. Gedajlovic, P. Heugens, M. Van Essen, & J. Van Oosterhout, 2011, Business group affiliation, performance, context, and strategy, *AMJ*, 54: 437–460; T. Khanna & Y. Yafeh, 2007, Business groups in emerging markets, *JEL*, 45: 331–372; K. B. Lee, M. W. Peng, & K. Lee, 2008, From diversification premium to diversification discount during institutional transitions, *JWB*, 43: 47–65; D. Yiu, Y. Lu, G. Bruton, & R. Hoskisson, 2007, Business groups, *JMS*, 44: 1551–1579.
38. M. W. Peng, S. Lee, & D. Wang, 2005, What determines the scope of the firm over time? *AMR*, 30: 622–633.

39. G. Qian, T. Khoury, M. W. Peng, & Z. Qian, 2010, The performance implications of intra- and inter-regional geographic diversification, *SMJ*, 31: 1018–1030; M. Wiersema & H. Bowen, 2011, The relationship between international diversification and firm performance, *GSJ*, 1: 152–170; S. Zaheer & L. Nachum, 2011, Sense of place, *GSJ*, 1: 96–108.
40. M. W. Peng, 2004, Identifying the big question in international business research, *JIBS*, 25: 99–108
41. K. Brouthers, L. Brouthers, & S. Werner, 2008, Resource-based advantage in an international context, *JM*, 34: 189–217; C. Chan, T. Isobe, & S. Makino, 2008, Which country matters? *SMJ*, 29: 1179–1205; G. Gao, J. Murray, M. Kotabe, & J. Lu, 2010, A “strategy tripod” perspective on export behaviors, *JIBS*, 41: 377–396; Y. Yamakawa, M. W. Peng, & D. Deeds, 2008, What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? *ETP*, 32: 59–82; X. Yang, Y. Jiang, R. Kang, & Y. Ke, 2009, A comparative analysis of the internationalization of Chinese and Japanese firms, *APJM*, 26: 141–162.
42. D. Marginson & L. Macaulay, 2008, Exploring the debate on short-termism, *SMJ*, 29: 273–292.
43. T. Levitt, 1983, The globalization of markets, *HBR*, May: 92–102.
44. S. Tallman & T. Pedersen, 2011, The launch of *Global Strategy Journal*, *GSJ*, 1: 1–5.
45. B. Greenwald & J. Kahn, 2005, All strategy is local, *HBR*, September: 95–105.
46. K. Moore & D. Lewis, 2009, *The Origins of Globalization*, New York: Routledge.
47. D. Yergin & J. Stanislaw, 2002, *The Commanding Heights* (p. 385), New York: Simon & Schuster.
48. J. Stiglitz, 2002, *Globalization and Its Discontents* (p. 9), New York: Norton.
49. M. W. Peng, R. Bhagat, & S. Chang, 2010, Asia and global business, *JIBS*, 41: 373–376.
50. R. Simons, 2010, Stress test your strategy, *HBR*, November: 93–100; P. Mackay & S. Moeller, 2007, The value of corporate risk management, *JF*, 62: 1379–1419; N. Taleb, D. Goldstein, & M. Spitznagel, 2009, The six mistakes executives make in risk management, *HBR*, October: 78–81.
51. S. Lee & M. Makhija, 2009, The effect of domestic uncertainty on the real options value of international investments, *JIBS*, 40: 405–420.
52. P. Ghemawat, 2003, Semiglobalization and international business strategy, *JIBS*, 34: 138–152.
53. J. Bodewyn & J. Doh, 2011, Global strategy and the collaboration of MNEs, NGOs, and governments for the provisioning of collective goods in emerging markets, *GSJ*, 1: 345–361; T. Devinney, 2011, Social responsibility, global strategy, and the multinational enterprise, *GSJ*, 1: 329–344.
54. M. W. Peng, S. Sun, & D. Blevins, 2011, The social responsibility of international business scholars, *MBR*, 19: 106–119; D. Rodrik, 2011, *The Globalization Paradox*, New York: Norton.
55. J. Barney, 2005, Should strategic management research engage public policy debates? *AMJ*, 48: 945–948; D. Hambrick, 2005, Venturing outside the monastery, *AMJ*, 48: 961–962.
56. M. W. Peng & E. Pleggenkuhle-Miles, 2009, Current debates in global strategy, *IJMR*, 11: 51–68.

GESTIÓN DE LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA



© istockphoto/Alexey Stiop

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Definir la competencia en la industria.
2. Analizar una industria con ayuda de la estructura o modelo (framework) de las cinco fuerzas.
3. Expresar las tres estrategias genéricas.
4. Comprender los siete debates centrales desde la visión basada en la industria.
5. Describir implicaciones estratégicas de la acción.

Mercados emergentes: competencia en la industria minorista en la India

La India tiene la mayor densidad del mundo en puntos de venta, con más de 15 millones, en comparación con 900,000 en Estados Unidos, cuyo mercado (en ingresos) es 13 veces mayor. En la actualidad, 95% de las ventas al detalle (o al menudeo) en la India se realizan en pequeñas tiendas independientes de propiedad familiar, en su mayoría de menos de 46 metros cuadrados. En la jerga, esto se conoce con bastante precisión, como el sector "no organizado". El sector "organizado" se refiere a los supermercados más modernos y las cadenas de tiendas. El sector organizado controla sólo 5% de los 435,000 millones de dólares en ventas al detalle del país. Este sector es el mayor proveedor de empleos del país, con entre 6 y 7% de los mismos, y 10% del producto interno bruto (PIB).

Dados los dos grupos distintos de puntos de venta, la competencia se lleva a cabo principalmente dentro del sector organizado y no organizado. Los clientes tienden a ser sensibles al precio y compran cantidades pequeñas. Las tiendas de propiedad familiar son demasiado pequeñas para negociar buenos acuerdos con empresas intermedias, como los mayoristas. Pero la mayoría de los indios compran en ellas, a menudo por falta de opciones. Los puntos de venta organizados simplemente no existen en muchas zonas rurales. Debido a la escasez de puntos de venta, la competencia entre los supermercados es relativamente tranquila. Sin embargo, se está intensificando. Reliance Group, uno de los conglomerados más grandes de la India, ahora está haciendo enormes olas al invertir 5,500 millones de dólares para construir 1,000 hipermercados y 2,000 supermercados para arropar al país en los próximos cinco años.

Con una economía en auge y una clase media en rápido crecimiento, así como competidores locales fragmentados, esta industria es el mayor mercado minorista sin explotar del mundo. No sorprende que los gigantes, como Wal-Mart, Carrefour, Metro y Tesco, estén llamando a la puerta tratando de expandir el sector organizado. Sin embargo, hay un inconveniente: la puerta está oficialmente cerrada todavía en lo que respecta a la inversión extranjera directa (IED) en esta industria. Desde su apertura después de 1991, la IED ha llevado a la India al centro de la atención mundial, pues se ha convertido en uno de los mejores elementos de la lista de tareas pendientes de muchas multinacionales. Sin embargo, existen restricciones específicas de la industria, y en el sector minorista es visible, al ser uno de los últimos cuatro

todavía oficialmente cerrados a la IED; los otros tres son los más sensibles: energía atómica, juegos y agricultura.

Dadas la apreciación del gobierno de la India y del público en general sobre las contribuciones realizadas por la IED, la industria minorista, según un artículo de *Economist* en 2011, ahora es "el ejemplo más claro de la necesidad de la inversión extrajera." Uno de los principales argumentos es que las operaciones minoristas súper eficientes mejorarán la eficacia en toda la cadena de suministro. En la actualidad, aproximadamente un tercio de las frutas y vegetales se echan a perder mientras están en tránsito, una catástrofe donde tantas personas mueren de hambre. En países con un sistema minorista más moderno, se pierde menos de una décima parte.

Por años, una puerta lateral se ha abierto a la inversión extranjera directa. Hasta 2011, las empresas extranjeras, como Nike, Nokia y Starbucks, podrían iniciar con 51% de las acciones en tiendas de una sola marca en las que venden sus productos. Dichas empresas también podían iniciar un negocio de ventas al mayoreo y filiales de abastecimiento que suministren los socios locales de venta masiva. En 2006, Woolworth de Australia comenzó a abastecer a las tiendas Croma, propiedad de Tata Group. En 2010, Wal-Mart se asoció con Bharti para operar nueve tiendas mayoristas Best Price. Pero hasta noviembre de 2011, la IED había estado prohibida en tiendas *multimarca* (como los supermercados).

Para atraer más IED, el gobierno anunció en 2011 que las empresas extranjeras ahora podían invertir 51% en ventas al detalle multimarca (por encima de cero) y la participación de las empresas extranjeras en tiendas minoristas de una sola marca ahora podrían alcanzar 100% (frente a 51%). Las reformas serían limitadas, sólo para implementarse en 53 ciudades, con una población de más de un millón de habitantes. Los consumidores se beneficiarían al haber mayor competencia. Las acciones de los minoristas locales se dispararon, al especularse que pudieran ser adquiridas por empresas extranjeras. Los agricultores se beneficiarían de una mayor inversión en la cadena de suministro. En la actualidad, los agricultores tienen poco poder de negociación, venden en un mercado mayorista que determina los precios. El mayorista vende el producto a otro intermediario, que a su vez pasa además a un distribuidor. Cuando los alimentos llegan al consumidor, su precio se ha multiplicado de tres a cuatro veces, pero casi todo está destinado a los intermediarios, no a los agri-

cultores. Las ganancias fáciles brindan pocos incentivos para que los intermediarios puedan mejorar la eficiencia e invertir en una cadena de suministro moderna (como almacenaje refrigerado), y los alimentos se echan a perder en el camino. Para atraer a los agricultores, los minoristas extranjeros tendrían que ofrecer precios más altos. Wal-Mart determinó un objetivo de incrementar 20% en un periodo de cinco años los ingresos de los agricultores. Los minoristas extranjeros, preocupados por los costos, tendrían que invertir luego en la cadena de suministro para minimizar el deterioro de los alimentos.

Tras el anuncio, estalló una enorme disputa política. Numerosos comerciantes, apoyados por los intermediarios, protestaron contra la supuesta avalancha de multinacionales, y citaron el controvertido "efecto Wal-Mart" que se debate en Estados Unidos y otros lugares. El gobierno, interesado en los votos de los comerciantes, enfrentó un dilema. En diciembre de 2011, apenas dos semanas des-

pués del anuncio de las reformas al sector minorista, el gobierno, humillado, anunció que suspendería las reformas que traerían menores precios para los consumidores y mayores precios para los agricultores. Los operadores tradicionales ganaron el día. Sin embargo, las reformas fueron "suspendidas", mas no "canceladas." Así que se debe estar atento a la evolución de esta industria.

Fuentes: Con base en 1) Associated Press, 2011, la India da marcha atrás en el plan para dejar entrar el comercio minorista extranjero, diciembre 7; 2) *Economist*, 2011, Abrió las puertas de par en par, abril 16: 16; 3) *Economist*, 2011, Deja entrar a Wal-Mart, diciembre 3: 20; 4) *Economist*, 2011, Envía por los supermercados, abril 16, 67-68; 5) *Economist*, 2011, La última frontera de los supermercados, diciembre 3: 75-76; 6) *Times*. 2011, ¿Por qué la India debería de dejar de temer a Wal-Mart?, noviembre 28: <http://globalspin.blogs.time.com>

● Por qué la industria minorista de la India ha pasado de la paz y tranquilidad relativa a una competencia más intensa? ¿Por qué a las empresas extranjeras les interesa entrar? ¿Cuáles son las respuestas de los actores existentes (los operadores tradicionales) como tiendas desorganizadas, supermercados organizados y empresas intermediarias? ¿Cómo reaccionan los agricultores y consumidores? Y, finalmente, ¿existen sustitutos de las compras al detalle (o al menudeo)? Este capítulo responde éstas y otras preguntas clave. Esto se logra al incorporar la visión basada en la industria, que es una de las tres perspectivas sobre estrategias centrales. (Las otras dos —la visión basada en los recursos y la visión basada en las instituciones— se verán en los capítulos 3 y 4, respectivamente).

Como se mencionó en el capítulo 1, una herramienta básica para la estrategia es el análisis FODA, que se ocupa de las fortalezas internas (F), debilidades (D), oportunidades del entorno (O) y amenazas (A). El enfoque de este capítulo son O y A, desde el entorno de la industria (F y D se estudiarán más adelante). Comenzamos por definir la competencia en la industria. Después se presentará la estructura o modelo (*framework*) de las cinco fuerzas, seguida de una discusión acerca de tres estrategias genéricas. Finalmente, se analizan siete debates centrales.

Definición de la competencia en la industria

Una **industria** es un grupo de empresas que producen bienes y/o servicios similares entre sí. La forma tradicional de entenderla se basa en el modelo de Adam Smith (1776) de la **competencia perfecta**, en el que el precio lo determina la mano invisible del "mercado", donde todas las empresas aceptan los precios, y entrar y salir es relativamente fácil. Sin embargo, esta competencia tan perfecta rara vez se ve en la realidad. En consecuencia, desde finales de la década de 1930 surgió una rama más realista de la economía, llamada economía de la **organización industrial (OI)** (o **economía industrial**). Su contribución principal es un **modelo estructura-conducta-desempeño (ECD)**. La **estructura** se refiere a los atributos estructurales de una industria (como costos de entrar o salir). La **conducta** son las acciones de la empresa (como diferenciación del

industria

Grupo de empresas que fabrican productos (bienes y/o servicios) similares entre sí.

competencia perfecta

Situación competitiva en la que el precio lo determina el "mercado", todas las empresas aceptan los precios, y entrar y salir es relativamente fácil.

economía de la organización industrial (OI)

Rama de la economía que busca comprender mejor cómo compiten y cómo regular las empresas en una industria.

modelo estructura-conducta-desempeño (ECD)

Modelo económico de organización industrial que sugiere que la estructura industrial determina la conducta de la empresa (la estrategia), que a su vez determina su desempeño.¹

estructura

Atributos estructurales de una empresa, como sus costos de entrar o salir.

conducta

Acciones de una empresa, como la diferenciación del producto.

desempeño

Resultado de la conducta de una empresa.

monopolio

Situación en la que una sola empresa proporciona los bienes y/o servicios para una industria.

oligopolio

Situación en la que unas pocas empresas controlan una industria.

duopolio

Caso especial de oligopolio en el que sólo existen dos jugadores.

estructura de las cinco fuerzas

Estructura o modelo propuesto por Michael Porter, el cual regula la competitividad de una industria. Las cinco fuerzas son: 1) intensidad de la rivalidad entre los competidores, 2) amenaza de entrantes potenciales, 3) poder de negociación de los proveedores, 4) poder de negociación de los compradores y 5) amenaza de los sustitutos.

producto). El **desempeño** es el resultado de la conducta de la empresa en respuesta a la estructura de la empresa, la cual puede clasificarse como 1) promedio (normal), 2) menor del promedio y 3) por encima del promedio. El modelo sugiere que la estructura de la industria determina la conducta de la empresa (estrategia), que a su vez determina su desempeño.¹

Sin embargo, el objetivo de la economía OI no es ayudar a las empresas a competir, sino a las autoridades a cargo de diseñar políticas a entender mejor cómo compiten las empresas para así regularlas correctamente. En cuanto al número de empresas en una industria, existe una variación continua que va desde las miles de pequeñas empresas en competencia perfecta, a una sola empresa en un monopolio. Enmedio puede existir un oligopolio, con unos cuantos jugadores, o un duopolio, con dos competidores. En el mejor de los casos, las numerosas empresas pequeñas sólo pueden esperar obtener ganancias o utilidades promedio, mientras que el monopolista puede obtener ganancias por encima del promedio. Los economistas, y quienes diseñan las políticas, por lo general se alarman debido a las ganancias por encima del promedio, llamándolas "ganancias excesivas". El monopolio está prohibido por la ley, y el oligopolio está en escrutinio.

Esta preocupación tan intensa sobre el desempeño de una empresa por encima del promedio, la comparten la economía OI y la estrategia. No obstante, la economía OI y los diseñadores de políticas están preocupados por la *minimización*, más que por la maximización de las ganancias por encima del promedio. El nombre del juego, desde el punto de vista de los estrategas a cargo de la empresa maximizadora de beneficios, es exactamente lo contrario: tratar de obtener ganancias por encima del promedio (por supuesto, dentro de los límites legales y éticos). Por lo tanto, los estrategas han invertido el estructura ECD, al ayudar a las empresas a tener un mejor desempeño por medio de su percepción.² Esta transformación es la esencia de este capítulo.

Estructura o modelo de las cinco fuerzas

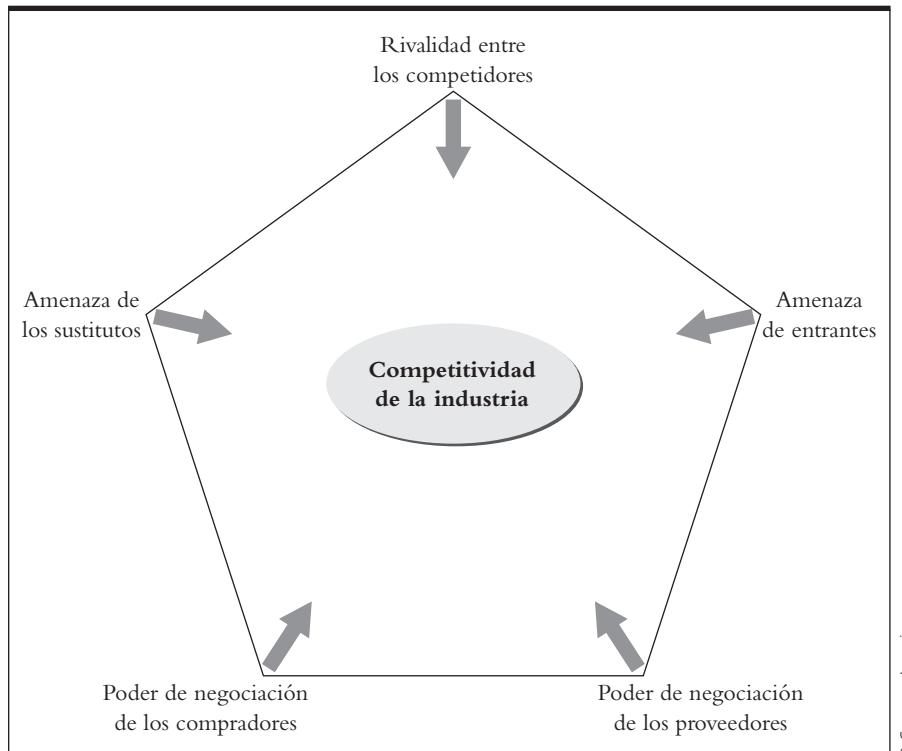
La visión de la estrategia basada en la industria la apoya la **estructura o modelo de las cinco fuerzas**, que fue apoyado en un principio por Michael Porter (un profesor de estrategia de Harvard, y un prestigioso economista OI), y que después fue ampliada y fortalecido por muchos otros. Esta sección presenta esta estructura.

De la economía a la estrategia

En 1980, Porter "tradujo" y propagó la estructura ECD para quienes se interesan en la estrategia.³ El resultado es el bien conocido modelo o estructura de las cinco fuerzas, que forma la columna vertebral de la visión de la estrategia basada en la industria. Como se muestra en la figura 2.1, estas cinco fuerzas son 1) intensidad de la rivalidad entre los competidores, 2) amenaza de entrantes potenciales, 3) poder de negociación de los proveedores, 4) poder de negociación de los compradores y 5) amenaza de los sustitutos. Una propuesta clave es que el desempeño de una empresa depende crucialmente del grado de competitividad de estas cinco fuerzas dentro de una industria. Entre más fuertes y competitivas sean, es menos probable que la empresa enfocada sea capaz de obtener ganancias por encima del promedio, y viceversa (vea la tabla 2.1).

Intensidad de la rivalidad entre competidores

Las acciones que indican un alto grado de rivalidad incluyen: 1) frecuentes guerras de precios, 2) proliferación de nuevos productos, 3) campañas intensas de publicidad y 4) acciones y reacciones de alto costo de la competencia (como aceptar cupones de

FIGURA 2.1 Estructura de las cinco fuerzas.

© Cengage Learning

todos sus *competidores*). Esta intensa rivalidad amenaza a las empresas al reducir sus ganancias. La pregunta clave es: ¿cuáles son las condiciones que las han llevado a esto?

Surgen por lo menos seis conjuntos de condiciones (vea la tabla 2.1). Primero, el número de competidores es crucial. Entre más concentrada es una industria, menor será el número de competidores y mayor la posibilidad de que éstos reconozcan su dependencia mutua y detengan así su rivalidad. Por ejemplo, en la industria automotriz, los pocos competidores de automóviles de lujo, como Ferrari, Lamborghini y Rolls Royce, históricamente no toman parte en intensas acciones competitivas (como fuertes descuentos), como las que podemos encontrar entre los competidores del mercado masivo.

El segundo, los competidores de similares tamaño, influencia en el mercado y oferta de productos, a menudo compiten de manera intensa entre ellos. Esto es más real entre las empresas que no pueden diferenciar sus productos, como las aerolíneas. ¿Cuántas aerolíneas han volado recientemente hacia los cielos de la bancarrota? En contraste, la presencia de un jugador dominante reduce la rivalidad, porque puede establecer los precios en toda la industria y alinear conductas que se desvíen demasiado del estándar de precios. Un ejemplo dentro de la industria de los diamantes es De Beers.

En tercero, en las industrias cuyos productos son “grandes boletos” y se compran con poca frecuencia (como colchones o motocicletas), puede ser difícil establecer dominio: el líder del producto tiene una participación de mercado demasiado grande. El resultado es una rivalidad más intensa. En contraste, sería relativamente más fácil para las empresas líderes tener dominio sobre industrias de “bienes de consumo básico” con precios bajos y productos que se compran con mayor frecuencia, como cervezas y

Dominio o dominancia

Situación en la que el líder del mercado tiene una porción demasiado grande del mismo.

TABLA 2.1 Amenazas de las cinco fuerzas.

CINCO FUERZAS	AMENAZAS QUE INDICAN FUERZAS COMPETITIVAS INTENSAS QUE PUEDEN MERMAR LA RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA
Rivalidad entre competidores	<ul style="list-style-type: none"> ■ Numerosas empresas en competencia. ■ Los rivales son similares en tamaño, influencia y oferta de productos. ■ Compras de alto precio y baja frecuencia. ■ La capacidad se agrega en grandes incrementos. ■ Crecimiento lento o declinación de la industria. ■ Altos costos de salida.
Amenaza de entrantes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pocas ventajas basadas en economías de escala. ■ Pocas ventajas no basadas en economías de escala. ■ Proliferación inadecuada del producto. ■ Diferenciación insuficiente de los productos. ■ Poco temor de represalias debido a la falta de exceso de capacidad de la empresa enfocada. ■ Falta de políticas gubernamentales que prohíban o inhiban la entrada.
Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bajo número de proveedores. ■ Los proveedores proporcionan productos únicos y diferenciados. ■ La empresa enfocada no es un cliente importante para los proveedores. ■ Los proveedores quieren y pueden integrarse verticalmente hacia adelante.
Poder de negociación de los compradores	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existe un bajo número de compradores. ■ Los productos ofrecen bajos ahorros en costos o pocas mejoras de la calidad de vida. ■ Los compradores adquieren productos estándar no diferenciados de una empresa enfocada. ■ Los compradores quieren y pueden integrarse verticalmente hacia atrás.
Amenaza de los sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los sustitutos superan a los productos existentes en calidad y funcionalidad. ■ Los costos de cambiar al uso de sustitutos son bajos.

pañuelos desechables (vea la tabla 2.1). Esto se debe a que los consumidores de “bienes de consumo básico” no invierten demasiado tiempo en decidir su compra y encuentran conveniente seguir adquiriendo las marcas conocidas. Por otra parte, los consumidores de artículos de “gran boleto” se interesan más en buscar un buen negocio cada vez que compran, y es posible que no confíen en automático en la reputación de las empresas líderes. Por ejemplo, ¿con qué frecuencia compra usted un automóvil? Las posibilidades son que la próxima vez que compre uno, volverá a realizar una investigación. Por lo tanto, el fabricante actual que le vendió un automóvil varios años atrás, corre el riesgo de perderlo a usted como cliente.

En cuarto, en algunas industrias la nueva capacidad se debe agregar en grandes incrementos, lo que provoca rivalidad intensa.⁴ Si actualmente la ruta entre dos puertos la cubren dos empresas navieras (cada una con un barco de igual tamaño), cualquier nueva adición de un barco de una empresa existente (o un nuevo entrante) incrementaría 50% su capacidad. Así, las dos empresas navieras existentes a menudo se ven obligadas a reducir los precios (vea la sección Estrategia en acción 2.1). Además de las navieras, las industrias, como las de hotelería, petroquímica, de semiconductores y siderúrgica, a menudo experimentan exceso de capacidad, lo que las lleva a reducir los precios como un mecanismo para enfrentar las dificultades.⁵

En quinto, el lento crecimiento o el deterioro de la industria hace que los competidores actúen de forma desesperada, emprendiendo acciones que no se habían empleado antes. En la batalla a muerte por permanecer viables después de la crisis eco-

TABLA 2.2 Los grandes boletos en comparación con los bienes de consumo básico.

PRODUCTO	LÍDER DEL MERCADO EN ESTADOS UNIDOS	LÍDER DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO	PARTICIPACIÓN DEL LÍDER ENTRE LAS CUATRO EMPRESAS MÁS IMPORTANTES
Grandes boletos: productos de alto precio que se compran con menos frecuencia			
Calzado deportivo	Reebok	25%	40%
Automóviles	General Motors	35%	46%
Colchones	Sealy	25%	46%
Motocicletas	Honda	33%	42%
Refrigeradores	General Electric	34%	38%
Bienes de consumo básico: productos de bajo precio que se compran con mayor frecuencia			
Cerveza	Anheuser Busch (Budweiser)	44%	52%
Pañuelos faciales	Kimberly-Clark (Kleenex)	47%	56%
Detergentes de lavandería	P&G	53%	59%
Focos	General Electric	59%	62%
Queso procesado	Kraft	54%	71%

Fuentes: Adaptado de J. Shamsie, 2003, El contexto de dominio: un estructura manejada por la industria para explotar la reputación (pp. 214-215), *Strategic Management Journal*, 24: 199-215.

nómica de 2008, muchos fabricantes de bienes de lujo tuvieron que recurrir a los descuentos, práctica que por lo general habían evitado (vea el caso de cierre del capítulo.)

Finalmente, es probable que las industrias con altos costos de salida continúen operando con pérdidas. El equipo especializado y las instalaciones que no poseen un uso adicional o alterno, o que no pueden venderse, constituyen barreras de salida. Además, los costos emocional, personal y profesional, especialmente en los ejecutivos que admiten su fracaso, puede ser muy alto. En Japón y Alemania, los directivos podrían ser procesados judicialmente si su empresa se declarara en bancarrota.⁶ Así que no sorprende que ellos probarán todo antes de admitir su fracaso y retirar a sus empresas de la industria.

En general, si sólo existe un número pequeño de rivales dirigidos por algunas empresas dominantes, se agregan nuevas capacidades, el crecimiento de la industria es firme y los costos de salir son razonables, el grado de rivalidad sería moderado, y las ganancias de la industria serían más estables. Condiciones opuestas a las descritas pueden desatar una rivalidad intensa. En el capítulo 8 se analizará con más detalle la rivalidad entre las empresas.

titulares

Miembros que actualmente pertenecen a una industria y que compiten entre ellos.

barreras de entrada

Estructuras de la industria que incrementan los costos de entrada.

Amenaza de entrantes potenciales

Además de vigilar a los rivales existentes, las empresas establecidas dentro de una industria, a las que se les llama **titulares**, tienen también un gran interés en mantener fuera a posibles empresas entrantes,⁷ las cuales están motivadas a pertenecer a una industria, debido a los lucrativos rendimientos por encima del promedio que perciben algunas empresas titulares.⁸ Por ejemplo, el éxito de Kindle de Amazon atrajo a Barnes & Noble a lanzar su propio lector Nook.

Las principales armas de las empresas titulares son las **barreras de entrada**, esto se refiere a las estructuras de la industria que incrementan los costos de entrar. Por

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 2.1

La industria de los cruceros: demasiados barcos del amor

La industria de los cruceros es la segunda vida de la industria de los trasatlánticos. Los últimos trasatlánticos, opacados por los aviones, dejaron de dar servicio en la década de 1980. La industria moderna de los cruceros inició en 1960, cuando se fundaron las líneas Norwegian y Carnival, las cuales se dedicaron a cruceros vacacionales, y no al transporte. En 1977, ABC inició su serie semanal de televisión, *El Crucero del Amor*, que se convirtió en esa década en un comercial no pagado para la nueva industria. El crucero fue visualizado como una mezcla de diversión y romance. La industria de los cruceros fue ganando popularidad, al principio lentamente, pero con una tasa de crecimiento desde la década de 1980. En la década de 1990 los trasatlánticos incrementaron sus servicios cada año, desde 2001, nueve o más nuevos cruceros golpeaban las olas enfocadas en los mercados clave del Caribe, Alaska, México y Europa. Al inicio, la industria fue atendida por trasatlánticos cesantes. Los más grandes son el Royal Caribbean Oasis, y Allure of the Seas, cada uno de 225,000 toneladas, 2,700 cabinas, y camarotes para 5,400 pasajeros. Los megabarcos son más rentables, porque permiten a los cruceros tener un margen de costo fijo para más clientes.

A pesar del glamour, los capitanes de esta industria saben que necesitan tener estómago de acero para navegar en aguas plagadas con barcos del amor. Entre 1966 y 2008, 88 empresas entraron al mercado de Estados Unidos, pero

77 lo abandonaron o quebraron. La competencia entre los sobrevivientes se enfoca ahora en quién puede conformar un ejército de buques más grandes y lujosos. En 2000, el mercado estadounidense era atendido por 111 buques, con capacidad de 165,381 camarotes. Para 2010, existían 60% más barcos y 86% más camarotes (debido a la introducción de buques de mayor tamaño). Durante la misma década, variaron desde el 11 de septiembre de 2001 hasta la recepción. Para atraer pasajeros, las empresas redujeron los precios, eliminaron la recarga de combustible, reubicaron los barcos de los puertos exóticos a lugares que no requerían de extensos viajes aéreos, y lanzaron cruceros cortos (de un día o un fin de semana). En 2010, aunque la industria llevó a 15 millones de pasajeros (10 millones en Estados Unidos), un incremento anual de 10%, la ocupación no estaba aún en la posición que estaba antes de la recesión. La clave para llenar los enormes barcos del amor es llegar a 80% de los estadounidenses que nunca han viajado en crucero.

Fuentes: Con base en 1) entrevistas del autor; 2) *BusinessWeek*, 2004, Carnival: Demasiados puertos en la tormenta, noviembre 15: 76-78; 3) *BusinessWeek*, 2009, Demasiados Cruceros del amor para las líneas de cruceros, noviembre 24: 100-102; 4) D. Sull, 2010, Tiempos turbulentos y oportunidades doradas, *Business Strategy Review*, primavera: 34-39.

ventajas basadas en economías de escala

Ventajas que se derivan de las economías de escala (entre más fabrica una empresa un producto, menor será su costo de unitarios de producción).

economías de escala

Reducción del costo unitario al incrementar la escala de producción.

ventajas no basadas en economía de escala

Ventajas de bajo costo que no se derivan de las economías de escala.

Por ejemplo, el nuevo A380 de Airbus requirió 12,000 millones de dólares, y el nuevo 787 de Boeing 10,000 millones de dólares antes de iniciar sus vuelos de estreno. Al afrontar tan altas barreras de entrada al mercado, todos los entrantes potenciales, incluidos aquellos respaldados por los gobiernos japonés y coreano, han desistido. La pregunta clave es: ¿Cuáles son las condiciones que erigieron barreras de entrada tan altas?

Como se muestra en la tabla 2.1, por lo menos seis atributos estructurales se asocian a las altas barreras de entrada. La primera se refiere a si los titulares disfrutan **ventajas basadas en economías de escala**. El concepto clave es **economías de escala**, que se refiere a reducciones de los *costos unitarios* al incrementar la escala de producción y distribución. Por ejemplo, Wal-mart prospera al utilizar sus enormes economías de escala en la distribución para prorrtear sus costos logísticos e indirectos entre una gran cantidad de tiendas, lo que resulta en precios más bajos. En la India, los propietarios de tiendas no organizadas temen a estas economías de escala, si se le permitiera entrar a Wal-mart al mercado (vea el caso de apertura del capítulo.)

Otro conjunto de ventajas que podrían disfrutar los titulares es la escala independiente: **ventajas que no se basan en economías de escala**. Por ejemplo, la tecnología patentada es útil. Los de nuevo ingreso tienen que “inventar”; el resultado de esto es caro e incierto. Los entrantes también pueden copiar directamente la tecnología

patentada, lo que puede desencadenar demandas por parte de los titulares a causa de la violación de la patente. Otra fuente de ventaja es el *know-how* (saber cómo), el intrincado conocimiento acerca de cómo fabricar productos y brindar servicio a los clientes, que toma años, y a veces décadas, conseguir. Con frecuencia es difícil para los nuevos entrantes replicar estos conocimientos.

proliferación de producto

Esfuerzos por llenar de productos el espacio, de manera que queda “poca demanda” para los entrantes potenciales.

diferenciación del producto

Singularidad de los productos que valoran los clientes.

redes externas

El valor que obtiene el usuario del producto aumenta con el número (o las redes) de otros usuarios del mismo producto.

exceso de capacidad

Capacidad adicional de producción poco utilizada o no utilizada en la actualidad.

Además de las ventajas de bajos costos, que se basan y no en economías de escala, otra barrera de entrada es la **proliferación de productos**, que se refiere a los esfuerzos por llenar los espacios de mercancías, de manera que quede “poca demanda” para los entrantes potenciales.⁹ Por ejemplo, Cengage Learning, nuestra editorial multinacional (vea el caso de apertura del capítulo 1) hizo equipo con este autor (cuyo sobrenombre es “Señor global”) no sólo para publicar el texto líder del mercado *Estrategia global*; también publicó *Negocios globales* y *GLOBAL*. Los estudiantes europeos pueden disfrutar de una adaptación para Europa titulada *Negocios internacionales*, en coautoría con Klaus Meyer. Para las personas que no leen inglés y desean obtener el conocimiento que se encuentra en *Estrategia global*, existen *Quanqiu Qiye Zhanlue* (la traducción al chino), *Estrategia global* (la traducción al español) y *Estratégia global* (la traducción al portugués) (vea el caso de apertura del capítulo 1).

También es importante la **diferenciación del producto**, que se refiere a la singularidad de lo que producen las empresas titulares que los clientes valoran. Sus fuentes de apoyo son: 1) identidad de la marca y 2) lealtad de los clientes. Los titulares, a menudo por medio de intensas campañas de publicidad, quisieran que los clientes identificaran sus marcas con atributos únicos. BMW sostiene que sus automóviles son “lo último en máquinas para conducir”. Los fabricantes de champaña, en la región francesa de Champagne, dicen que los productos competidores que se producen en otro lugar no son dignos de usar el nombre champaña.

Una segunda fuente para diferenciar un producto es la lealtad de los clientes, en especial cuando es significativo el costo de cambiar a nuevos productos. Numerosas industrias de alta tecnología se caracterizan por sus **redes externas**, por lo cual el valor que obtiene el usuario del producto aumenta con el número (o las redes) de otros usuarios del mismo.¹⁰ Estas industrias tienen la particularidad de que el “ganador se queda con todo”, y los ganadores (los titulares) cuya tecnología estándar es adoptada por el mercado (Microsoft Word, Excel y PowerPoint) están esencialmente dejando fuera a los entrantes potenciales. En otras palabras, estas industrias tienen una interesante característica de “*incremento de ganancias*”, contrario a “*reducción de ganancias*”, que se enseña en economía básica.

Otra barrera de entrada son las posibles represalias de los titulares, quienes con frecuencia mantienen algo de **exceso de capacidad**, diseñado para castigar a los nuevos entrantes. Pensando un poco fuera de contexto, tal vez el mejor ejemplo son las fuerzas armadas. Cuestan enormes sumas de dinero a los contribuyentes, y claramente representan un exceso de capacidad en tiempos de paz. Pero existen por una razón: impedir la invasión extranjera. Ningún país jamás ha disuelto sus fuerzas armadas de forma unilateral, y el peor castigo para los países vencidos (como Alemania y Japón en 1945 e Irak en 2003) es desmantelar su ejército. En general, entre más creíble y predecible sea la represalia, mayor será la posibilidad de desalentar a los nuevos entrantes. Se sabe que Coca-Cola ha ejercido represalias al reducir los precios si algún competidor (diferente de Pepsi) cruza el umbral de 10% de la participación en cualquier mercado. Como resultado, a menudo los entrantes potenciales lo piensan dos veces antes de proceder.

Finalmente, las políticas públicas o gubernamentales, al prohibir o desalentar la entrada, pueden servir como otra barrera de entrada.¹⁸ Por ejemplo, el gobierno estadounidense no permite a los entrantes extranjeros invertir en la industria de la defensa, y sólo permite hasta 25% de inyección de capital en los transportistas de la industria aérea. El gobierno

de la India prohíbe entradas a gran escala de empresas minoristas (de ventas al detalle o al menudeo) extranjeras, como Wal-mart (vea el caso de apertura). En casi todos los casos, reducir las barreras de entrada que impone el gobierno lleva a la proliferación de nuevos entrantes, lo que amenaza los márgenes de utilidad de los titulares. Ésta, por supuesto, es exactamente la razón por la que los minoristas titulares de la India luchan fuertemente para prevenir los ataques de los entrantes extranjeros.

En general, si los titulares pueden aprovechar ventajas basadas y no basadas en la escala, ofrecen numerosos productos, proporcionan suficiente diferencia, mantienen una amenaza creíble de represalias y/o disfrutan de una regulación proteccionista; la amenaza de entrantes potenciales se debilita. Así, los titulares pueden obtener mayores utilidades.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son organizaciones que proporcionan artículos como materiales, servicios y fuerza de trabajo a las empresas de la industria enfocada. El **poder de negociación de los proveedores** se refiere a su habilidad para incrementar y/o reducir los precios y la calidad de los bienes y servicios. Existen cuatro condiciones que pueden conducir a un fuerte poder de negociación de los proveedores (vea la tabla 2.1). Primero, si la industria de los proveedores es dominada por algunas empresas, ellos pueden tener la mejor mano. Por ejemplo, Gazprom, el gigante del sector de los energéticos, retardó las entregas de gas a Ucrania, debido a las disputas de precios, lo que dejó a los clientes temblando de frío durante el invierno, durante tres años consecutivos (2007, 2008 y 2009).

Segundo, el poder de negociación de los proveedores puede ser sustancial si brindan productos únicos y diferentes, con pocos o ningún sustituto. Por ejemplo, como proveedor clave de software para las computadoras personales, Microsoft puede obtener incrementos significativos de precios para los fabricantes, como Dell, HP y Lenovo, cada vez que lanza una nueva versión de Windows.

Tercero, los proveedores pueden ejercer un fuerte poder de negociación si la empresa enfocada no es un cliente importante. Por ejemplo, Boeing y Airbus no están muy preocupados por perder los negocios con aerolíneas pequeñas que sólo comprarían una o dos aeronaves a la vez. En consecuencia, a menudo rehúsan reducir los precios. En contraste, están muy preocupados por perder las grandes aerolíneas, como American, Japan y Singapore Airlines. Como resultado, a menudo ofrecen precios más reducidos.

Finalmente, los proveedores pueden incrementar su poder de negociación si están dispuestos y son capaces de entrar a la industria enfocada por medio de la **integración hacia adelante**.¹¹ En otras palabras, los proveedores pueden amenazar con convertirse en proveedores y rivales. Por ejemplo, además de proporcionar teléfonos a las tiendas tradicionales de artículos de telecomunicaciones, Apple ha establecido en las principales ciudades cierto número de Apple Stores. En resumen, los proveedores poderosos pueden obtener ganancias de las empresas de la industria enfocada, y éstas cuentan así con un incentivo para reforzar su propio poder de negociación al reducir su dependencia de ciertos proveedores. Por ejemplo, Wal-mart ha implementado una política de no tener una cuenta con ningún proveedor que rebase 3% de sus compras.

poder de negociación de los proveedores

Capacidad de los proveedores para incrementar los precios y/o reducir la calidad de los bienes y servicios.

integración hacia adelante

Adquirir y poseer activos con ventaja.

poder de negociación de los compradores

Capacidad de los compradores para reducir los precios y/o mejorar la calidad de los bienes y servicios.

Poder de negociación de los compradores

Desde la perspectiva de los compradores (individuales o corporativos), las empresas en la industria enfocada son esencialmente proveedores. Por lo tanto, el estudio previo acerca de los proveedores es relevante aquí (vea la tabla 2.1). Cuatro condiciones conducen a fortalecer el **poder de negociación de los consumidores**. Primero, un pequeño número de compradores conduce a un fuerte poder de negociación. Por ejemplo, cientos de proveedores de autopartes tratan de vender a un pequeño número de fabricantes

de automóviles, como BMW, Ford y Honda. Estos compradores a menudo obtienen concesiones en los precios y mejoras en la calidad, poniendo a competir a los proveedores. Cuando estos fabricantes invierten en el extranjero, a menudo animan o coaccionan a los proveedores a invertir con ellos, y demandan que las plantas de los proveedores se encuentren junto a las plantas de ensamble, siendo los proveedores los que corren con los gastos. No sorprende que muchos proveedores accedan.¹² Es así como Toyota clonó Toyota City en Guangzhou, China, cuya planta principal, propiedad de Toyota, se encuentra rodeada por 30 plantas de proveedores.

Segundo, los compradores pueden incrementar su poder de negociación si los productos de una industria no producen claramente un ahorro en el costo o incrementan la calidad de vida de los consumidores. Por ejemplo, las repetidas y frecuentes actualizaciones en el software están provocando el cansancio de los usuarios. Los gerentes de los departamentos de tecnología de información (TI) desconfían cada vez más acerca de si los nuevos y costosos “artilugios” son en realidad capaces de hacer que sus empresas ahorren dinero. El resultado es que los compradores reticentes pueden rehusarse a comprar u obtener descuentos significativos.

Tercero, los compradores pueden tener un fuerte poder de negociación si compran productos estándar o genéricos (commodities) sin marcas específicas. Aunque los proveedores de autopartes poseen, como grupo, menos poder de negociación con los fabricantes de automóviles, los proveedores *no* se encuentran en una posición igualmente débil. Existen varios niveles. Los proveedores del nivel más alto son cruciales, ya que con frecuencia proporcionan componentes especializados clave, como sistemas eléctricos, volantes y asientos para automóvil. El nivel más bajo lo conforman proveedores que fabrican productos estándar y commodities, como hebillas para cinturones de seguridad, portavasos o simplemente artículos prácticos. No sorprende que los proveedores de los niveles más altos posean mayor poder de negociación que los de niveles más bajos.

Finalmente, al igual que los proveedores, los compradores pueden mejorar su poder de negociación al entrar a la industria enfocada por medio de la **integración hacia atrás**. Los compradores, como COSTCO, Tesco y Marks & Spencer, compiten ahora directamente con sus propios proveedores, como P&G y Johnson & Johnson, al vender productos con la marca de la tienda. Dichas marcas (conocidas como marcas privadas) del tipo de Kirkland (para COSTCO), Kenmore (para Sears), Kroger y Safeway compiten en los anaqueles con las marcas nacionales. En la actualidad, los productos de abarrotes de marcas de las tiendas obtienen aproximadamente 40% de las ventas en España, 35% en Holanda, 30% en Gran Bretaña, 25% en Francia y 20% en Estados Unidos.¹⁴ Sólo las marcas líderes, como las papas fritas de Frito-Lay, pueden resistirse a la petición de las tiendas poderosas para elaborar productos de marca privada para ellas. Numerosos productores de marcas mediocres se rinden ante el poder de negociación de las tiendas cuando enfrentan la opción de producir bienes de marca privada para las tiendas o ser desplazados de los anaqueles, porque sus productos son sustituibles.

En resumen, los compradores poderosos o desesperados pueden mejorar su poder de negociación. Mientras tanto, el poder de negociación de los compradores puede minimizarse si las empresas pueden vender a muchos consumidores, identificar claramente el valor agregado, proporcionar productos especializados y mejorar sus barreras de entrada.

Amenaza de los sustitutos

Los **sustitutos** son productos de diferentes industrias que satisfacen las necesidades de los clientes que normalmente son satisfechas por la industria enfocada. Por ejem-

integración hacia atrás
Adquirir y poseer activos con ventaja.

sustitutos
Productos de diferentes industrias que satisfacen las necesidades de los clientes que normalmente son satisfechas por la industria enfocada.

plo, mientras que Pepsi no es un sustituto de Coca-Cola (Pepsi es un rival dentro de la misma industria), el té, café, jugo y agua sí lo son, ya que son bebidas, pero se encuentran en diferentes categorías. Dos áreas de los sustitutos son particularmente amenazantes (vea la tabla 2.1). Primero, si los sustitutos son superiores en calidad y función a los productos existentes, podrían surgir rápidamente para atraer a una gran cantidad de consumidores. Por ejemplo, descargar música (de forma legal e ilegal) está acabando rápidamente con las ventas de discos compactos. Los medios en línea han llevado a los medios impresos al borde de la extinción en muchas ciudades, mientras que los smartphones, como el iPhone, y las tablets, como el iPad, están sustituyendo algunas computadoras personales.

Segundo, los sustitutos pueden ser amenazas significativas si los costos de cambiar son bajos. Por ejemplo, los consumidores no incurren en ningún gasto al cambiar de azúcar a un sustituto como NutraSweet. Ambos están disponibles en restaurantes y tiendas de abarrotes. Por otra parte, no existen sustitutos de aviones grandes de pasajeros, especialmente los trasatlánticos. Parecería que la única otra manera de ir a Hawái y Nueva Zelanda ¡sería nadando! Como resultado, Boeing y Airbus pueden asignar precios más altos de los que asignarían si existieran sustitutos de tales productos.

En general, la posible amenaza de los sustitutos requiere que las empresas se mantengan alerta examinando el panorama, contrario a mantenerse concentrados en la industria enfocada. Mejorar el valor para los consumidores (como precio, calidad, utilidad y ubicación) podría reducir el atractivo de los sustitutos.

Lecciones del la estructura o modelo de las cinco fuerzas

La estructura o modelo de las cinco fuerzas, en conjunto, ofrece tres lecciones importantes (vea la tabla 2.3):

- La estructura refuerza el punto importante de que no todas las industrias son iguales en términos de rentabilidad potencial. El resultado es que, cuando las empresas se dan el lujo de escoger (como lo hacen las empresas diversificadas que contemplan entrar a una nueva industria o iniciar una empresa como una nueva oportunidad, vea la sección Estrategia en acción 2.2), estarían mejor si eligen una cuyas cinco fuerzas sean débiles. Michael Dell confesó que él quizás habría evitado la industria de las PC si hubiera sabido qué tan competitivo se volvería el mercado.
- La tarea es calcular las oportunidades (O) y amenazas (A) que se encuentran bajo cada fuerza que afecta a la industria, y después estimar las ganancias potenciales de la misma.¹⁵
- El reto, según Porter, es “afianzar una posición menos vulnerable para atacar frente a frente a los oponentes, tanto si están o no establecidos, y menos sujeta a erosión debida a los compradores, proveedores y sustitutos”.¹⁶ En otras palabras, la clave es *posicionar* bien a su empresa dentro de una industria y defender esta posición. En consecuencia, la estructura de las cinco fuerzas se conoce también como la escuela del **posicionamiento en la industria**.

posicionamiento en la industria

Formas de posicionar una empresa dentro de una industria, con la finalidad de minimizar las amenazas que presentan las cinco fuerzas.

TABLA 2.3 Lecciones de la estructura o modelo de las cinco fuerzas.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ No todas las industrias son iguales en términos de rentabilidad potencial. ■ La tarea es calcular las oportunidades (O) y amenazas (A) que se encuentran bajo cada una de las cinco fuerzas que afectan a la industria. ■ El reto es afianzar una posición fuerte y defendible en relación con las cinco fuerzas. |
|---|

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 2.2

De Cardinal Food a Cardinal Health

Cardinal Health, con sede en Dublín, Ohio (un suburbio de Columbus), es una de las más grandes y exitosas empresas de Estados Unidos, de la que muchos de ustedes no han oído hablar. La empresa es un gigante con ingresos de 99,000 millones de dólares, y fue clasificada en 2011 en el número 19 de la lista de *Fortune* (por sus ventas) (sí, era el número 19, no un error de la 190). Cardinal Health, nombrada “un imperio silencioso” por la revista *Fortune*, genera ingresos significativamente mayores que algunas de las empresas de salud aparentemente más visibles, tanto en la parte farmacéutica (como Pfizer) y el sector minorista (como Walgreens). Cardinal Health ofrece en la actualidad productos y servicios a 90% de los hospitales de Estados Unidos. Cada día se realizan más de 50,000 entregas a 40,000 hospitales, farmacias y otros puntos de atención. Si usted necesita atención médica en Estados Unidos, lo más probable es que sea cliente de Cardinal Health sin siquiera saberlo.

Cómo Cardinal Health optó por centrarse en el cuidado de la salud es una increíble historia del poder de la estructura de las cinco fuerzas. En 1971 la empresa fue fundada por Robert Walter, de 26 años de edad, quien obtuvo un MBA en Harvard en el mismo año. La empresa fue llamada Cardinal Foods, y no tenía nada que ver con el cuidado de la salud. El padre de Walter había sido un bróker o corredor de alimentos, por lo que Walter conocía poco sobre el negocio mayorista de distribución de alimentos. Pero después de vender durante algunos años la salsa de tomate, se le ocurrió que Cardinal Foods nunca sería un pez grande en el negocio saturado y competitivo de alimentos. Walter entonces colocó un sombrero a su MBA, y realizó un análisis clásico de las cinco fuerzas, escaneando varias empresas. Las siguientes fueron sus conclusiones.

- La industria de la distribución de medicamentos tiene 354 pequeños distribuidores, de propiedad independiente, pero tres grandes empresas cotizan en bolsa. En otras palabras, la competencia era principalmente local y no intensa. Las barreras de entrada son bajas. El tiempo era propicio para la consolidación.
- Los compradores (pacientes) tenían poco poder de negociación. Los medicamentos, cuando eran



Map Resources

recetados por un médico, no podían ser sustituidos, a diferencia de, por ejemplo, la mantequilla. Los proveedores (fabricantes de medicamentos) tuvieron que confiar en los distribuidores para llevar sus productos a todos los rincones del país.

- El negocio de los medicamentos crecía más rápido, presentando así mayores oportunidades de crecimiento.

Impulsado por esta poderosa visión, en 1980 Cardinal Foods entró en la distribución de medicamentos para convertirse en Cardinal Distribution (que abarca alimentos y medicamentos). Finalmente, la empresa, que ya había vendido su negocio mayorista de alimentos en 1988, cambió su nombre por el de Cardinal Health en 1994, el resto ya es historia.

Fuentes: Con base en 1) entrevistas del autor; 2) *Fortune*, 2011, la lista de 500 de *Fortune*; 3) M.W. Peng, 2009, *Estrategia global*, 2a. Ed. (pp. 457-458). Cincinnati: South-Western Cengage Learning.

Las tres estrategias genéricas

estrategias genéricas

Estrategias destinadas a reforzar la posición de la empresa enfocada en relación con las cinco fuerzas competitivas. Incluyen 1) liderazgo en costos, 2) diferenciación y 3) enfoque.

liderazgo en costos

Estrategia competitiva que se centra en competir con base en costos y precios bajos.

Liderazgo en costos

Recuerde que la definición de estrategia (vea el capítulo 1) es la teoría de una empresa acerca de cómo competir con éxito. Una estrategia de **liderazgo en costos** indica básicamente que la teoría de una empresa acerca de cómo competir con éxito se centra en costos y precios bajos. Ofrecer un producto del mismo valor a menor precio —en otras palabras, mejor valor— tiende a atraer más clientes. A menudo, un líder en costos posiciona su producto con poca diferenciación, al dirigirlo al cliente “promedio” del mercado masivo con poca diferenciación. Las áreas clave de funcionamiento de los líderes en costos son la eficiencia en manufactura, servicios y el manejo logístico. El sello de esta estrategia es un acercamiento de *gran volumen y bajos márgenes*.

Un líder en costos, como Wal-mart, puede minimizar las amenazas de las cinco fuerzas. Primero, puede asignar precios menores y obtener mejores utilidades en comparación con las de sus rivales con altos costos. Segundo, su ventaja de bajos costos es una barrera significativa de entrada. Tercero, el líder en costos por lo general compra grandes volúmenes a sus proveedores, lo que reduce el poder de negociación de estos últimos. Hasta P&G, el proveedor más grande de Wal-mart, tiene miedo del tamaño de Wal-mart. En respuesta, adquirió recientemente a Gillette para incrementar su tamaño y, en consecuencia, su poder de negociación. Cuarto, el líder en costos se verá menos afectado si los proveedores fuertes incrementan sus precios o los compradores fuertes los obligan a reducir los precios. Finalmente, el líder en costos reta a los sustitutos no sólo a ganar la competencia en ganancias de sus productos, sino en los precios, lo que es una propuesta muy difícil. En consecuencia, un verdadero líder en costos está relativamente a salvo de estas amenazas.

Sin embargo, una estrategia de liderazgo en costos tiene por lo menos dos desventajas. Primero, siempre existe el riesgo de ser superado en costos. Esto obliga al líder a buscar *continuamente* reducirlos. Un ejemplo es la búsqueda continua de Ryanair por viajes aéreos de bajo costo, seguros y puntuales (vea la sección Estrategia en acción 2.3). Segundo, en la incesante lucha por reducir costos, un líder en costos puede reducir gastos que dañen al consumidor. Las protestas hacia Toyota se basaron en sus esfuerzos por eliminar procedimientos cortos de prueba en el desarrollo del software que controla la aceleración. El daño a su reputación fue enorme.

En general, una estrategia de liderazgo en costos es deseable por la mayoría de las empresas que encuentran pocas alternativas de diferenciación. Sin embargo, otras empresas han decidido ser diferentes al adoptar la segunda estrategia genérica, que se estudiará a continuación (vea el caso de cierre del capítulo).

TABLA 2.4 Tres estrategias genéricas para competir.

	DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	ÁREAS FUNCIONALES CLAVE
Liderazgo en costos	Bajo (principalmente por precio)	Bajo (mercado masivo)	Manufactura, servicios y logística
Diferenciación	Alto (principalmente por singularidad)	Alto (muchos segmentos de mercado)	Investigación y desarrollo, marketing y ventas
Enfoque	Extremadamente alto	Bajo (uno o pocos segmentos)	Investigación y desarrollo, makerting y ventas

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 2.3

Ryanair: la búsqueda continua de costos bajos

Ryanair es el rey indiscutible de las aerolíneas de bajo costo en Europa. La empresa fue fundada en 1985 en Dublín, Irlanda, y ha desafiado la gravedad. En la última década, desde 2001, fue devastada por los ataques del "9/11", las epidemias del SARS, la Gran Recesión, y (en Europa) la puesta en tierra de todo el transporte aéreo, debido a la erupción volcánica de Islandia (2010). Todas las aerolíneas estadounidenses existentes volaron en los cielos de la bancarrota. La mayoría de las compañías aéreas europeas estaban luchando. Durante la última década, la industria aérea mundial, en conjunto, perdió 50,000 millones de dólares. Sin embargo, Ryanair obtuvo ganancias saludables en nueve de los 10 años.

¿Cuáles son los secretos de Ryanair? Muchos. Al igual que su estructura a seguir de Southwest, Ryanair se especializa en vuelos de corta distancia, utilizando un solo tipo de avión, el Boeing 737. El volar de punto a punto le ha permitido rápidamente tener vuelos completos. Consigue 50% más de horas de vuelo por día en sus aviones que las aerolíneas de interconexión de sus rivales. Ryanair también se ha beneficiado de la reducción de los gastos indirectos de almacenamiento y de anuncios de empresas en los respaldos. ¿Alimentos y bebidas durante el vuelo? Olvídelo. ¿Tarifas sobre el equipaje? Por supuesto. En lugar de volar entre los aeropuertos principales, Ryanair lo hace entre los aeropuertos secundarios lejanos del centro de la ciudad. Por ejemplo, British Airways (BA) cobra 400 dólares por un vuelo entre Londres (Heathrow) y Munich, Alemania, que incluye equipaje, alimentos y bebidas gratis. Ryanair sólo cobra 221 dólares entre Londres Stansted (a una hora de distancia del centro de Londres) y Memmingen (a dos horas de Munich). Los pasajeros de Ryanair podrían pagar hasta 40 dólares por equipaje, comida y bebidas, además del transporte de Londres a Heathrow, y desde el aeropuerto de Munich al centro de la ciudad, los pasajeros de BA pagan 441 dólares por un viaje de tres horas. Por el contrario, los pasajeros de Ryanair pagan 311 dólares (30% de ahorro) por un viaje de cuatro horas.

Además de competir con aerolíneas ya existentes, como BA, Ryanair también vuela con aerolíneas pares de bajo costo, como easyJet y Air Berlín. Así, Ryanair continuamente busca nuevas formas de reducir costos.

Algunas de éstas no convencionales, expresadas por su presidente ejecutivo (CEO) Michael O'Leary, han generado abiertamente enormes controversias. Por ejemplo, O'Leary dice que Ryanair podría cobrar un euro a los pasajeros por usar el baño, y que estaba considerando ofrecer cabinas (como un autobús) para que cupieran más pasajeros. También sugirió que sólo se necesitaría un piloto para volar el avión. Por último, sostuvo que el pasajero promedio no "amerita" el servicio de equipaje, que era un sistema de alto costo construido en una época en que los viajes en avión eran poco frecuentes y los pasajeros eran personas adineradas. En cualquier otra parte, en la vida actual los pasajeros no tienen ese tipo de trato, por lo tanto, hoy deben llevar sus propias maletas o pagar extra.

"Cada vez que él abre la boca", dijo el director de un grupo de defensa de los pasajeros, sin fines de lucro, "insulta la dignidad del público que vuela". O'Leary ha trabajado intensamente para ser conocido como el hombre más desagradable de Irlanda. Ryanair es tristemente célebre por su servicio al cliente, lo que algunos describen como "minimalista", y otros dicen que como el "infierno." Las sillas de ruedas tienen un costo extra. Las quejas deben enviarse por fax, no por correo electrónico. Un periódico importante *Guardian*, ha creado concursos de lectores dedicados a difundir las historias de horror de Ryanair.

Al disfrutar toda esa publicidad, O'Leary ha desestimado la noción de la mala publicidad. Él está orgulloso de ser provocativo (algunos dicen detestable) declaraciones de cómo afeitar un centavo de los costos ya mínimos de vuelos de bajo costo. En 2010, Ryanair se convirtió en la primera línea europea en volar con más de siete millones de pasajeros en un mes.

Fuentes: Basado en 1) Bloomberg Businessweek, 2010, El Duque de la Incomodidad, septiembre 6: 58-61; 2) C. Byles, 2014, Ryanair, en M. W. Peng, *Estrategia Global*, 3a. Ed., Cincinnati: South-Western Cengage Learning (en este libro como un Caso integrador); 3) A. Ruddock, 2007, *Michael O'Leary: una vida en pleno vuelo*, Londres: Penguin; 4) Wall Street Journal, 2009, Un impuesto a los baños, Junio 3: C16.

Diferenciación

diferenciación

Estrategia que se centra en cómo entregar productos que los consumidores perciben como valiosos y diferentes.

Una **estrategia de diferenciación** se concentra en cómo entregar productos que los consumidores perciben como valiosos y diferentes (vea la tabla 2.4). Mientras que los líderes en costos atienden a los consumidores “típicos”, la diferenciación se dirige a consumidores en segmentos más pequeños y bien definidos, que están dispuestos a pagar mayores precios. La clave es un enfoque de *bajo volumen y altos márgenes*. La habilidad para asignar mayores precios permite a los diferenciadores superar a los competidores que no son capaces de hacerlo. Fabricar un automóvil Lexus no es significativamente más caro que un Chrysler. No obstante, los consumidores siempre pagan más por tener un Lexus. Para atraer consumidores dispuestos a pagar precios altos, los productos diferenciados deben tener en realidad (o que se perciban así) algunos atributos únicos como calidad, sofisticación, prestigio y lujo. El reto es identificarlos y entregar un valor concentrado en ellos para *cada* segmento del mercado. Por lo tanto, además de mantener una lista de espera para sus series 3, 5 y 7, BMW está llenando los “vacíos” agregando las nuevas series 1 y 6, además de vehículos deportivos utilitarios (SUV por sus siglas en inglés). Para los diferenciadores, la investigación y el desarrollo (I&D) son un área importante de funcionamiento, a través de la cual se puede experimentar con nuevos elementos e introducirlos. Otra función clave es marketing y ventas, concentrándose en capturar los deseos psicológicos de los clientes, que los atraerán a comprar y satisfacer sus necesidades al disfrutar de un excelente servicio (vea el caso de cierre del capítulo).

Con base en el estructura de las cinco fuerzas, entre menos se parezca un diferenciador a su rival, más protegido estará su producto. Por ejemplo, los parques de diversiones Disney anuncian la experiencia única asociada a los personajes de las películas de Disney. En lencería, Victoria's Secret enfatiza su secreto seductor. La ropa para caballero de Ermengildo Zegna resalta el poder y elegancia asociados con su estilo. El poder de negociación de los proveedores es relativamente menor, ya que es más fácil para los diferenciadores que para los líderes en costos transferir algunos incrementos de precio (no de forma ilimitada) a los consumidores. De forma similar, el poder de negociación de los compradores es menos problemático, porque los diferenciadores tienden a disfrutar de relativa lealtad a la marca.

Por otra parte, una estrategia de diferenciación tiene dos desventajas. La primera, el diferenciador podría tener problemas para sostener a largo plazo la base de la diferencia. Siempre existe el peligro de que los clientes decidan que no vale la pena pagar el costo diferencial entre los productos del diferenciador y los del líder en costos. Segundo, el diferenciador tiene que enfrentar los constantes esfuerzos de los imitadores. A medida que se incrementa la calidad de la industria en general, la lealtad a favor de los líderes diferenciadores puede disminuir. Por ejemplo, Starbucks, quien disfrutó de un periodo de gran éxito, está teniendo cada vez mayores dificultades para diferenciarse. McDonald's ha incrementado la calidad de su café y mejorado su imagen, en especial con su nuevo hiper McCafé, lo que le ha permitido comer parte del lunch de Starbucks o, en otras palabras, ¡bebérse el café de Starbucks! Parece que Starbucks ha perdido su brillo en la gran recesión, mientras que los productos que ofrece McDonald's se han vuelto especialmente apreciados.

Enfoque

enfoque

Estrategia que satisface las necesidades de un segmento o nicho específico de una industria.

Una **estrategia de enfoque** satisface las necesidades de un segmento o nicho específico de la industria (vea la tabla 2.1). El segmento puede ser definido por 1) mercado geográfico, 2) tipo de cliente o 3) línea de producto. Mientras que la esencia del enfoque es una cuestión de grados, las empresas que adoptan la estrategia de enfoque generalmente satisfacen las necesidades de un segmento tan singular, que los competidores

con bases más amplias eligen no dirigirse a él. En la industria del café, mientras que Starbucks es un jugador diferenciador, los cafeteros de origen, como Discovery, Intelligentsia y Stumptown, desarrollan una estrategia de enfoque sirviendo sólo café de altura de una sola región, con alta calidad, como las plantaciones y villas de Etiopía, la cuna del café.¹⁸ En comparación con Starbucks, que mezcla café de diferentes partes de Etiopía para su mezcla “Ethiopia Sidamo”, otras cafeterías son más selectivas y enfocadas en una región específica. En contraste, Kraft Foods, la empresa líder en costos, etiqueta a uno de sus cafés de Maxwell House como “mezcla del pacífico sur” sin mencionar alguna plantación o país específico, lo que implica que mezcla granos de café de bajo costo de diferentes lugares.

Aunque suena como un trabalenguas, un diferenciador especializado (como Bentley) es básicamente más diferenciado que los grandes diferenciadores (como BMW). Este planteamiento puede ser exitoso cuando una empresa enfocada posee conocimiento íntimo de un segmento específico. La lógica de cómo un diferenciador tradicional puede dominar las cinco fuerzas, que se estudiaron antes, se aplica aquí, con la única excepción de que el enfoque es más estrecho y agudo. Las dos desventajas, o la dificultad de mantener una diferenciación tan costosa y el reto de defenderse de las imitaciones ambiciosas, también se aplican aquí.

Lecciones de las tres estrategias genéricas

Recuerde del capítulo 1 que la estrategia se trata de tomar decisiones sobre qué hacer y qué no hacer. La esencia de las tres decisiones estratégicas fluctúa entre si deben *llevar a cabo actividades de forma diferente o diferentes actividades* en relación con sus competidores.¹⁹ A partir de esto surgen dos lecciones. Primero, costo y diferenciación son dos dimensiones estratégicas fundamentales. La clave es elegir una dimensión y concentrarse en ella. Segundo, si las empresas están atoradas en medio —es decir, que no tienen el costo más bajo ni la diferenciación o enfoque suficiente— querría decir que no tienen estrategia, o que la misma no es consistente. Como consecuencia, su desarrollo se verá afectado. Sin embargo, el segundo punto está sujeto a debate, como se verá a continuación.

Debates y extensiones

Aunque la visión basada en la industria es una poderosa herramienta estratégica, no deja de experimentar controversias. Por lo tanto, una nueva generación de estrategas debe entender algunos de estos debates para así evitar aceptar sin cuestionamientos la visión tradicional. Esta sección presenta los siete debates más importantes: 1) fronteras claras de la industria en comparación con las confusas, 2) amenazas frente a oportunidades, 3) las cinco fuerzas frente a una sexta fuerza, 4) atrapado en medio en comparación con hacerlo todo, 5) rivalidad en la industria frente a grupos estratégicos, 6) integración en comparación con outsourcing y 7) determinantes específicos de desempeño de la industria frente a determinantes específicos institucionales y de la empresa.

Fronteras claras de la industria en comparación con las confusas

El corazón de la visión basada en la industria es la identificación de una industria claramente delimitada. Sin embargo, este concepto de la industria puede ser cada vez más elusivo. Por ejemplo, considere la industria de las transmisoras de televisión. El surgimiento de la televisión por cable, satelital y tecnologías de telecomunicaciones han borrado las fronteras de la industria. Es posible que, en el futuro, por medio de la televisión se puedan controlar los sistemas domésticos de seguridad, tener juegos

TABLA 2.5 Los jugadores “en la nube” (y sus sobrenombres no oficiales).

TITULARES	NUEVOS ENTRANTES	LOS TRAFICANTES DE ARMAS
IBM (La eminencia)	Amazon (El instigador)	Dell (El mecánico)
HP (El signo de interrogación)	Google (El fastidioso)	Cisco (El fontanero)
VMware (El optimizador)	Microsoft (El lento)	

Fuente: Con base en la ilustración de *Bloomberg Businessweek*, 2011, The Power of the Cloud (pp.58-59), 7 de marzo: 53-59. Los sobrenombres no oficiales fueron asignados por la revista.

interactivos y realizar compras en línea; mezclando así las funciones de la televisión con las de la computadora. Para colocarse en posiciones ventajosas en preparación para ese futuro, en los últimos años se ha efectuado un gran número de fusiones y alianzas entre empresas de televisión, telecomunicaciones, cable, software y cine. En otras palabras, los competidores, como ABC, no sólo incluyen a CBS, NBC, CNN y Fox; también a AT&T, SkyTV, Microsoft, Apple, YouTube (propiedad de Google), Sony y otros. La pregunta obligada es: ¿qué es exactamente esta “industria”? Estas fronteras difusas no son sólo una situación de las transmisoras de televisión. Imagine las fronteras de las comunicaciones móviles, o aun peor, a las “nubes” de cómputo. ¿No sería confuso tratar de definir las fronteras de una “nube”? (vea la tabla 2.5). Un nuevo concepto es ver a todos los participantes como un “ecosistema”.²⁰ Sin embargo, será un reto especificar las fronteras del mismo y extremadamente difícil identificar con claridad las cinco fuerzas.

Amenazas frente a oportunidades

Aún asumiendo que las fronteras de la industria se pudieran identificar con claridad, pensar que las cinco fuerzas son (al menos de forma potencial) amenazas, parece muy simplista. Este punto de vista ha sido desafiado en dos aspectos. Primero, las alianzas estratégicas están a la alza, y hasta los competidores exploran cada vez más las oportunidades de colaboración. GM y Toyota están fabricando automóviles en forma conjunta, mientras que los presidentes ejecutivos (CEO) de Cisco y Huawei se dieron la mano para discutir sobre una posible colaboración, después de que Cisco había demandado a Huawei, y ambas empresas lograron un acuerdo. En otras palabras, si estos rivales no se aman, tampoco se odian. Comparada con la visión tradicional blanco y negro, esta visión complicada, pero realista, requiere en la actualidad una comprensión más sofisticada de la competencia y la colaboración (para más detalles vea los capítulos 7 y 8).

Segundo, aunque las empresas no colaboren directamente con sus competidores, la intensa rivalidad dentro de la industria —considerada siempre como un “no, no”— se puede convertir en una oportunidad en lugar de una amenaza. En la industria de la tecnología de información (TI), ciertas empresas ambiciosas de India, Israel y Corea del Sur, en lugar de quedarse cómodamente en casa disfrutando de la tranquilidad, como sugiere la estructura de las cinco fuerzas, han ido a buscar un medio más competitivo a Silicon Valley. Su razonamiento es que sólo estando cerca de la acción pueden llegar a ser competitivos a nivel global.²¹ Dicho de otra manera, el nuevo lema de la estrategia sería: “¡Ama a tus competidores, ellos te fortalecen!”. En general, parece que la estructura de las cinco fuerzas podría haber exagerado la importancia de la amenaza (A) dentro de su análisis FODA. Una visión más equilibrada necesita resaltar D y A por igual.

Las cinco fuerzas frente a una sexta fuerza

Complementarios

Empresa que vende productos que agregan valor a los de una industria enfocada.

Las cinco fuerzas que identificó Porter en 1980 no son necesariamente las únicas. En 1990 él agregó como una fuerza a las industrias relacionadas y de soporte, ya que afectan la competitividad de la industria.²² El ex CEO de Intel, Andrew Grove, apoya esta idea y sugiere el término **complementarios**.²³ Básicamente, los complementarios son empresas que venden productos que agregan valor a los de una industria enfocada. Los complementarios de la industria de las PC son empresas que elaboran aplicaciones de software. Cuando los complementarios fabrican productos emocionantes (como nuevos juegos), aumenta la demanda de PC, y viceversa. Por lo tanto, sería de gran ayuda agregar a los complementarios como una posible sexta fuerza.²⁴ Sin embargo, los complementarios no necesitan ser parte de las industrias de alta tecnología. Por ejemplo, los partidos en los deportes incrementan de forma directa las ventas de cerveza, lo que a su vez financia los comerciales que se transmiten durante estos juegos, por lo que puede argumentarse que los partidos de deportes y la cerveza son complementarios.

Atrapado en medio en comparación con hacerlo todo

Una propuesta clave dentro de la visión basada en la industria, es que las empresas deben elegir entre liderazgo en costos o de diferenciación. Perseguir ambos puede hacer que las empresas queden “atrapadas en medio” con pocas posibilidades de desarrollo.²⁵ Las librerías Borders parecen estar atrapadas en medio. En comparación con Barnes and Noble, Borders ofrece una mayor selección de títulos, pero ésta no se acerca a la amplísima selección que ofrece Amazon en línea. Borders cerró sus tiendas y fue liquidada en 2011, al ser aplastada por una estructura cara, derivada de los costos de su gran inventario en relación con Barnes and Noble y una diferenciación insuficiente en relación con Amazon.²⁶

Sin embargo, algunas empresas de gran éxito, como Singapore Airlines, destacan como líderes en costos y diferenciadores. Esta aerolínea, ampliamente reconocida como el mejor transportista del mundo, ha ganado el premio World's Best Airline de *Condé Nast Traveler* en 21 ocasiones de las 22 que se ha otorgado. Como diferenciadora, Singapore Airlines siempre compra las aeronaves más nuevas, y es el primer cliente para el nuevo Airbus A380 de dos pisos. También reemplaza con mayor frecuencia sus aeronaves, y su flota tiene en promedio seis años, mientras que el promedio de la industria es de 13. Los clientes están dispuestos a pagar más por asientos en aviones más nuevos. A su vez, contar con nuevas aeronaves resulta en una mayor eficiencia en combustible y menos reparaciones y mantenimiento, reduciendo sus costos. Singapore Airlines es también reconocida por su legendario servicio. Su tripulación está capacitada para interaccionar de forma distinta con pasajeros estadounidenses, chinos y japoneses. Sin embargo, la empresa no paga sueldos más altos, ya que se encuentran dentro del promedio para los estándares de Singapore, lo que resulta bajo en comparación con los estándares globales. Como resultado, sus costos laborales representan alrededor de 16% de sus costos totales, mientras que para United Airlines representan 23%, 28% para British Airways y 31% para American Airlines. En resumen, Singapore Airlines es un diferenciador de clase mundial, y a la vez un líder en costos.²⁷

Como resultado de lo anterior ha surgido un debate. En primer lugar, los críticos señalan que no es posible que las empresas reduzcan costos cuando se encuentran operando a su máximo nivel de eficiencia y la tecnología es constante, por lo que la diferenciación se vuelve obligatoria.²⁸ Wal-mart, quien es considerado el rey del liderazgo en costos, ha buscado diferenciarse más al experimentar en Texas con una tienda más “amigable con el ambiente” en McKinney, una con ofertas de artículos de lujo en Plano y clínicas ambulatorias en las tiendas del área de Dallas.

Segundo, los críticos sugieren que la tecnología podría no ser constante. La idea de que los diferenciadores no pueden competir en costos fue influida en 1970 por la tecno-

tecnología de manufactura flexible

Tecnología moderna de manufactura que permite a las empresas fabricar productos diferentes a bajo costo (a menudo con base en lotes más pequeños que los grandes típicos que producen los líderes en costos).

customización en masa o producción en masa a la medida

Productos de manufactura masiva, pero a la medida.

grupos estratégicos

Grupos de empresas dentro de una gran industria.

logía de manufactura, en tanto que más recientemente la **tecnología de manufactura flexible** ha permitido a las empresas fabricar productos diferenciados de bajo costo (por lo general con base en lotes más pequeños que los que generalmente producen los líderes en costos). Así, el nombre del juego podría llegar a ser la **customización en masa (producción en masa a la medida)**, persiguiendo *simultáneamente* el liderazgo en costos y la diferenciación.

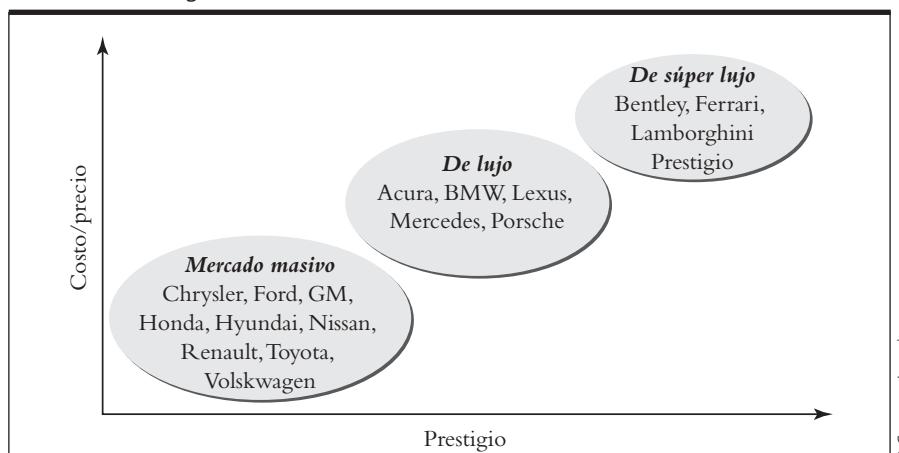
Una revisión de 17 estudios reveló que, en lugar de ser las más débiles, algunas (pero no todas) empresas “atrapadas en medio” podrían tener potencial para ser “negocios redondos” al ser al mismo tiempo competitivos en costos y diferenciados.²⁹ Estos hallazgos, aunque no son concluyentes, generan preguntas y enriquecen la sustancia de los debates.

Rivalidad en la industria frente a grupos estratégicos

Mientras que la estructura de las cinco fuerzas se enfoca a nivel de la industria, su significado depende de cómo se define “industria”. En una industria ampliamente definida, como la industria minorista en la India, es obvio que no todas las empresas compiten entre sí. Sin embargo, algunos grupos de empresas dentro de una gran industria sí compiten una contra otra, como las tiendas no organizadas de la esquina, y la rivalidad entre supermercados organizados en la India (vea el caso de apertura). Estos diferentes grupos de empresas se conocen como **grupos estratégicos**. Se argumenta que la estrategia dentro de un grupo es similar: dentro de la industria automotriz, los grupos de mercado masivo persiguen una estrategia de liderazgo en costos; el grupo de lujo, una de diferenciación, y el de super lujo una de enfoque. También se cree que los miembros dentro de un grupo estratégico tienden a tener un desempeño similar.³⁰

Mientras que la idea intuitiva parece poco polémica, ha surgido un debate en torno a dos temas. Primero, ¿qué tan estables son los grupos estratégicos?³¹ En otras palabras, ¿qué tan fácil o difícil resulta para las empresas cambiar de un grupo estratégico a otro? En la industria automotriz existen fuertes incentivos para que las empresas en el mercado masivo entren al grupo de lujo, ¿pero pueden hacerlo? El lanzamiento del Lexus, Acura e Infiniti de Toyota, Honda y Nissan, respectivamente, sugiere que a pesar de los retos es posible. Sin embargo, Mazda tenía la idea de lanzar su marca de lujo, pero decidió desistir. La causa fundamental son las barreras de movilidad, que existen dentro de

FIGURA 2.2 Tres grupos estratégicos dentro de la industria automotriz global.



barreras de movilidad

Diferencias dentro de la industria que inhiben el movimiento entre los grupos estratégicos.

las diferencias de la industria y que inhiben los movimientos entre grupos estratégicos. Claramente, Mazda no tenía confianza en su capacidad para superar las **barreras de movilidad**. Recientemente Hyundai ha librado una batalla similar ¿Hyundai tendrá éxito o fracasará?

Un segundo tema se centra en la información que clasifica la pertenencia a grupos estratégicos. Puesto que el análisis de dichos grupos requiere por lo general grandes cantidades de información objetiva,³² ¿qué tan útil es que exista falta de información, en especial al entrar a nuevos mercados como las economías emergentes? Las investigaciones sugieren que, mientras que la información objetiva es difícil de encontrar, medidas subjetivas que se han introducido a los ejecutivos, incluyéndolos o excluyéndolos de ciertas empresas como competidores, podrían proporcionar más claves confiables.³³ Esto se debe a que los ejecutivos, al enfrentar la compleja y caótica competencia de la industria, quizás utilizarían esquemas *simplificadores* para organizar mejor su comprensión estratégica en torno de algunos puntos de referencia identificables.³⁴ En la industria china de la electrónica, los ejecutivos usan el tipo de propiedad, un punto de referencia sencillo y fácilmente identificable, para organizar en su mente los grupos estratégicos.³⁵ En otras palabras, las empresas propiedad del Estado tienden a competir entre ellas, las empresas privadas se vigilan mutuamente, y los entrantes extranjeros observan a otros entrantes extranjeros como grupo estratégico (vea la tabla 2.6). Entrevistas con estos ejecutivos revelaron que los miembros dentro del mismo grupo estratégico (identificado por ellos mismos) se toman como referencia uno frente al otro, pero se preocupan menos por lo que sucede en otros grupos.

Los grupos estratégicos se han convertido, sobre todo, en el terreno intermedio, útil pero algo controversial, entre el análisis a nivel de la industria y a nivel de la empresa. Sin reparar en si existen los grupos estratégicos “reales”, si la idea de los grupos estratégicos ayuda a los gerentes a simplificar la dificultad que enfrentan al analizar la industria, entonces el concepto de grupo estratégico parece tener cierto valor.

Integración en comparación con outsourcing

Cómo determinar el campo de acción de una empresa es una de las cuatro preguntas fundamentales en estrategia.³⁶ Como se mencionó, la visión basada en la industria aconseja a la empresa local considerar integrarse *hacia atrás* (para competir con los proveedores) o *hacia adelante* (para competir con los compradores); o al menos amenazar con hacerlo. Esta estrategia es especialmente recomendable cuando existe mucha incertidumbre en el mercado, coordinarse con los proveedores y compradores requiere mucho control y el número de proveedores y compradores es muy pequeño.³⁷ (¿Qué tal si nos detienen si no les compramos?) Sin embargo, esta estrategia es muy cara, porque

TABLA 2.6 Grupos estratégicos y tipos de propiedad en la industria electrónica de China.

Grupo estratégico	Defensor	Analizador	Reactivo
Tipo de propiedad	Propiedad del Estado	Mezclado	Inestable
Basado en el cliente	Estable	Mezclado	Cambiente
Estrategia de crecimiento	Cauteloso	Mezclado	Agresivo
Gerentes	Más viejo y conservador	Mezclado	Más joven y agresivo

Fuentes: Adaptado de M. W. Peng, J. Tan & T. Tong, 2004, Tipos de propiedad y grupos estratégicos en una economía emergente (p. 1110), *Journal of Management Studies*, 41 (7): 1105-1129.

requiere grandes sumas de capital para adquirir proveedores y compradores independientes, y la mayoría de las adquisiciones terminan en fracaso (vea el capítulo 9).

En las últimas dos décadas ha surgido un debate que cuestiona la sabiduría de la integración. Los críticos tienen dos puntos. Primero, argumentan que, en condiciones de incertidumbre, se recomienda *menos* integración. Cuando la demanda es incierta, una empresa enfocada sin unidades de componentes internos puede simplemente reducir la producción al descontinuar o no renovar los contratos a los proveedores, mientras que una empresa atorada con sus propias unidades internas de proveedores podría permanecer produciendo tan sólo para mantener trabajando a sus unidades de proveedores. En otras palabras, la integración puede reducir la *flexibilidad* estratégica.³⁸ Segundo, los proveedores internos que tendrían que trabajar arduo para conseguir contratos si fueran proveedores independientes, podrían perder sus poderosos incentivos de mercado, simplemente porque la “familia” se hace cargo del negocio.³⁹ Al paso del tiempo, estos proveedores internos podrían volverse menos competitivos en comparación con los externos. Así, la empresa enfocada enfrenta un dilema: recurrir a proveedores externos mantendría perezosos a los proveedores internos, pero optar por los internos sacrificaría calidad y costo. Desde las últimas dos décadas la integración está fuera de moda y el outsourcing (subcontratación) está de moda.

El movimiento del outsourcing ha sido influido por el desafío japonés en las décadas de 1980 y 1990. Dado que la estructura de las cinco fuerzas es producto de las imperantes prácticas estratégicas occidentales de la década de 1970, la forma japonesa de manejar a los proveedores, por medio de lo que se llama un *keiretsu* (red entre empresas), parece radicalmente diferente. Por ejemplo, en la década de 1990, GM tenía 700,000 empleados, mientras que el *total* de empleados de Toyota era de sólo 65,000. Muchas de las actividades que realiza GM, como unidades internas de proveedores, son tomadas por las empresas miembros de la *keiretsu* de Toyota, con ayuda de empleados que no pertenecen a Toyota.

Al mismo tiempo, Toyota tiene muchos menos proveedores que GM. Éstos tienden a ser miembros de confianza “elegidos” del *keiretsu*. En lugar de tratar a los proveedores (de primer nivel en su mayoría) como adversarios que tienen que mantenerse a distancia, Toyota los trata como socios en colaboración, al desarrollar tecnología de marca, confiando en ellos para que entreguen justo a tiempo directamente a la línea de ensamble y ayudándolos cuando tienen dificultades financieras. Sin embargo, Toyota no sólo depende de la confianza y la buena voluntad. Para minimizar la pérdida potencial del incentivo de alto poder de mercado por parte de los miembros del *keiretsu*, se implementa una estrategia de dos fuentes, es decir, dividir el contrato entre un miembro del *keiretsu* y un externo (a menudo una empresa local cuando Toyota trabaja en el extranjero).⁴⁰ Esto asegura que ambos proveedores —el interno y el externo— se mantengan motivados a hacer su mejor esfuerzo.

Las relaciones saludables con los proveedores pueden rendir beneficios directos.⁴¹ En general, una idea similar a la que se estudió antes sobre el hecho de que la rivalidad puede representar oportunidades en lugar de amenazas, las relaciones valiosas y sólidas con los proveedores (y compradores y otros socios) se ven ahora como una fuente de ventaja competitiva y son implementadas por empresas no japonesas en todo el mundo.⁴²

Sin embargo, éste no es el final del debate. En un curioso giro de eventos, mientras que muchas empresas estadounidenses se han hecho más “a la usanza japonesa”, las empresas japonesas se encuentran bajo una presión cada vez mayor para “americanizarse” (!). Esto se debe a que algunas actividades cruciales para el negocio central, no debieron realizarse por outsourcing; de lo contrario, las empresas se arriesgan a convertirse en “corporaciones vacías”.⁴³ Las relaciones estrechas con los proveedores pueden introducir rigidez, dando como resultado la pérdida de una muy necesaria flexibilidad.⁴⁴ En Japón,

los vínculos que antes eran sólidos entre compradores y proveedores han comenzado a desgastarse. Ahora existe menos voluntad para ayudar a mejorar a los proveedores en problemas. Aún los miembros del *kieretsu* a los que antes se desanimaba (o prohibía directamente) de buscar contratos fuera de la red, ahora se les alienta a buscar trabajo en otra parte, porque se cree que los beneficios de aprender a tratar con otros clientes, pueden resultar en el liderazgo de la empresa (como Toyota).⁴⁵ En general, el alza o baja de estas dos perspectivas en los últimos 20 años sugiere que se requiere un análisis muy cuidadoso al tomar decisiones sobre el campo de acción óptimo de la empresa.⁴⁶

Determinantes específicos de desempeño de la industria frente a determinantes específicos institucionales y de la empresa

La visión basada en la industria argumenta que el desempeño de la empresa es determinado fundamentalmente por atributos específicos de la industria.⁴⁷ Esta visión ha sido desafiada recientemente desde dos direcciones. La primera es la visión basada en los recursos. Aunque la estructura de las cinco fuerzas sugiere que algunas industrias específicas (como las aerolíneas) son muy poco atractivas, ciertas empresas tienen mucho éxito, como Southwest, Ryanair y Singapore Airlines. ¿Qué sucede? La respuesta corta es que debe haber recursos y capacidades específicos de la empresa que contribuyan al desempeño de las empresas ganadoras.

Un segundo desafío proviene de la crítica acerca de que la visión basada en la industria “ignora la historia de la industria y las instituciones”.⁴⁸ El trabajo de Porter, publicado en 1980, podría haber contenido algunos supuestos ocultos que respaldan la forma en que estaba estructurada la competencia en Estados Unidos en la década de 1970. Como “regla del juego” en una sociedad, las instituciones obviamente afectan las estrategias de las empresas. Por ejemplo, el liderazgo en costos está *prohibido* como estrategia por ley en la industria de las librerías japonesas. Todos los establecimientos tienen que vender los libros nuevos al mismo precio, sin descuento. Así, Amazon, cuya arma principal eran los precios bajos, pasó por momentos difíciles para entrar a Japón. Claramente, los estrategas deben comprender cómo las instituciones afectan la competencia. A este punto de vista se le ha conocido como la visión basada en la institución. En general, estas dos visiones complementan la visión basada en la industria,⁴⁹ y se presentarán en los capítulos 3 y 4.

Cómo dar sentido a los debates

Los siete debates sugieren que la visión basada en la industria —y de hecho, el área de la estrategia como un todo— es dinámica, emocionante y, sin embargo, inquietante. Todos estos debates dirigen su atención al trabajo de Porter, que se ha convertido en un *titular* dentro del campo. Al describir su trabajo, deliberadamente eligió la palabra “estructura (framework)” en lugar de la palabra más formal “modelo”. En sus propias palabras, “los marcos identifican las variables relevantes y las preguntas que el usuario debe responder para desarrollar conclusiones a la medida de una industria o empresa específica”.⁵¹ En este sentido, las estructuras de Porter han tenido éxito al identificar variables y provocar preguntas, mientras que no necesariamente proporcionan respuestas definitivas. Aunque el nivel de controversia entre estos debates no es el mismo, es evidente que no se ha escrito la última palabra sobre ninguno de ellos.

El estratega hábil

El estratega inteligente puede delinejar por lo menos tres implicaciones importantes para la acción (vea la tabla 2.7). 1) Debe comprender su industria por dentro y por

TABLA 2.7 Conclusiones estratégicas para la acción.

- Establecer una comprensión íntima de su industria al concentrarse en las cinco fuerzas.
- Ser consciente de que existen fuerzas adicionales que pueden influir en las dinámicas de competitividad de su industria.
- Darse cuenta de que la industria no es un destino. A ciertas empresas les puede ir bien en una que sea estructuralmente poco atractiva.

fuerza, concentrándose en las cinco fuerzas.⁵² La visión basada en la industria proporciona *un fundamento* sistemático para el análisis industrial y el análisis de la competencia, sobre el cual se puede agregar un examen más detallado que se presentará en los próximos capítulos. 2) Debe ser consciente que existen fuerzas adicionales, algunas de las cuales se estudian en la sección de “Debates y extensiones”, que pueden influir en la dinámica de la competencia de su industria. La estructura de las cinco fuerzas debe ser un inicio, pero no el fin de su análisis estratégico. 3) Observe que la industria no es un destino. Mientras que la visión basada en la industria es una poderosa estructura para entender el comportamiento y desempeño de la empresa “promedio”, debe ser consciente de que a ciertas empresas les puede ir bien en una industria estructuralmente poco atractiva. Su trabajo es llevar a su empresa al éxito, a pesar del peso de la gravedad de algunos atributos poco atractivos de su industria.

En conclusión, se sugiere que la visión basada en la industria responde directamente a las cuatro preguntas fundamentales que se estudiaron en el capítulo 1. Primero, ¿en qué se diferencian las empresas? La visión basada en la industria sugiere que las cinco fuerzas en diferentes industrias llevan a la diversidad en el comportamiento de las empresas. La respuesta a la segunda pregunta, “¿cómo se comportan las empresas?” se reduce a cómo maximizan sus oportunidades y minimizan las amenazas que presentan las cinco fuerzas. Tercero, ¿qué determina el campo de acción de una empresa? Una respuesta tradicional es examinar el relativo poder de negociación de la empresa enfocada en relación con el de los proveedores y compradores. La integración podría dar como resultado la expansión del campo de acción de la empresa. Sin embargo, trabajos más recientes sugieren prudencia. Se recomienda a las empresas aprovechar las oportunidades del outsourcing, permanecer concentradas en actividades fundamentales y estar dispuestas a colaborar no sólo con los proveedores y compradores, también quizás con los competidores. Por último, ¿qué determina el éxito o el fracaso internacional de las empresas? De nuevo, la respuesta es qué condiciones específicas de la industria deben haber jugado un papel importante en el desempeño de la empresa en todo el mundo.

RESUMEN

1. Definir la competencia en la industria

- Una industria es un grupo de empresas que producen bienes y/o servicios similares.
- La estrategia de la visión basada en la industria surge de la economía de la organización industrial (OI), que ayuda a las autoridades a cargo de diseñar políticas a entender mejor cómo compiten las empresas para que estas autoridades puedan regularlas de forma adecuada.
- La estructura o modelo de las cinco fuerzas, del que fue pionero Michael Porter, forma la columna vertebral de la estrategia de la visión basada en la industria, que toma los conocimientos de la economía de la OI para ayudar a las empresas a competir mejor.

2. Analizar una industria con ayuda de la estructura o modelo de las cinco fuerzas

- Mientras más fuertes y competitivas son las cinco fuerzas, es menos posible que las empresas en una industria sean capaces de obtener utilidades por encima del promedio, y viceversa.
- Las cinco fuerzas son: 1) rivalidad dentro de una industria, 2) amenaza de posibles entrantes, 3) poder de negociación de los proveedores, 4) poder de negociación de los compradores y 5) amenaza de los sustitutos.

3. Expresar las tres estrategias genéricas

- Las tres estrategias genéricas son: 1) liderazgo en costos, 2) diferenciación y 3) enfoque.

4. Comprender los siete debates centrales desde la visión basada en la industria

- Estos son: 1) fronteras claras de la industria en comparación con las confusas, 2) amenazas frente a oportunidades, 3) las cinco fuerzas frente a una sexta fuerza, 4) atrapado en medio en comparación con hacerlo todo, 5) rivalidad en la industria frente a grupos estratégicos, 6) integración en comparación con outsourcing, 7) determinantes específicos de desempeño de la industria frente a determinantes específicos institucionales y de la empresa.

5. Describir implicaciones estratégicas de la acción

- Establecer un conocimiento profundo de su industria al concentrarse en las cinco fuerzas.
- Ser consciente de que fuerzas adicionales pueden influir las dinámicas de competitividad de su industria.
- Darse cuenta de que la industria no es un destino. A ciertas empresas les puede ir bien en una industria estructuralmente poco atractiva.

TÉRMINOS CLAVE

Integración hacia atrás, p. 42	Tecnología de manufactura flexible, p. 51	Ventajas no basadas en economías de escala, p. 40
Poder de negociación de los compradores, p. 41	Enfoque, p. 47	Oligopolio, p. 35
Poder de negociación de los proveedores, p. 41	Integración hacia adelante, p. 41	Competencia perfecta, p. 34
Complementarios, p. 50	Estrategias genéricas, p. 45	Desempeño, p. 35
Conducta, p. 35	Titulares, p. 38	Diferenciación del producto, p. 40
Liderazgo en costos, p. 45	Economía de organización industrial (IO), p. 34	Proliferación del producto, p. 40
Diferenciación, p. 47	Industria, p. 34	Ventajas basadas en economías de escala, p. 39
Dominancia o dominio, p. 36	Posicionamiento de la industria, p. 43	Grupo estratégico, p. 51
Duopolio, p. 35	Customización en masa o producción en masa a la medida, p. 51	Estructura, p. 35
Economías de escala, p. 39	Barrera de movilidad, p. 52	Modelo de estructura-conducta-desempeño (SCP), p. 35
Barrera de entrada, p. 38	Monopolio, p. 35	Externalidades de red, p. 40
Exceso de capacidad, p. 40		Sustitutos, p. 42
Estructura o modelo de las cinco fuerzas, p. 35		

PREGUNTAS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

1. ¿Por qué surgen las guerras de precios en ciertas industrias (como la automotriz), pero con menor frecuencia que en otras industrias (como la del diamante)? ¿Qué puede hacer una empresa para desalentar las guerras de precios o prepararse mejor para ellas?
2. Compare las cinco fuerzas que afectan la industria de las aerolíneas, de la comida rápida, de los productos de belleza y la industria farmacéutica 1) a nivel *mundial* y 2) en su país. ¿Cuál industria promete obtener mayores utilidades? ¿Por qué?
3. ÉTICA: ¿Considera ético que un gerente amenace a sus proveedores o a sus compradores?

TEMAS PARA PROYECTOS DE GRAN ALCANCE

1. Realice un análisis de las cinco fuerzas de la industria escolar o de la industria de la educación superior. Identifique el grupo estratégico al cual pertenece su escuela o universidad. Despues, utilice este análisis para explicar por qué a su escuela le va bien (o mal) en la competencia para obtener mejores estudiantes, profesores, donantes y, finalmente, categoría.
2. ÉTICA: Las “utilidades excesivas” provenientes de monopolios, duopolios o cualquier clase de poder de mercado son blanco de investigaciones gubernamentales y procesos legales (por ejemplo, Microsoft fue acusada por las autoridades en materia de competencia de Estados Unidos y la Unión Europea). Aún así, los estrategas tratan abiertamente de obtener utilidades por encima del promedio diciendo que son “utilidades justas”. ¿Ve usted aquí un dilema ético? Estructure su caso, ya sea como oficial anti-monopolio o como estratega de una empresa (como Bill Gates). Elabore dos declaraciones, con una refutación para cada una, a fin de apoyar los dos lados del argumento.
3. ÉTICA. Es posible que un nuevo entrante poderoso haga quebrar a varios pequeños titulares y deje sin empleo a sus trabajadores. Este es el centro del debate que se presenta en el caso de apertura en relación con si la industria minorista de la India debe abrirse a la inversión extranjera directa. Como gerente de Wal-Mart, con interés en entrar a dicho país, ¿cómo introduciría una nueva política que le permitiera entrar ante una multitud molesta de minoristas con pequeñas tiendas de barrio? Elabore un documento en el que explique brevemente sus respuestas.

CASO DE CIERRE

Los mercados emergentes: la alta moda combate la recesión

La disminución de la ropa de lujo, bolsas, joyas, perfumes y relojes de alta gama en la industria de la moda, también conocida como industria de artículos de lujo, tuvo un momento difícil durante la Gran Recesión. En 2008, los bancos estaban cayendo a izquierda y derecha; las tasas de desempleo eran muy altas, y la confianza del consumidor se encontraba al mínimo. En 2009, la industria de los bienes de lujo decreció 20%. ¿Cómo lo afrontó esta industria?

De las cinco fuerzas, la amenaza de sustitutos era relativamente insignificante. Los nuevos participantes potenciales no morían por entrar cuando los operadores tradicionales luchaban. Los proveedores parecían cuero curtido, golpeados por pedidos cancelados o menores de las empresas de automóviles, fabricantes de calzado y de muebles. Los proveedores estaban ansiosos por trabajar con cualquier otra empresa de bienes de lujo que

los pudiera beneficiar. Como resultado, el manejo de competencia de la industria se reducía a cómo manejar la rivalidad entre los competidores y dirigir los clientes.

La industria de alta moda fue dominada por las Tres Grandes: LVMH (con más de 50 marcas como las bolsas de Louis Vuitton, el licor de Moët Hennessy, los cosméticos de Christian Dior, los relojes de Tag Heuer y las joyas de Bulgari), Gucci Group con nueve marcas como las bolsas Gucci, la ropa Yves Saint Laurent, y el calzado Sergio Rossi, y Burberry (famoso por las gabardinas y bolsas). Le siguieron varios actores más especializados, como Ermenegildo Zegna, el rey de la moda masculina, y la reina de ropa de mujer Christian Lacroix. Casi todas las empresas de esta industria persiguen una estrategia de diferenciación, y un pequeño número de ellos participan en una estrategia de enfoque. Por definición, alta moda significa precios más altos. Un código de conducta informal (o norma) impregna la industria; sin descuento, cupones ni guerras de precios, al menos en la teoría. Los descuentos, tan usuales en la industria de la moda de gama baja, por lo general es visto como peligroso y odioso, no sólo a la empresa ocasional que es la que lo provoca, también para la imagen y el margen en el mundo de la alta moda. Pero aquí está el truco. ¿Cómo sobreviven las empresas a la Gran Recesión cuando no se recomienda este tipo de tácticas desagradables?

En desesperación, muchas empresas redujeron los precios, pero en silencio. En las tiendas de joyería de Tiffany, los agentes de ventas informan a los clientes sobre los descuentos en los precios de anillos de diamantes, pero por lo demás no hubo publicidad. Gucci y Richemont (con marcas como la joyería de Cartier, relojes de Vacheron Constantin, y ropa de caballero de Alfred Dunhill) descargan el exceso de inventario para descuentos en sitios de internet. Coach lanzó una línea de bajo precio con la marca de Poppy, como una marca de batalla, sin abaratar la imagen de la marca Coach. Un mes antes de la navidad de 2008, las tiendas departamentales estadounidenses, como Macy y Sacks Fifth Avenue, ofrecen algunas ganancias salvajes de hasta 80% de algunos productos de lujo. La única empresa que se encontraba sólida como una roca era el líder de la industria LVMH, que afirma que nunca puso sus productos a la venta con descuento. Cuando las cosas se ponen difíciles, en su lugar destruye sus inventarios. En contraste muchas empresas de productos de lujo, se apoyan en las tiendas departamentales, LVMH es propietaria de tiendas minoristas, lo que le permite controlar completamente el destino, así como el precio de sus productos.

El baño de sangre en la Gran Recesión forzó a los participantes más débiles, como Christian Lacroix y Escada, a declararse en bancarrota. Pero esto hizo a participantes fuertes, como LVMH, aún más impresionantes. Se beneficiaron de un patrón establecido en la alta moda: el vuelo

a la calidad. En otras palabras, cuando las personas tienen menos dinero, lo gastan mejor. Los compradores van por menos artículos más clásicos, como un impermeable Burberry, en lugar de dos vestidos de diseñador, y una bolsa Kelly de Hermès, en lugar de tres bolsas de marcas menos prestigiosas. Por esta razón, LVMH, de acuerdo con su orgulloso presidente, "en las crisis siempre gana la participación de mercado". Las ventas de LVMH crecieron de 24,000 millones de dólares en 2008 a 29,000 millones de dólares en 2011, con un margen de utilidad sano de 40%, más o menos el doble de algunos de sus rivales más débiles.

Además de manejar la rivalidad entre las empresas, cómo manejar a los clientes volubles y caprichosos fue muy complicado. Aunque los ricos de verdad no se vieron afectados por la Gran Recesión, su número permaneció pequeño. La mayoría de las empresas de artículos de lujo han confiado en los clientes "aspiracionales" que financian su crecimiento. A medida que la recesión se tornó peor, muchos clientes de clase media de economías deprimidas y economías desarrolladas comenzaron a perseguir el valor en lugar de la trivialidad y la presunción. Por muchos años Japón había sido el principal mercado de productos de lujo, y la mayoría de las mujeres japonesas, según informaron, poseían por lo menos un producto de Louis Vuitton. Pero las ventas fueron a la baja desde 2005, y se redujeron drásticamente desde 2008. Las jóvenes japonesas parecían más individualistas que sus madres, y a menudo eran arrastradas a marcas menos conocidas (y más baratas) localmente.

Los mercados emergentes, en especial China, ofrecen a las empresas de productos de lujo la mejor esperanza, mientras que el resto del mundo era desolador. Desde 2008, mientras que las ventas mundiales disminuían, el consumo chino (tanto en el hogar como en los viajes) había crecido entre 20 y 30%. En 2009 China superó a Estados Unidos para convertirse en el segundo mercado más grande del mundo. En 2011, China se balanceó por primera vez por encima de Japón como consumidor campeón del mundo de productos de lujo, obteniendo 12,600 millones de dólares para generar una cuota de mercado mundial de 28%. Todos los que eran alguien en la alta moda se abrían paso a codazos para acudir a China, que aparece como el Mundo Nuevo para las viejas marcas europeas. Curiosamente, hace varios años que las damas japonesas hicieron el trabajo pesado en el nivel superior de empresas de productos de lujo; ahora son los chinos (que son más propensos que las chinas) quienes abren ansiosamente sus billeteras para consentirse con artículos de lujo. Más allá de China, las empresas de productos de lujo con impaciencia persiguen a clientes en Brasil, India, Polonia y Arabia Saudita. ¿Dónde abrió LVMH una de sus más nuevas tiendas? Ulan, Bator, Mongolia.

Fuentes: Con base en 1) *Business Week*, 2009, La nueva bolsa de Coach, junio 29: 41-43; 2) *Business Week*, 2009, Cuando el descuento puede ser peligroso, agosto 3: 49; 3) *Economist*, 2009, LVMH en la recesión, septiembre 19: 79-81; 4) *Economist*, 2010, Moda con vida, noviembre 13: 76; 5) *Economist*, 2010, productos de lujo en Polonia, junio, 19: 72; 6) *Economist*, 2011, El grupo brillante, octubre 1: 67; 7) J. Li, 2010, *Manejo de marcas de lujo*, Beijing: Editorial Universitaria de Pekín.

PREGUNTAS

1. Al utilizar las cinco fuerzas, ¿cómo caracterizaría la competencia en la industria de artículos de lujo?
2. ¿Cuánto poder de negociación tuvieron los consumidores como compradores durante la Gran Recesión?
3. ¿Por qué no fue aceptado el descuento entre pares de la industria, todos los cuales se diferenciaron o enfocaron en los competidores?
4. ¿Cuáles serían los posibles retos de los mercados emergentes para las empresas de artículos de lujo?

NOTAS

[Journal acronyms] **AME** – Academy of Management Executive; **AMP** – Academy of Management Perspectives; **AMJ** – Academy of Management Journal; **AMR** – Academy of Management Review; **APJM** – Asia Pacific Journal of Management; **BW** – BusinessWeek (before 2010) or Bloomberg Businessweek (since 2010); **ETP** – Entrepreneurship Theory and Practice; **HBR** – Harvard Business Review; **JBR** – Journal of Business Research; **JEP** – Journal of Economic Perspectives; **JIBS** – Journal of International Business Studies; **JIM** – Journal of International Management; **JMS** – Journal of Management Studies; **LRP** – Long Range Planning; **OSc** – Organization Science; **QJE** – Quarterly Journal of Economics; **SMJ** – Strategic Management Journal

1. L. Einav & J. Levin, 2010, Empirical industrial organization, *JEP*, 24: 145–162.
2. M. Porter, 1981, The contribution of industrial organization to strategic management, *AMR*, 6: 609–620; C. Zott & R. Amit, 2008, The fit between product market strategy and business model, *SMJ*, 29: 1–26.
3. M. Porter, 1980, *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
4. D. Simon, 2005, Incumbent pricing responses to entry, *SMJ*, 26: 1229–1248.
5. J. Henderson & K. Cool, 2003, Learning to time capacity expansions, *SMJ*, 24: 393–413; H. Tan & J. Mathews, 2010, Identification and analysis of industry cycles, *JBR*, 63: 454–462.
6. S. Lee, M. W. Peng, & J. Barney, 2007, Bankruptcy law and entrepreneurship development, *AMR*, 32: 257–272.
7. D. Lavie, 2006, Capability reconfiguration, *AMR*, 31: 153–174.
8. G. Dowell, 2006, Product line strategies of new entrants in an established industry, *SMJ*, 27: 959–979;

D. Souder & J. M. Shaver, 2010, Constraints and incentives for making long horizon corporate investments, *SMJ*, 31: 1316–1336.

9. A. Mainkar, M. Lubatkin, & W. Schulze, 2006, Toward a product-proliferation theory of entry barriers, *AMR*, 31: 1062–1075.
10. T. Eisenmann, G. Parker, & M. Van Alstyne, 2011, Platform envelopment, *SMJ*, 32: 1270–1285; M. Schilling, 2002, Technology success and failure in winner-take-all markets, *AMJ*, 45: 398–461; P. Soh, 2010, Network patterns and competitive advantage before the emergence of a dominant design, *SMJ*, 31: 438–461.
11. R. Gulati, P. Lawrence, & P. Puranam, 2005, Adaptation in vertical relationships, *SMJ*, 26: 415–440.
12. M. W. Peng, S. Lee, & J. Tan, 2001, The *keiretsu* in Asia, *JIM*, 7: 253–276.
13. S. Chen, 2010, Transaction cost implication of private branding and empirical evidence, *SMJ*, 31: 371–389.
14. BW, 2011, Even better than the real thing, November 28: 25–26; *Economist*, 2010, Basket cases, October 16: 79.
15. I. McCarthy, T. Lawrence, B. Wixted, & B. Gordon, 2010, A multidimensional conceptualization of environmental velocity, *AMR*, 35: 604–626.
16. M. Porter, 1998, *On Competition* (p. 38), Boston: Harvard Business School Press.
17. M. Porter, 1985, *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
18. BW, 2011, A pot of trouble brews in the coffee world, September 8: 13–14.
19. M. Porter, 1996, What is strategy? *HBR*, 74 (6): 61–78.
20. D. Teece, 2007, Explicating dynamic capabilities, *SMJ*, 28: 1319–1350.

21. Y. Yamakawa, M. W. Peng, & D. Deeds, 2008, What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? *ETP*, 32: 59–82.
22. M. Porter, 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.
23. A. Grove, 1996, *Only the Paranoid Survive*, New York: Doubleday.
24. D. Yoffie & M. Kwak, 2006, With friends like these, *HBR*, September: 89–98.
25. R. Huckman & D. Zinner, 2008, Does focus improve operational performance? *SMJ*, 29: 178–193; S. Thornhill & R. White, 2007, Strategic purity, *SMJ*, 28: 553–561.
26. BW, 2011, The end of Borders is not the end of books, November 14: 94–97.
27. L. Heracleous & J. Wirtz, 2010, Singapore Airlines' balancing act, *HBR*, July: 145–149.
28. C. Hill, 1988, Differentiation versus low cost or differentiation and low cost, *AMR*, 13: 401–412.
29. C. Campbell-Hunt, 2000, What have we learned about generic competitive strategy? *SMJ*, 21: 127–154.
30. W. DeSarbo, R. Grewal, & R. Wang, 2009, Dynamic strategic groups, *SMJ*, 30: 1420–1439; G. Leask & D. Parker, 2007, Strategic groups, competitive groups, and performance within the UK pharmaceutical industry, *SMJ*, 28: 723–745; F. Mas-Ruiz & F. Ruiz-Moreno, 2011, Rivalry within strategic groups and consequences for performance, *SMJ*, 32: 1286–1308; J. Short, D. Ketchen, T. Palmer, & G. T. Hult, 2007, Firm, strategic group, and industry influences on performance, *SMJ*, 28: 147–167.
31. D. Dranove, M. Peteraf, & M. Shanley, 1998, Do strategic groups exist? *SMJ*, 19: 1029–1044.
32. R. Hamilton, E. Eskin, & M. Michaels, 1998, Assessing competitors, *LRP*, 31: 406–417; J. D. Osborne, C. Stub-bart, & A. Ramaprasad, 2001, Strategic groups and competitive enactment, *SMJ*, 22: 435–454.
33. D. Johnson & D. Hoopes, 2003, Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure, *SMJ*, 24: 1057–1068; B. Kabanoff & S. Brown, 2008, Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders, *SMJ*, 29: 149–171; J. Kuilman & J. Li, 2009, Grades of membership and legitimacy spillovers, *AMJ*, 52: 229–245.
34. G. McNamara, R. Luce, & G. Tompson, 2002, Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance, *SMJ*, 23: 151–170.
35. M. W. Peng, J. Tan, & T. Tong, 2004, Ownership types and strategic groups in an emerging economy, *JMS*, 41: 1105–1129.
36. A. Afuah, 2003, Redefining firm boundaries in the face of the Internet, *AMR*, 28: 34–53; M. Jacobides, 2005, Industry change through vertical disintegration, *AMJ*, 48: 465–498.
37. O. Williamson, 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
38. S. Nadkarni & V. Narayanan, 2007, Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance, *SMJ*, 28: 243–270; G. Pacheco-de-Almeida, J. Henderson, & K. Cool, 2008, Resolving the commitment versus flexibility trade-off, *AMJ*, 51: 517–538.
39. A. Vining, 2003, Internal market failure, *JMS*, 40: 431–457; W. Egelhoff & E. Frese, 2009, Understanding managers' preferences for internal markets versus business planning, *JIM*, 15: 77–91.
40. J. Liker & T. Choi, 2004, Building deep supplier relationships, *HBR*, December: 104–113.
41. D. Griffith & M. Myers, 2005, The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships, *JIBS*, 36: 254–269.
42. J. Dyer & H. Singh, 1998, The relational view, *AMR*, 23: 660–679.
43. J. Barthelemy, 2003, The seven deadly sins of outsourcing, *AME*, 17 (2): 87–98.
44. M. Kotabe, X. Martin, & H. Domoto, 2003, Gaining from vertical partnerships, *SMJ*, 24: 293–316.
45. C. Ahmadjian & J. Lincoln, 2001, *Keiretsu*, governance, and learning, *OSC*, 12: 683–701; R. Lamming, 2000, Japanese supply chain relationships in recession, *LRP*, 33: 757–778; J. McGuire & S. Dow, 2009, Japanese *keiretsu*, *APJM*, 26: 333–351.
46. C. de Fontenay & J. Gans, 2008, A bargaining perspective on strategic outsourcing and supply competition, *SMJ*, 29: 819–839; M. Leiblein, J. Reuer, & F. Dalsace, 2002, Do make or buy decisions matter? *SMJ*, 23: 817–833.
47. A. McGahan & M. Porter, 1997, How much does industry matter, really? *SMJ*, 18: 15–30.
48. S. Oster, 1994, *Modern Competitive Analysis*, 2nd ed. (p. 46), New York: Oxford University Press.
49. J. Bou & A. Satorra, 2007, The persistence of abnormal returns at industry and firm levels, *SMJ*, 28: 707–722; A. van Witteloostijin & C. Boone, 2006, A resource-based theory of market structure and organizational form, *AMR*, 31: 409–426.

50. C. Decker & T. Mellewigt, 2007, Thirty years after Michael E. Porter, *AMP*, 21: 41–55.
51. M. Porter, 1994, Toward a dynamic theory of strategy, in R. Rumelt, D. Schendel, & D. Teece (eds.), *Fundamental Issues in Strategy* (p. 427), Boston: Harvard Business School Press.
52. X. Lecocq & B. Demil, 2006, Strategizing industry structure, *SMJ*, 27: 891–898; A. McGahan, 2004, How industries change, *HBR*, October: 87–94.

APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Explicar qué son los recursos y capacidades de una empresa.
2. Realizar un análisis FODA básico a lo largo de la cadena de valor.
3. Decidir si una actividad debe realizarse internamente o por outsourcing.
4. Analizar los aspectos de valor, rareza, posibilidad de imitar y organización de los recursos y capacidades (VRIO).
5. Participar en cuatro debates centrales sobre la perspectiva o visión basada en los recursos.
6. Formular conclusiones estratégicas para la acción.

IBM en su centenario

International Business Machines (popularmente conocida como IBM, y más cariñosamente como Big Blue) celebró en 2011 su aniversario número 100. IBM es una corporación multinacional de tecnología de información (TI) con oficinas corporativas en Armonk, Nueva York. Fabrica y comercializa hardware y software, y ofrece servicios de consultoría en áreas que van, desde computadoras centrales hasta nanotecnología. La corporación es reconocida por sus innovaciones. Posee más patentes que cualquier otra empresa estadounidense, y cuenta con nueve laboratorios de investigación en todo el mundo. Sus empleados han ganado cinco premios Nobel, nueve Medallas Nacionales de Tecnología, y cinco Medallas Nacionales de Ciencias. Sus inventos incluyen el cajero automático (ATM), el disquete, la unidad de disco duro, la tarjeta de banda magnética, la base de datos relacional, el Código Universal de Producto (Universal Product Code, UPC), el sistema de reserva de vuelos SABRE, DRAM, y la inteligencia artificial. En la actualidad emplea a más de 425,000 personas (a menudo se les conoce como IBMers) en más de 200 países. En 2010, sus ventas alcanzaron los 100,000 millones de dólares, con lo que se ubica como la empresa número 18 en Estados Unidos, y la número 31 del mundo (con base en ventas). A pesar de la gran recesión, IBM se mantuvo altamente rentable, ocupando la séptima posición entre las empresas más rentables de Estados Unidos. A partir de septiembre de 2011, fue la segunda mayor empresa de tecnología del mundo, por capitalización de mercado (detrás de Apple), que cotiza en bolsa. Otros logros para 2011 incluyen ser considerada la empresa número uno para los líderes (*Fortune*), número dos como mejor marca global (Interbrand), la empresa ecológica número uno del mundo (*Newsweek*), la número 12 entre las empresas más admiradas (*Fortune*), y la 18a. más innovadora (*Fast Company*).

En el siglo pasado, un gran número de empresas fueron y vinieron. Algunos países también aparecieron y luego desaparecieron, como la Unión Soviética, Yugoslavia y Checoslovaquia. La publicación *Economist* se pregunta "¿Por qué IBM sigue viva, después de tanto tiempo, en una industria que se caracteriza quizás más que cualquier otra por la innovación y el cambio?" Esta no es sólo una pregunta académica. Gigantes de TI mucho más jóvenes, como Dell, Nokia y Sony, mueren por conocer la respuesta, con la finalidad de evitar que su propio tiempo de vida sea mucho más corto que el de IBM.

IBM fue pionera en la industria que ahora se llama la industria de TI. La intensidad de la competencia en esta industria de rápido movimiento es legendaria. En esencia, esta industria puede caracterizarse por los esfuerzos interminables para crear "plataformas." Primero llegaron las máquinas tabuladoras, después las computadoras centrales, que fueron seguidas por los sistemas "distribuidos", progresando de minicomputadoras a computadoras personales (PC), y luego a los servidores. Ahora las nubes de cómputo y dispositivos móviles están en boga. No ha habido escasez de nuevos entrantes ambiciosos, muchos de los cuales fracasaron, mientras IBM continúa su marcha. Los clientes en segmentos personales y de negocios tienen diferentes necesidades, y es difícil complacerlos a todos. Los proveedores de componentes y servicios a menudo tienen una desagradable tendencia a participar en la incursión y se convierten en competidores directos, como Acer y Lenovo, quienes se comieron el almuerzo de IBM en las PC. Los empresarios y titulares constantemente inventan nuevos productos y servicios para sustituir lo que IBM tiene para ofrecer. Michael Dell confesó públicamente que si hubiera sabido lo competitiva que se volvería la industria de TI, no habría entrado en ella.

En un vecindario tan rudo, la vida de IBM no va siempre viento en popa. En 1969, durante el apogeo de su dominio en computadoras centrales, se convirtió en la primera empresa de TI en ser etiquetada como "imperio del mal" por las autoridades de defensa de la competencia (antes de que naciera el más reciente y supuesto "imperio del mal", Microsoft). (El gobierno de Estados Unidos finalmente abandonó el caso en 1982). En la década de 1990 se escapó de una bancarrota cercana. IBM ha sido, desde su creación, objeto de numerosas rondas de reestructuración organizacional, con la adquisición de empresas como PricewaterhouseCoopers (2002) y la venta de negocios, como la división de impresoras Lexmark (1991) y la de PC (2004).

Toneladas de tinta se han derramado sobre la larga historia de IBM. ¿Cuáles son los secretos de su longevidad y éxito? Una cultura innovadora, compromiso con las relaciones de los clientes, disposición al cambio, un sólido equipo de liderazgo y presencia multinacional, que en la actualidad cuenta con 60,000 empleados en la India, y su sede corporativa de contratación se encuentra en China. Muchos otros factores pueden mencionarse. Pero, ¿qué

es exactamente? Las respuestas a esta pregunta crucial no sólo son importantes para los empleados de IBM y sus competidores, también para los ejecutivos de otras industrias, así como estudiantes, académicos y periodistas interesados de todo el mundo. *Economist* opinó que "es poco probable que IBM alcance pronto sus límites". Hay que permanecer atentos a lo lejos que puede llegar en sus próximos 100 años.

Fuentes: Con base en 1) *Bloomberg Businessweek*, 2011, Can this IBMer keep Big Blue's edge? 31 de octubre: 31-32; 2) *The Economist*, 2007, IBM and globalization, 7 de abril: 67-69; 3) *The Economist*, 2011, 1100100 and counting, 11 de junio: 67-69; 4) *The Economist*, 2011, IBM v. Carnegie Corporation, 11 de junio: 64-66.

perspectiva o visión basada en los recursos

Perspectiva central sobre estrategia que sugiere que las diferencias en el desempeño de una empresa son provocadas fundamentalmente por la diferencia en los recursos y capacidades de las empresas.

recursos

Bienes o activos tangibles e intangibles que usa una empresa para elegir e implementar sus estrategias.

capacidades

Activos tangibles e intangibles que usa una empresa para elegir e implementar sus estrategias.

- Por qué IBM es capaz de destacar en una industria tan saturada y competitiva? ¿De qué forma durante el siglo pasado entregó consistentemente valor a sus clientes?
- ¿Por qué la mayoría de sus rivales fracasa en equipararse en longevidad con IBM? La respuesta a estas preguntas es que IBM debe poseer recursos y capacidades específicas que no poseen sus rivales. Este conocimiento ha sido desarrollado en la **perspectiva o visión basada en los recursos**, la cual ha surgido como una de las tres perspectivas centrales sobre estrategia.¹

Mientras que la perspectiva o visión basada en la industria se concentra en cómo compiten las empresas "promedio" dentro de una industria, la perspectiva basada en los recursos contempla cómo las empresas (como IBM) se diferencian una de otra dentro de una industria. En el análisis FODA, la perspectiva basada en la industria se ocupa de las O y A, que son *externas*, y la perspectiva basada en los recursos se concentra en las F y D, que son *internas*.² Una pregunta clave es: ¿Cómo pueden desafiar la gravedad las empresas que vuelan alto como IBM y al mismo tiempo mantener la ventaja competitiva?³ En este capítulo, primero se definen los recursos y capacidades y después se analiza la cadena de valor. Después se centra la atención en el valor (V), rareza (R), posibilidad de imitar (I) y organización (O) por medio del modelo VRIO (value, rarity, imitability, organization), seguido de debates y extensiones.

Cómo entender los recursos y capacidades

Una propuesta básica de la perspectiva o visión basada en los recursos es que una empresa consiste en un cúmulo de recursos y capacidades de producción.⁴ Los **recursos** se definen como "los bienes o activos tangibles e intangibles que usa una empresa para elegir e implementar sus estrategias".⁵ Existe cierta discusión acerca de la definición de capacidades. Algunos dicen que las capacidades son la posibilidad de una empresa para desplegar de forma dinámica sus recursos. Sugieren una diferencia crucial entre recursos y capacidades y defienden una visión de "capacidades dinámicas".⁶

Mientras los académicos debaten sobre la pequeña línea que separa recursos y capacidades, esta línea, en la práctica, se volverá difusa.⁷ Por ejemplo, ¿es la larga historia de IBM un recurso o una capacidad? ¿y su presencia multinacional? ¿Qué sucede con el deseo de echar por la borda los negocios poco rentables? Para los estrategas actuales y futuros, la clave es entender cómo contribuyen estos atributos a mejorar el desempeño de una empresa, en lugar de adivinar si deben marcarse como recursos o capacidades. Por lo tanto, en este libro se utilizarán de forma *indistinta* los términos "recursos" y "capacidades", y a menudo en *paralelo*. En otras palabras, aquí las **capacidades** se definen de la misma forma que los recursos.

TABLA 3.1 Ejemplos de recursos y capacidades

TANGIBLES	INTANGIBLES
Financieros	Humanos
Físicos	Innovación
Tecnológicos	Reputación

recursos y capacidades tangibles
Activos que se pueden ver y cuantificar con mayor facilidad.

recursos y capacidades intangibles
Recursos y capacidades difíciles de ver y cuantificar.

Todas las empresas, hasta las más pequeñas, poseen diversos recursos y capacidades. ¿Cómo podemos clasificar de forma significativa esta diversidad? Una manera útil es separarlas en dos categorías: tangibles e intangibles (vea la tabla 3.1). Los **recursos y capacidades tangibles** son activos que se pueden ver y cuantificar con facilidad. Pueden dividirse en tres categorías:

- **Recursos y capacidades financieras.** La capacidad de las empresas para aprovechar los mercados de capital es un ejemplo.
- **Recursos y capacidades físicas.** Por ejemplo, mientras que muchas personas atribuyen el éxito de Amazon a su sabiduría en línea (lo cual tiene sentido), una razón crucial del surgimiento de esta empresa como el comercializador de libros más grande del mundo, es porque ha construido en ubicaciones clave algunas de las más grandes bodegas.
- **Recursos y capacidades tecnológicas.**⁸ IBM es reconocida por su destreza tecnológica.

Recursos y capacidades intangibles. Por definición, son más difíciles de ver y cuantificar; a menudo es imposible hacerlo (vea la tabla 3.1). Sin embargo, es ampliamente conocido que deben estar “ahí”, porque ninguna empresa podría generar ventaja competitiva si sólo cuenta con recursos y capacidades tangibles. Ejemplos de activos intangibles son:

- **Recursos y capacidades humanas.** La sección Mercados emergentes 3.1 ilustra cómo los recursos humanos (RH) extraordinarios pueden ser cruciales en tiempos de crisis.
- **Recursos y capacidades de innovación.** Algunas empresas son reconocidas por sus innovaciones. Por ejemplo, Apple es reconocida por sus atractivos aparatos y dispositivos.
- **Recursos y capacidades de reputación.** La reputación puede ser vista como resultado del proceso de competencia en el que las empresas señalan sus atributos a los integrantes.¹⁰ A pesar de algunas dificultades, IBM puede aprovechar su reputación e ir de fortaleza en fortaleza, mientras que muchos de sus rivales con menor reputación batallan.

Es importante notar que todos los recursos y capacidades que se han analizado son sólo *ejemplos*, y no representan una lista exhaustiva. Mientras las empresas avanzan a grandes pasos, es de esperar el descubrimiento y aprovechamiento de nuevos recursos.

MERCADOS EMERGENTES 3.1

Los héroes ordinarios del Taj

El 26 de noviembre de 2008, Unilever ofreció una cena en el hotel Taj Mahal Palace, en Mumbai. Directivos de Unilever, altos ejecutivos y sus cónyuges, despedían a un presidente ejecutivo (CEO) y daban la bienvenida a otro. Cerca de 35 empleados del hotel Taj, dirigidos por una gerente de banquetes de 24 años de edad, Mallika Jagad, fueron asignados para gestionar el evento en una sala de banquetes del segundo piso. Alrededor de las 9:30 de la noche, mientras servían el plato principal, oyeron cerca lo que pensaban que eran fuegos artificiales en una boda. En realidad, estos fueron los primeros disparos de los terroristas que estaban tomando por asalto el Taj.

El personal rápidamente se dio cuenta que algo andaba mal. Jagad hizo que se cerraran las puertas y se apagaran las luces. Ella pidió a todos que se colocaran en silencio debajo de las mesas y se abstuvieran de usar sus teléfonos celulares. Insistió en que los esposos y esposas se separaran para reducir el riesgo a las familias. El grupo se quedó allí toda la noche, escuchando a los terroristas arrasar a través del hotel, lanzando granadas, disparando armas automáticas, y desgarrando el palacio. De acuerdo con los invitados, el personal del Taj mantuvo la calma, y constantemente ofreció agua y preguntó a las personas si necesitaban algo más. Temprano, a la mañana siguiente, se inició un incendio en el pasillo exterior, lo que obligó al grupo a tratar de subir por las ventanas. Un equipo de bomberos los vio y, con sus escaleras, ayudaron a las personas atrapadas a escapar rápidamente. El personal evacuó a los invitados en primer lugar, y como resultado no hubo víctimas.

En otra parte del hotel, el exclusivo restaurante japonés Wasabi estaba lleno a las 9:30 de la noche. Una llamada de advertencia de un operador hotelero alertó al personal que los terroristas habían entrado al edificio y se dirigían hacia los restaurantes. Thomas Varghese, de 48 años de edad, camarero principal, pidió de inmediato a sus más de 50 huéspedes agacharse debajo de las mesas, y dirigió a los empleados a formar una cadena humana alrededor de ellos. Cuatro horas más tarde, las fuerzas de seguridad pidieron a Varghese retirar a los huéspedes del hotel. Él se decantó por una escalera de caracol, cerca del restaurante, para evacuar primero a los clientes y luego el personal. El veterano, con 30 años de antigüedad en el Taj, insistió en que sería el último hombre en salir, pero nunca lo logró, los terroristas lo mataron a tiros al salir.

Cuando Karambir Singh Kang, gerente general del Taj, se enteró de los ataques, de inmediato salió de la conferencia a la que asistía afuera de las instalaciones.



Se hizo cargo en el Taj desde el momento que llegó, supervisando la evacuación de las personas y coordinando los esfuerzos de los bomberos en medio del caos. Su esposa y sus dos hijos pequeños se encontraban en una suite del sexto piso, donde el gerente general vive habitualmente. Cuando se dio cuenta de que los terroristas estaban en los pisos superiores, trató de llegar a su familia, pero era imposible. A media noche, el sexto piso estaba en llamas, y no había ninguna esperanza de que alguna persona hubiera sobrevivido. Kang condujo los esfuerzos de rescate hasta el medio día siguiente. Sólo entonces llamó a sus padres para decirles que los terroristas habían matado a su esposa e hijos. Su padre, un general retirado, le dijo: "Hijo, cumple tu deber, no abandones tu puesto". Kang respondió: "Si el hotel se cae, seré el último en salir."

Durante el ataque en el Taj, 31 personas murieron y 28 resultaron heridas, pero el hotel sólo recibió elogios el día después. Sus invitados se vieron desbordados por la dedicación de los empleados al deber, su deseo de proteger a los invitados, con poca atención a su propia seguridad personal, y su agilidad para pensar. Nada menos que 11 empleados del Taj, un tercio de las víctimas del hotel, dieron sus vidas para ayudar a escapar a entre 1,200 y 1,500 personas.

A cierto nivel, esto no es para sorprenderse. Considerando uno de los mejores hoteles del mundo, el Taj está clasificado en el lugar número 20 por la revista *Condé Nast Traveler*. El hotel es conocido por los más altos estándares de calidad, su capacidad de ir muchos kilómetros extra para deleitar a los clientes, y su base de empleados altamente capacitados. Es una máquina bien lubricada, en la que cada empleado sabe su trabajo, tiene un cono-

cimiento enciclopédico sobre los clientes habituales, y se siente cómodo siguiendo órdenes. Aún así, los empleados brindaron un nuevo significado al servicio al cliente durante el ataque terrorista.

Fuente: Extraído de R. Deshpandé & A. Raina, 2011, *The ordinary heroes of the Taj*, *Harvard Business Review*, diciembre: 119–123.

Recursos, capacidades y la cadena de valor

cadena de valor

Bienes y servicios que se producen a través de una cadena de actividades verticales que agregan valor.

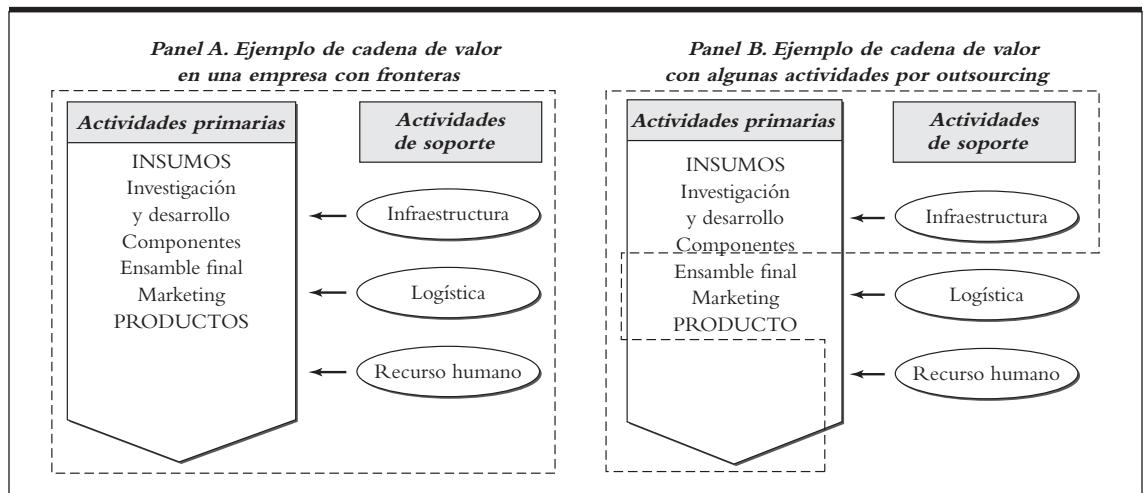
benchmarking

Análisis para identificar si una empresa tiene recursos y capacidades para desempeñar una actividad específica de forma superior a sus competidores.

Si una empresa es un cúmulo de recursos y capacidades, ¿cómo se agrupan para agregar valor? Un análisis de la cadena de valor permite responder esta pregunta. Como se muestra en el panel A de la figura 3.1, la mayor parte de los bienes y servicios se produce a través de una cadena de actividades verticales (de arriba hacia abajo) que agregan valor, es decir, una **cadena de valor**, la cual consiste de dos áreas: actividades primarias o principales y actividades de soporte o apoyo.¹¹

Cada actividad requiere una cantidad de recursos y capacidades. El análisis de la cadena de valor obliga al gerente a pensar en los recursos y capacidades de la empresa a nivel de microactividades.¹² Dado que ninguna empresa es buena en todas sus actividades primarias y de soporte, la clave es analizar si posee recursos y capacidades para llevar a cabo una actividad *específica* de forma superior a sus competidores, un proceso que se conoce en el análisis FODA como **benchmarking**. Si los gerentes encuentran que la actividad específica de su empresa no es satisfactoria, un modelo de decisión (que se muestra en la figura 3.2) puede remediar la situación. En la primera etapa, los gerentes preguntan: “¿Necesitamos en realidad realizar esta actividad

FIGURA 3.1 La cadena de valor.



comoditización

Proceso de la competencia de mercado, por medio del cual productos únicos de alto precio, y que generan grandes márgenes de utilidad, pierden estas características cuando se vuelven "commodities (o productos no diferenciados)".

en la planta?". La figura 3.3 introduce un modelo de referencia para revisar bien esta pregunta, cuya respuesta se reduce a 1) si una actividad es específica de la industria o común en las industrias y 2) si la actividad es o no propia (específica de la empresa). La respuesta es "No" cuando la actividad se encuentra en la celda 2 de la figura 3.3, es muy común dentro de la industria, y la necesidad de mantenerla como propia es muy pequeña, esto se conoce en la jerga reciente como alto nivel de **comoditización**. La respuesta también puede ser "No" si la actividad se encuentra en la celda 1 de la figura 3.3, la cual es específica de la industria, pero también con un alto nivel de comoditización. Entonces la empresa podría desear realizar esta actividad por outsourcing, vender la unidad relacionada o alquilar el servicio de la unidad a otra empresa (vea la figura 3.2). Esto se debe a que operar múltiples etapas de actividades no competitivas en la cadena de valor podría resultar caro y engorroso.

Piense en el acero, un componente crucial para los automóviles. La pregunta para sus fabricantes es: "¿Tenemos que producir el acero nosotros mismos?". Los requerimientos para producirlo son comunes para las industrias o usuarios finales; esto significa que el acero que necesitan los fabricantes de automóviles es en esencia el mismo que se usa en construcción, defensa, y otros consumidores finales (ignorando diferencias técnicas menores por el bien del análisis). Mientras que para los fabricantes es imperativo mantener la propiedad de la actividad para fabricar automóviles (en especial el motor y el ensamble final, vea la celda 3 de la figura 3.3), no es necesario de mantener la producción de acero como proceso interno. Por lo tanto, aunque muchos fabricantes de automóviles, como Ford y GM, históricamente estuvieron vinculados a

FIGURA 3.2 Un modelo de decisión en un análisis de la cadena de valor.

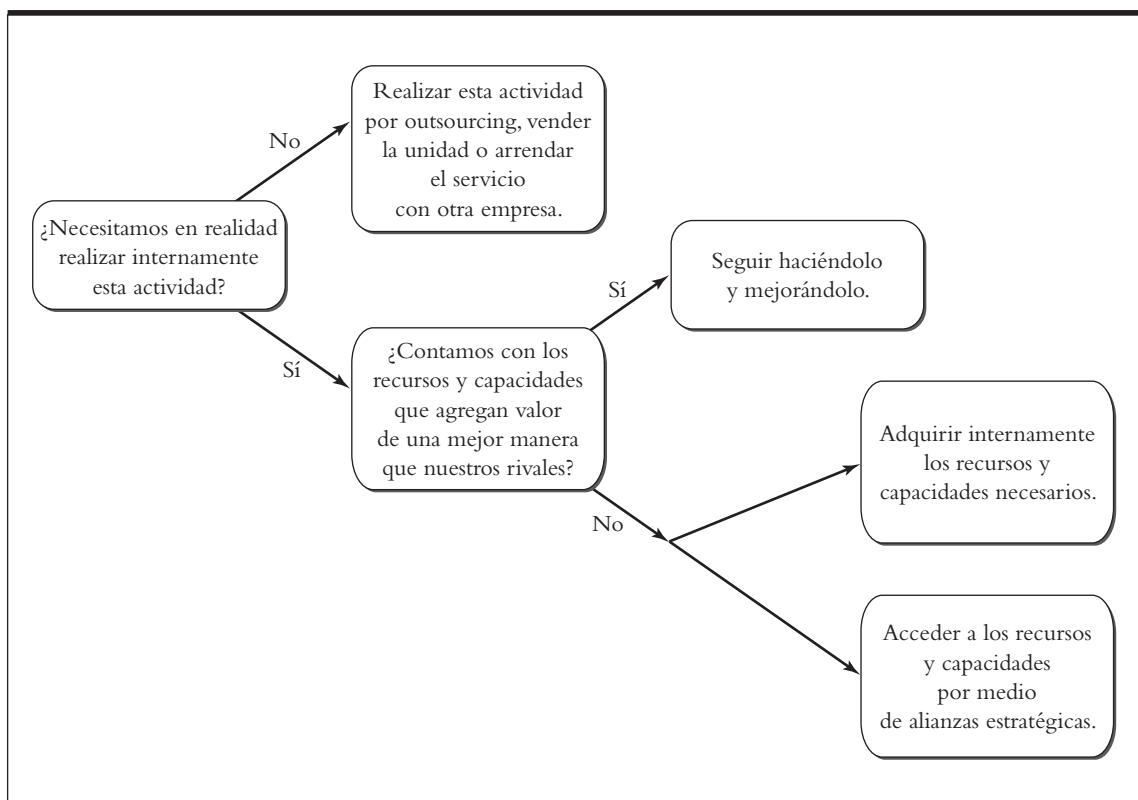
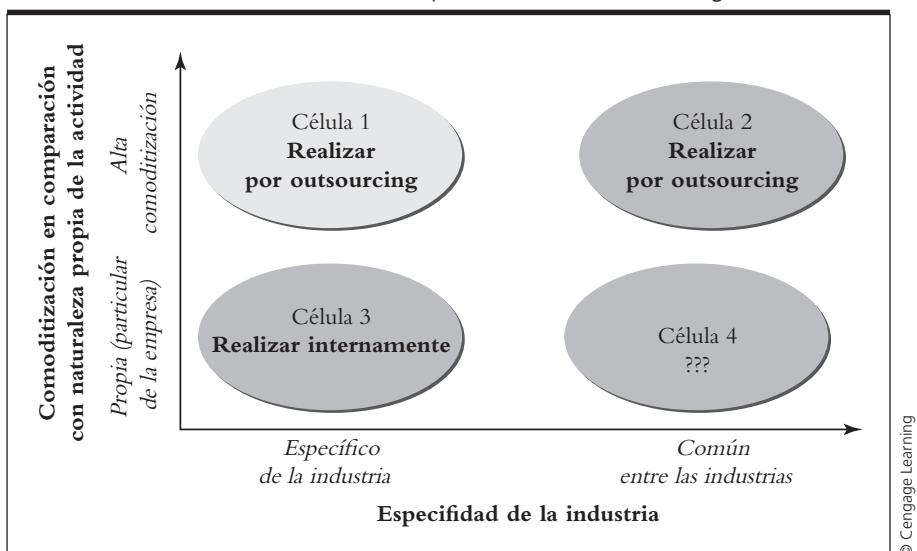


FIGURA 3.3 Internamente en comparación con outsourcing.

© Cengage Learning

Nota: en el presente no existen lineamientos para la celda 4, donde las empresas eligen realizar actividades de forma interna o por outsourcing.

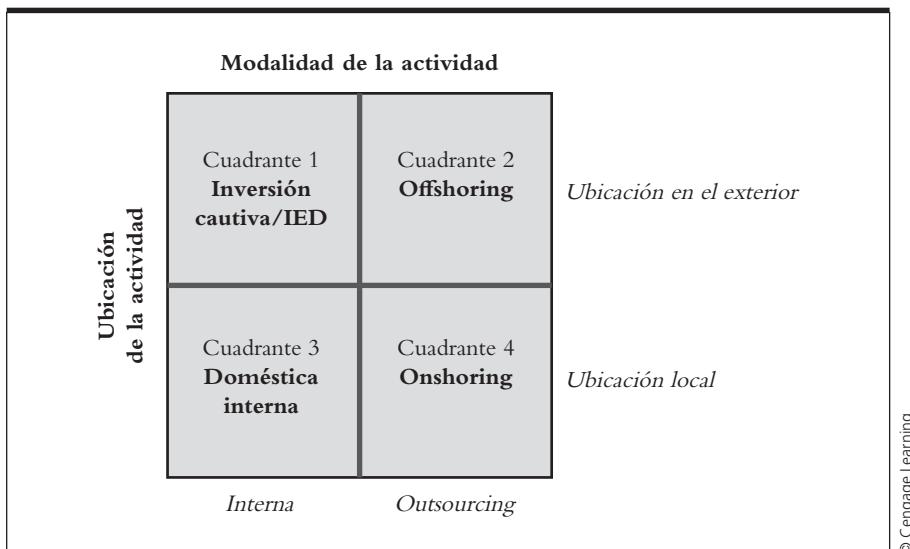
la producción de acero, ninguno lo sigue haciendo. En otras palabras, el acero se produce por outsourcing y se ha convertido en un commodity, es decir, un bien no diferenciado. De la misma manera, Ford y GM ya no fabrican cristales, asientos y neumáticos, como lo hacían antes.

El **outsourcing** se define como turnar una actividad organizacional a un proveedor externo que la realizará a nombre de la empresa que se enfoca.¹³ Por ejemplo, muchas empresas de productos de consumo (como Nike), las cuales poseen fuertes capacidades en actividades iniciales, como diseño, y posteriores, como marketing, usan el outsourcing de proveedores con países que ofrecen costos bajos. Un total de 80% del valor del nuevo Dreamliner 787 de Boeing lo proporcionan proveedores externos, comparado con 51% de las aeronaves existentes de Boeing.¹⁴ Recientemente, no sólo la fabricación se realiza por outsourcing, también varias actividades de servicio, como tecnología de información (TI), recursos humanos (RH) y logística. La fuerza impulsora es que muchas empresas, que solían ver ciertas actividades como partes muy especiales de su industria (como reservaciones en aerolíneas y call centers bancarios), ahora creen que estas actividades tienen atributos relativamente genéricos que se pueden compartir en la industria. Desde luego, este cambio de mentalidad es alentado por el incremento de proveedores de servicios, como IBM e Infosys en TI, Manpower en RH, Foxconn en la fabricación por contrato, y DHL en logística. Estas empresas especializadas argumentan que tales actividades se pueden realizar en las empresas de varios clientes (como concluyó la producción de acero para los fabricantes de automóviles décadas atrás) y aprovechar mayores economías de escala para atender a múltiples clientes.¹⁵ Para las empresas clientes, el outsourcing da como resultado una organización “menor y mejor”, y se pueden concentrar en actividades clave (vea el panel B de la figura 3.1).

Si la respuesta a la pregunta “¿En realidad necesitamos realizar internamente esta actividad?” es “Sí” (celda 3 de la figura 3.3), pero los recursos y capacidades actuales de la empresa no pueden desempeñar la tarea, existen dos opciones (vea la figura 3.2). Primero, la empresa podría desear obtener y desarrollar internamente actividades para

outsourcing

Turnar toda o parte de una actividad a un proveedor externo para mejorar el desempeño de la empresa que se enfoca.

FIGURA 3.4 Ubicación, ubicación, ubicación.

© Cengage Learning

Nota: “Inversión cautiva” es un nuevo término, conceptualmente idéntico a la inversión extranjera directa (IED), que se utiliza ampliamente en estrategia global.

poder realizar mejor esta actividad específica.¹⁶ Segundo, si una empresa no posee las habilidades suficientes para desarrollar internamente estas capacidades, podría desear obtenerlas por medio de alianzas.

Es curioso, pero en las figuras 3.2 y 3.3 falta la dimensión *geográfica*; ubicaciones locales o domésticas en comparación con ubicaciones en el exterior.¹⁷ Debido a que los dos términos “outsourcing” y “offshoring” han surgido recientemente, existe mucha confusión al respecto, especialmente entre algunos articulistas que a menudo los confunden. Así que, para minimizar la confusión, iremos de dos a cuatro términos en la figura 3.4, con base en ubicación y modalidad (internamente en comparación con outsourcing):

- **Offshoring** — Outsourcing internacional/en el extranjero.
- **Onshoring** — Outsourcing local o doméstico.
- **Inversión cautiva** — Establecer subsidiarias o filiales para realizar actividades internamente, pero en ubicaciones en el extranjero.
- Actividad doméstica interna

offshoring

Outsourcing internacional/en el extranjero.

onshoring

Outsourcing que se realiza con una empresa local o doméstica.

inversión cautiva

Establecer subsidiarias o filiales para desempeñar trabajo internamente, pero en ubicaciones en el extranjero. En términos conceptuales, es idéntica a la inversión extranjera directa (IED).

El outsourcing, especialmente en la modalidad de offshoring, no está exento de controversias y debates (vea la sección Debates y extensiones). A pesar de este conjunto de nuevas etiquetas, debemos ser conscientes de que la “inversión cautiva” es conceptualmente idéntica a la inversión extranjera directa (IED), lo que no es nada nuevo en el mundo de la estrategia global (para más detalles, vea los capítulos 1 y 6). Además, debemos observar que “offshoring” y “onshoring” son sólo variantes de outsourcing, internacional y local o doméstico, respectivamente. Mientras que el offshoring de bajo costo de TI funciona en la India, Filipinas y otras economías emergentes, donde se ha practicado ampliamente, es curioso que Alemania oriental, el norte de Francia, los Apalaches, las Grandes Llanuras y las regiones sureñas de Estados Unidos han surgido

como semilleros de onshoring.¹⁹ En regiones de bajo nivel de empleo, como Michigan, los trabajadores altamente calificados en TI están dispuestos a aceptar sueldos 35% menores que en las matrices de Silicon Valley.

Una lección importante que se puede tomar de la figura 3.4 es que, hasta para una sola empresa, las actividades de valor agregado pueden dispersarse geográficamente en todo el mundo, obteniendo ventaja de las mejores ubicaciones y formas de realizar ciertas actividades. Por ejemplo, una laptop Dell puede ser diseñada en Estados Unidos (actividad interna local o doméstica), sus componentes fabricarse en Taiwán (offshoring), así como en Estados Unidos (onshoring), y su ensamble final en China (inversión cautiva/IED). Cuando los clientes solicitan ayuda, el call center podría ubicarse en la India, Irlanda, Jamaica o Filipinas, administrado por un proveedor de servicio externo; Dell podría realizar por outsourcing sus actividades de servicio por medio del offshoring.

En general, un análisis de la cadena de valor compromete a los gerentes a determinar las fortalezas y debilidades de una empresa con base en una actividad, *en relación con sus rivales*, en un análisis FODA. La reciente proliferación de nombres y etiquetas es intimidante, provocando que algunos gurús declaren que: “El offshoring en el siglo XXI es realmente diferente”.²⁰ En realidad no lo es. Bajo la piel del nuevo vocabulario todavía se ve en acción el análisis FODA, largamente honrado. La siguiente sección introduce un modelo de referencia acerca de cómo hacerlo.

Del análisis FODA al modelo VRIO

Los avances recientes en la visión basada en los recursos han ido más allá del tradicional análisis FODA. El nuevo trabajo se enfoca en los aspectos de valor (V), singularidad o rareza (R), posibilidad de imitar (I) y organización (O) de los recursos y capacidades, lo que nos lleva al **modelo VRIO**,²¹ el cual se resume en la tabla 3.2, y se reconoce que estos cuatro importantes temas o cuestiones tienen gran cantidad de ramificaciones de ventaja competitiva.

modelo VRIO

Modelo que se basa en aspectos de valor (V), rareza (R), posibilidad de imitar (I) y organización (O) de los recursos y capacidades.

El tema del valor

¿Los recursos y capacidades de una empresa agregan valor? El análisis previo de la cadena de valor sugiere que ésta es la cuestión fundamental para iniciar.²² Sólo los recursos que agregan valor quizás pueden guiarnos hacia la ventaja competitiva, mientras que las capacidades que no agregan valor pueden conducirnos a la *desventaja* competitiva. Con cambios en el panorama competitivo, los recursos y capacidades que antes agre-

TABLA 3.2 ¿El modelo VRIO es un recurso o una capacidad?

¿VALIOSO?	¿RARO?	¿CARO COMO PARA IMITARLO?	¿APROVECHADO POR UNA ORGANIZACIÓN?	REPERCUSIONES EN LA COMPETENCIA	DESEMPEÑO DE LA EMPRESA
No	—	—	No	Desventajas competitivas	Inferior al promedio
Sí	No	—	Sí	Paridad competitiva	Promedio
Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Superiores al promedio
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva constante	Consistentemente superiores al promedio

Fuentes: Adaptado de 1) J. Barney, 2002, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2a. ed. (p. 173), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall; 2) R. Hoskisson, M. Hitt & R. D. Ireland, 2004, *Competing for Advantage* (p. 118), Cincinnati: Cengage Learning South-Western.

gaban valor pueden volverse en obsoletos. Es el caso de la evolución de IBM. Históricamente, esta empresa se distinguía por su hardware, incluidas las máquinas tabuladoras de 1930, computadoras en 1960 y computadoras personales (PC) en la década de 1980. Sin embargo, cuando aumentó la competencia de hardware, las capacidades de IBM en éste no sólo agregaron poco valor, sino que fueron cada vez más intransigentes, obstaculizando el avance de la empresa hacia nuevas áreas. Desde 1990, bajo la guía de dos nuevos presidentes ejecutivos (CEO), IBM se ha transformado al concentrarse en software y servicios más rentables, donde ha desarrollado nuevas capacidades que agregan valor, con el objetivo de convertirse en una empresa proveedora de *servicios corporativos* bajo demanda. Como parte de esta nueva estrategia, IBM compró PricewaterhouseCoopers (PwC), una firma de consultoría líder en tecnología, mientras que en 2004 vendió su división de PC a Lenovo de China (vea el caso de apertura).

La relación entre recursos y capacidades valiosas y el desempeño de una empresa es directa. En lugar de convertirse en fortalezas, los recursos y capacidades que no agregan valor, como la experiencia histórica de IBM en hardware, pueden convertirse en debilidades. Si las empresas no son capaces de deshacerse de los recursos y capacidades que no agregan valor, con seguridad experimentarán un desempeño inferior al promedio.²³ En el peor de los casos se pueden extinguir, un destino del que IBM escapó por poco a principios de la década de 1990. De acuerdo con el nuevo CEO de IBM Ginni Rometty:

*Cualquier negocio en que se participe, con el tiempo se volverá un commodity, por lo que debe mantenerlo en movimiento para cambiar y agregarle mayor valor.*²⁴

El tema de la singularidad o rareza

Es posible que no sea suficiente sólo poseer recursos y capacidades valiosas. La siguiente pregunta es: ¿cuán raros son los recursos y capacidades?²⁵ En el mejor de los casos, los recursos y capacidades valiosas, pero comunes, llevarán a la paridad, pero no a la ventaja competitiva. Considere la aeronave idéntica fabricada por Boeing y Airbus que usan numerosas aerolíneas. Ciertamente son valiosas, pero es difícil obtener ventaja competitiva sólo por medio de la aeronave. Las aerolíneas tienen que trabajar arduamente sobre cómo usar de manera *diferente* el mismo avión (vea la sección Estrategia en acción 3.1).

Sólo los recursos y capacidades valiosas y raras tienen el potencial de proporcionar alguna ventaja competitiva temporal. Sobre todo, el asunto de la rareza nos recuerda el cliché: si todos lo tienen, no puedes hacer dinero con él. Por ejemplo, la calidad de los tres grandes fabricantes estadounidenses de automóviles es ahora comparable con los mejores rivales asiáticos y europeos. Sin embargo, aún en su país, el mejoramiento de la calidad de los tres grandes no se ha traducido en mayores ventas. A pesar de la calidad de sus automóviles, tanto GM como Chrysler tuvieron que declararse vergonzosamente en bancarrota en 2009, y ser rescatadas por el gobierno estadounidense, y en el caso de GM también por el canadiense. El tema es simple, los compradores esperan una calidad perfecta, no es algo raro, y esto no proporciona ninguna ventaja.

El tema de la posibilidad de imitar o imitabilidad

Los recursos y capacidades valiosos y raros pueden ser una ventaja competitiva, sólo si los competidores encuentran difícil imitarlos (vea el caso de cierre). Mientras que es relativamente fácil imitar un recurso *tangible* de una empresa (como las plantas o fábricas), es un reto mucho mayor, y a veces imposible, imitar capacidades *intangibles* (como el conocimiento tácito o implícito, mayor motivación y el talento gerencial).²⁶

Imitar es difícil. ¿Por qué? Por dos palabras: **ambigüedad causal**, que se refiere a la dificultad para identificar los determinantes causales del desempeño exitoso de una

ambigüedad causal

Dificultad para identificar los determinantes causales del desempeño exitoso de una empresa.

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 3.1

ANA: Cómo renovar las partes que otras aerolíneas no pueden alcanzar

El nuevo Boeing 787 Dreamliner es el primer avión que incorpora una tecnología que cambia las reglas del juego: componentes ligeros de plástico. Como resultado, esta aeronave de tamaño mediano es vista como una maravilla de la tecnología, 20% más eficiente en el consumo de combustible y 30% más económico de mantener que las aeronaves de tamaño similar. No sorprende que las aerolíneas de todo el mundo lo amen. En los siete años previos (2004-2011) a que el 787 volara, se convirtió en el avión de más rápida venta de la historia, obteniendo 800 pedidos. Su cliente de lanzamiento es All Nippon Airways (ANA), la mejor aerolínea internacional japonesa, la cual ordenó 55 aviones.

El Dreamliner ciertamente será valioso para la primera aerolínea que lo use. Sin embargo, su novedad desaparecerá pronto en cuanto 650 aviones sigan a los primeros 55 de ANA que entren en servicio. En otras palabras, el Dreamliner es valioso, pero no necesariamente raro, y es relativamente fácil de imitar; Boeing está feliz de fabricar

para cualquier aerolínea que esté dispuesta a pagar 170 millones de dólares por una copia. ¿Cuál es la respuesta de ANA para mantener su ventaja competitiva asociada al 787? Planean instalar *bidet* —baños tipo japonés— en su flota de Dreamliners, con la esperanza de atraer más pasajeros quisquillosos de Japón, donde el uso de este mueble de baño es común. Aproximadamente 70% de los hogares en Japón tienen un *bidet*. En julio de 2007, cuando se develó el Dreamliner en la planta de Boeing en Everett, Washington, el director ejecutivo de ANA, Mineo Yamamoto, anunció orgullosamente en la ceremonia que los *bidets* a bordo del 787 serían un recurso clave de diferenciación, al “refrescar las partes que otras aerolíneas no pueden alcanzar”.

Fuentes: Con base en 1) Bloomberg Businessweek, 2011, ANA: First in class, businessweek.com/adsections, 2) South China Morning Post, 2007, Boeing unveils new, green 787 jetliner, julio 10: A8; 3) All Nippon Airways, 2012, www.ana.co.jp/787.

empresa.²⁷ ¿Qué ha hecho que IBM sea una empresa tan perdurable y continuamente relevante (vea el caso de apertura)? IBM no carece de competidores e imitadores. Los rumores acerca del fin de IBM surgen con frecuencia, y casi se vuelven realidad en la década de 1990, por lo menos en una ocasión. Aun así, IBM ha sido siempre capaz de cambiar al deshacerse de los negocios que alguna vez dominó, como el caso de las PC y construir un nuevo portafolio de productos y servicios que agregan valor. En 2011, sus negocios de servicios contaban con márgenes de utilidad de 32%, mientras que los de software disfrutan de márgenes de 88%.²⁸

Una pregunta natural es: ¿cómo lo hace IBM? Se nombrarán con frecuencia varios recursos y capacidades, incluida su cultura innovadora, compromiso en sus relaciones con los clientes, disposición para cambiar un equipo sólido de liderazgo y su presencia multinacional. Mientras que todas estas capacidades y recursos son plausibles ¿qué son *exactamente*? Esta es la pregunta del millón de dólares, porque conocer la respuesta de esta pregunta no sólo es fascinante para los académicos y estudiantes, sino que generaría grandes ganancias a los rivales de IBM. Es muy difícil para las personas ajenas entender lo que hace una empresa dentro de sus dominios. Podemos tratar, como lo han hecho muchos competidores, de identificar la receta de IBM para el éxito, escribiendo una larga lista de razones posibles, catalogadas como “recursos y capacidades” en nuestras ²⁹ discusiones en clase. Pero en el análisis final, al ser ajenos, no estamos seguros.

Lo que es aún más fascinante para académicos y estudiantes, y más frustrante para los competidores, es que a menudo los gerentes de una empresa, como IBM, no conocen exactamente lo que contribuye al éxito de la misma. Al entrevistarlos, pueden

generar una larga lista de lo que hacen bien: cultura organizacional sólida, esfuerzo implacable y muchos otros atributos. Para empeorar las cosas, diferentes gerentes de la misma empresa pueden tener una lista distinta. Al sondearlos acerca de cuál capacidad o recurso “es”, a menudo sugieren que son todas las características *combinadas* que se mencionaron. Quizás este es uno de los más interesantes y paradójicos aspectos de la perspectiva o visión basada en los recursos: si a los de adentro les es difícil definir lo que contribuye al desempeño de su empresa, no sorprende que los esfuerzos de los ajenos para entender e imitar estas capacidades a menudo fallen.³⁰

Por lo general, los recursos y capacidades valiosos y raros, pero imitables, brindan a las empresas una ventaja competitiva temporal, lo que las conduce a un desempeño superior al promedio durante un periodo. Sin embargo, es probable que no puedan sostener esta ventaja. Como se mostró en el ejemplo de IBM, sólo los recursos y capacidades valiosos, raros y *difíciles de imitar* pueden llevar a una potencial ventaja competitiva sostenida.

El tema de la organización

Hasta los recursos y capacidades valiosos, raros y difíciles de imitar pueden no brindar a la empresa una ventaja competitiva sostenida, si no está debidamente organizada. Aunque las estrellas de cine representan algunos de los recursos más valiosos, raros y difíciles de imitar, así como los mejor remunerados, la *mayoría* de las películas son un fracaso. El asunto de la organización nos lleva a la siguiente pregunta: ¿cómo puede organizarse una empresa (como un estudio cinematográfico) para desarrollar y aprovechar el potencial completo de sus recursos y capacidades?

Existen numerosos componentes dentro de una empresa que son relevantes para la organización.³¹ En un estudio de cine, estos componentes incluyen talentos para “olfatear” las buenas ideas, equipos de fotografía, músicos, cantantes, especialistas en maquillaje, artistas en animación y gerentes de negocios. A estos componentes se les llama **activos complementarios**,³² porque es difícil que por ellos mismos generen éxitos de taquilla. ¿Recuerda los nombres de los artistas de maquillaje de la última película que haya visto? Por supuesto que no, seguramente sólo recuerda usted a las estrellas. Sin embargo, las estrellas por sí solas tampoco generan películas exitosas. Lo que las genera es la *combinación* de los recursos estelares y los activos complementarios. “Es posible que no sólo algunos recursos y capacidades permitan que una empresa obtenga ventaja competitiva, sino que literalmente miles de estos atributos organizacionales, juntos, generen esta ventaja.”³³ La sección Mercados emergentes 3.2 ilustra cómo la **ambidestreza** para manejar de forma simultánea tanto las fuerzas del mercado como las gubernamentales, como un conjunto de recursos complementarios, resulta clave para navegar en las aguas de la competencia en economías emergentes. En otras palabras, para obtener ventaja competitiva, las capacidades basadas en el mercado y las que no se basan en él (como las políticas), deben complementarse entre sí. De otra manera, los actores fuertes en los mercados, como Ford en Brasil o Tata en la India, pueden toparse con pared cuando fracasan en sus relaciones con el gobierno (vea la sección Mercados emergentes 3.2).

Otra idea es la **complejidad social**, que se refiere a las formas de organización social de algunas empresas. En muchas empresas multinacionales hay miles de personas dispersas en diferentes países. La forma como superan las diferencias culturales, se organizan como una sola entidad corporativa, y logran objetivos organizacionales, es profundamente compleja. A menudo son sus relaciones invisibles las que agregan valor.³⁴ Tales capacidades incorporadas en la organización son muy difíciles de imitar para los rivales. Este énfasis en la complejidad social refuta lo que de forma cómica se llama la visión “Lego” de una empresa, en la cual una organización se puede ensamblar (o desen-

activos complementarios

Numerosos activos que no son fundamentales, pero que complementan y sustentan las actividades de valor agregado de los activos que sí lo son.

ambidestreza

Capacidad de emplear ambas manos por igual. En el lenguaje de la administración, este término se emplea para describir capacidades para manejar de forma simultánea las paradojas (como la exploración en comparación con la explotación).

complejidad social

Formas de organizar socialmente complejas, típicas de muchas empresas.

MERCADOS EMERGENTES 3.2

Ambidestreza estratégica en las economías emergentes

“Ambidestreza” es un término que literalmente significa capacidad de emplear con buen resultado ambas manos. En el lenguaje de la administración, esta metáfora a menudo se ha utilizado para teorizar acerca de las capacidades de la organización para hacer frente de forma simultánea a paradojas, como la necesidad de explorar innovaciones atractivas pero inciertas, en comparación con la necesidad de aprovechar la eficiencia existente en la producción. En el contexto de las economías emergentes, **ambidestreza estratégica** se define como las capacidades dinámicas de las empresas para gestionar de forma simultánea las influencias tanto de los mercados como del gobierno. Puesto que la competencia en los mercados se ha intensificado, las empresas deben mejorar sus capacidades basadas en el mercado. Sin embargo, mayor influencia de las fuerzas del mercado no necesariamente implica menor influencia de las fuerzas gubernamentales. En lugar de rehuir de las fuerzas gubernamentales, se aconseja a las empresas acercarse a ellas.

En el estado brasileño de Rio Grande do Sul, el éxito electoral del PT (Partido de los Trabajadores) de izquierda creó un problema para Dell, quien había firmado un acuerdo de inversión de 100 millones de dólares con el gobierno estatal anterior, que era más amigable con las multinacionales. Dell obtuvo un lucrativo paquete de incentivos que consistía en una reducción de impuestos de 75% durante 12 años, y un préstamo de 16 millones de dólares a una tasa favorable. Durante su campaña electoral, el candidato del PT, que finalmente ganaría y se convertiría en el nuevo gobernador, atacó esas concesiones “excesivas” concedidas a Dell (y también a Ford en un acuerdo similar). Una vez que el nuevo gobernador accedió al poder, Ford optó por irse a otro estado brasileño.

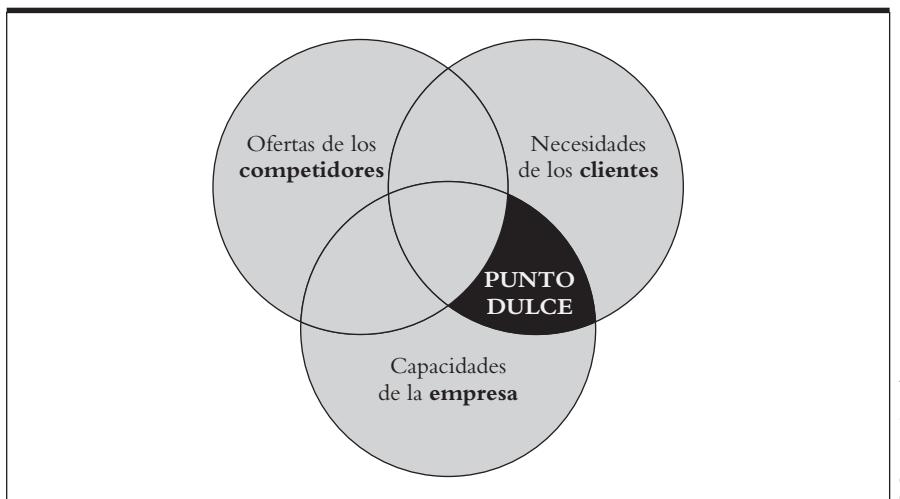
Al sentir que el nuevo gobernador había sido criticado por la pérdida de empleos relacionados con la partida de Ford, Dell aprovechó la oportunidad de llegar a renegociar con él. Dell argumentó que, a diferencia de Ford, sus operaciones no contaminan el ambiente y, por el contrario, la empresa facilitaría el acceso a internet, una condición necesaria para un orden social más justo e igualitario

promovido por el nuevo gobernador. Como no quería perder otro gran inversionista, el nuevo gobernador accedió al final a que Dell mantuviera intacto su paquete lucrativo de incentivos. La única condición era que tenía que donar algunos equipos a las regiones pobres del estado, la cual aceptó.

La necesidad de prestar atención a los vientos políticos no sólo es relevante para las empresas extranjeras, como Dell en Brasil, también es importante para las empresas nacionales. El caso en cuestión se trata del Nano, de Tata, el muy publicitado automóvil más barato, que supuestamente permitiría a muchos indios convertirse por primera vez en propietarios de un vehículo, y crearía miles de puestos de trabajo, y que no se pudo fabricar en la planta planeada originalmente en el estado indio de Bengala Occidental. Miles de campesinos que perderían sus tierras en la construcción de la planta Nano protestaron. La presión de los políticos enfadados obligó a Tata a abandonar el plan y comenzar, a un gran costo, otra planta en el estado de Gujarat. El hecho de que una empresa tan respetada e influyente pueda enturbiar las relaciones políticas en su país, resalta la importancia de la gestión de los cálculos políticos, como parte de las capacidades de ambidestreza estratégica en las economías emergentes. En las empresas ganadoras, como Dell, las capacidades de mercado se complementan con habilidad política. En empresas frustradas como Tata, las capacidades de mercado fueron retiradas por las disputas políticas.

Fuentes: Con base en 1) *BusinessWeek*, 2008, Farmers vs factories, 8 de septiembre: 30; 2) F. Hermelo y R. Vassolo, 2010, Institutional development and hypercompetition in emerging economies, *Strategic Management Journal*, 31: 1457–1473; 3) Y. Li, M. W. Peng, y C. Macaulay, 2012, Managing strategic ambidexterity during institutional transitions, working paper, University of Texas at Dallas; 4) R. Nelson, 2007, Dell’s dilemma in Brazil, in H. Merchant (ed.), *Competing in Emerging Markets*, Londres: Routledge

samblar) por módulos de tecnología y personas (como los bloques de juego Lego). Al tratar a los empleados como bloques idénticos y sustituibles, la visión “Lego” no advierte que impregnar a muchas empresas del capital social que acompaña las relaciones complejas y el conocimiento, puede ser una fuente de ventaja competitiva.

FIGURA 3.5 El punto estratégico dulce.

© Cengage Learning

Fuente: D. Collis y M. Rukstad, 2008, Can you say what your strategy is? (p. 89), Harvard Business Review, abril: 82–90.

ambidestreza estratégica

Capacidades dinámicas de las empresas para manejar de forma simultánea las influencias del mercado y del gobierno.

Por lo general, sólo las capacidades valiosas, raras y difíciles de imitar que están impregnadas de la organización y son aprovechadas, posiblemente pueden conducir a una ventaja competitiva sostenida y un desempeño consistente superior al promedio. Puesto que las capacidades no se pueden evaluar de forma aislada, el modelo VRIO les presenta cuatro obstáculos interconectados y cada vez más difíciles para llegar a ser una fuente de ventaja competitiva sostenida (vea la tabla 3.2). En otras palabras, estos cuatro aspectos se presentan como un “paquete”. Como se ilustra en la figura 3.5, el modelo VRIO insta a todas las empresas a encontrar el punto estratégico dulce, donde agrega valor al satisfacer las necesidades de los clientes de una manera que no lo pueden hacer los competidores.

Debates y extensiones

Así como la perspectiva o visión basada en la industria, que se muestra en el capítulo 2, la perspectiva o visión basada en los recursos tiene controversias y debates. Aquí se presentan cuatro debates centrales: 1) determinantes de desempeño específicos de la empresa en comparación con los específicos de la industria, 2) recursos estáticos en comparación con capacidades dinámicas, 3) offshoring en comparación con no offshoring, 4) recursos locales o domésticos frente a capacidades internacionales.

Determinantes de desempeño específicos de la empresa frente a los específicos de la industria

En el corazón de la perspectiva basada en los recursos se encuentra la propuesta de que el desempeño de la empresa lo determinan fundamentalmente sus capacidades y recursos, mientras que en la perspectiva basada en la industria, el argumento es que el desempeño de una empresa es una función de los atributos específicos de la industria. La visión basada en esta última señala márgenes de utilidad promedio consistentemente distintos, como los de la industria farmacéutica en comparación con los de la industria de los abarrotes. Por otro lado, la visión basada en los recursos ha documentado niveles de desempeño consistentemente distintos en empresas dentro de la misma industria, como

IBM y Apple en la industria de TI, y Southwest y Ryanair en las aerolíneas, en comparación con otros competidores. Ciertos estudios revelan que son más significativos los efectos específicos de la industria.³⁵ Sin embargo, un *mayor* número de estudios apoyan la perspectiva basada en los recursos; las capacidades específicas de una empresa son determinantes más fuertes en el desempeño de una organización que los efectos específicos de la industria.³⁶

Mientras que el debate continúa, es importante advertir contra el interés en declarar “ganadora” a una facción del debate.³⁷ Existen dos razones para hacer esta advertencia: metodológica y práctica. Primero, mientras que los estudios basados en la industria han utilizado poderes más visibles, como barreras de entrada y razones de concentración, las investigaciones basadas en los recursos confrontan el reto de cómo medir capacidades *invisibles* específicas de la empresa, como aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento y talento gerencial. Los académicos basados en los recursos han creado muchas medidas innovadoras para “alcanzar” estas capacidades; las medidas, en el mejor de los casos, son “consecuencias visibles de recursos invisibles” y pueden ser sujetas de críticas metodológicas.³⁸ Los críticos sostienen que la perspectiva basada en los recursos parece seguir la lógica de “dame una historia de éxito y te mostraré una competencia fundamental —recurso— (o dame un fracaso y te mostraré la falta de competencia)”.³⁹ Los teóricos basados en los recursos están listos para admitir que “la fuente constante de ventaja competitiva se encuentra quizás en diferentes lugares en distintos períodos en diversas industrias”.⁴⁰ Mientras que este razonamiento puede *explicar* perspicazmente lo que sucedió en el pasado, es difícil *predecir* lo que sucederá en el futuro. Por ejemplo, ¿seremos mejores que los rivales si igualamos, por ejemplo, su equipo e instalaciones?

Segundo, y tal vez más importante, existe una buena razón práctica para creer que es la *combinación* de los atributos de la industria y de la empresa lo que guía el desempeño de la empresa. Se ha dicho que son los dos lados de una misma “moneda” de análisis estratégico desde el comienzo del desarrollo de la perspectiva basada en los recursos.⁴¹ Parece tener más sentido cuando se observan como *complementarias* las dos perspectivas. En general, parece evidente que mezclar estos dos penetrantes modelos puede generar una mejor comprensión.

Recursos estáticos en comparación con capacidades dinámicas

Otras ramas del debate de la naturaleza relativamente estática lógica basada en los recursos, en esencia sugieren que “identifiquemos F y D en el análisis FODA y partamos de ahí”. Esta imagen instantánea de la situación competitiva puede ser adecuada para las industrias que se mueven con lentitud (como empacar carne), pero podría ser menos satisfactoria para las industrias dinámicas que se mueven con rapidez (TI). Por lo tanto, los críticos postulan que la perspectiva basada en los recursos debe reforzarse con mayor énfasis en las capacidades dinámicas.

Más recientemente, mientras avanzamos en el “conocimiento de la economía”, varios académicos apoyan una visión o perspectiva “basada en el conocimiento” de la empresa. El conocimiento tácito o implícito, tal vez el recurso más valioso, único, difícil de imitar y de mayor complejidad organizacional, podría representar la máxima capacidad dinámica que puede tener una empresa en su búsqueda de la ventaja competitiva.⁴² Estos activos intangibles van desde el conocimiento acerca de los clientes a lo largo de años o décadas de interacción, hasta el conocimiento acerca del proceso de desarrollo del producto y conexiones políticas.

Al concentrarse en las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento, la investigación reciente sugiere hallazgos interesantes y contrarios a la intuición. Mientras que el contraste en los recursos en industrias con relativamente poco movimiento (como

hoteles y ferrocarriles), que se resume en la tabla 3.3, es complejidad difícil de observar, y da como resultado ambigüedad causal, las capacidades en las industrias dinámicas que se mueven a gran velocidad (como la de TI) tienen un carácter diferente. Son “simples” (no complicadas), experienciales (no analíticas) y reiterativas (sin procesos lineales).⁴⁴ En otras palabras, mientras que el análisis tradicional basado en los recursos urge a las empresas a analizar con rigor sus fortalezas y debilidades para después planear alguna aplicación lineal de sus recursos (“aprender antes de hacer”), las empresas en industrias de alta velocidad tienen que enfascarse en “aprender haciendo”. La flexibilidad estratégica exige rutinas simples (en oposición a complicadas) que ayuden a los gerentes a concentrarse en asuntos más importantes, sin encerrarlos en detalles específicos o limitarlos a usar la experiencia anterior inadecuada (vea la cita del fundador de Facebook Mark Zuckerberg en el capítulo 1, p. 11).

No todas las industrias de rápido movimiento son de alta tecnología. Al acelerarse el ritmo de la competencia, más industrias —incluidas muchas tradicionales de baja tecnología— se están volviendo de rápido movimiento; por ejemplo, piense en la industria de artículos de lujo (vea el caso de cierre del capítulo 2). El resultado es la **hipercompetencia**, cuyo sello es una ventana más pequeña durante la cual una empresa puede tener ventaja competitiva.⁴⁵ En la hipercompetencia, las empresas realizan maniobras dinámicas con la intención de desatar una serie de pequeñas, impredecibles, pero poderosas acciones para mermar la ventaja competitiva de sus rivales.

En general, la investigación reciente sobre capacidades dinámicas sugiere que la perspectiva actual basada en los recursos podría haber sobreestimado el rol del aprovechamiento de los recursos y capacidades existentes, y subestimado el rol de los que se encuentran en desarrollo. El supuesto de que una empresa es una colección muy comprimida de recursos, podría romperse en un entorno de alta velocidad, donde los recursos se suman, recombinan y desechan con regularidad.⁴⁶ Por ejemplo, en el mundo caótico y voluble del comercio en la red, ser un manojo apretado puede ser más una carga que una ventaja. En un mundo de tal hipercompetencia, donde la ventaja competitiva constante puede ser poco realista, una serie de ventajas impredecibles de corto plazo parece ser lo mejor que puede esperar una empresa.

hipercompetencia
Forma de competencia que se enfoca en maniobras dinámicas, con la intención de desatar una serie de pequeñas, impredecibles, pero poderosas acciones para mermar la ventaja competitiva de sus rivales.

TABLA 3.3 Capacidades dinámicas en industrias de movimientos lento y rápido.

	INDUSTRIAS DE LENTO MOVIMIENTO	INDUSTRIAS DE RÁPIDO MOVIMIENTO (ALTA VELOCIDAD)
Entorno de mercado	Estructura industrial estable, límites definidos, modelos de negocio claros, jugadores identificables, cambio lineal y predecible.	Estructura industrial ambigua, límites confusos, modelos de negocio fluidos, jugadores ambiguos y cambiantes, cambio no lineal e impredecible.
Atributos de las capacidades dinámicas	Rutinas complejas, detalladas y analíticas que se apoyan fuertemente en conocimiento existente (“aprender antes de hacer”).	Simple, rutinas experimentales que se apoyan en conocimiento de reciente creación específico para la situación (“aprender haciendo”).
Enfoque	Aprovechamiento de recursos y capacidades existentes.	Desarrollar nuevos recursos y capacidades.
Ejecución	Lineal.	Interactiva.
Organización	Colección de recursos fuertemente atados con estabilidad relativa.	Colección de recursos más o menos agrupados que con frecuencia se suman, recombinan y desechan.
Resultado	Predecible.	Impredicible
Objetivo estratégico	Ventaja competitiva sostenida (con suerte a largo plazo).	Una serie de ventajas competitivas a corto plazo (temporales).

Fuentes: Adaptada de 1) K. Eisenhardt & J. Martin, 2000, Capacidades dinámicas: ¿qué son? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121; 2) G. Pisano, 1994, Conocimiento, integración y el sitio de aprendizaje, *Strategic Management Journal*, 15: 85-100.

Usar el offshoring en comparación con no usarlo

outsourcing de procesos de negocio (BPO)
Realizar por outsourcing los procesos de negocio, como la gestión de préstamos, procesamiento de tarjetas de crédito y operaciones de centros de atención telefónica (call center).

El offshoring —o más específicamente, el outsourcing internacional— surgió como un movimiento corporativo central. La manufactura por outsourcing de bajo costo es ahora ampliamente aceptada. Lo que recientemente se ha convertido en una controversia, es el uso cada vez más frecuente del outsourcing, comenzando con la TI, que ahora incluye toda clase de “outsourcing de procesos de negocio” (**business process outsourcing, BPO**). Ello, debido a que la digitalización y comoditización del servicio es sólo posible por el reciente apogeo de internet y la reducción de los costos de la comunicación internacional; si tal internacionalización resulta ser un beneficio o un obstáculo⁴⁷ a largo plazo para las empresas y economías occidentales, está sujeto a debate.

Quienes están a favor del offshoring argumentan que aporta un gran valor a las empresas y economías. Las empresas occidentales son capaces de acceder a bajos costos y mano de obra de alta calidad que se traduce en ahorros muy significativos. También se pueden concentrar en sus capacidades centrales, lo que puede agregar más valor que lidiar con actividades secundarias (y a menudo poco competitivas). A su vez, los proveedores de servicios de offshoring, como Infosys y Wipro, desarrollan *sus propias* capacidades centrales en TI y BPO. Un estudio de McKinsey reporta que por cada dólar que gasta una empresa estadounidense en la India, ahorra 58 centavos (vea la tabla 3.4). En general, se crean 1.46 dólares de riqueza nueva, de la cual la economía estadounidense capture 1.13 dólares, y la India los 33 centavos restantes. Si bien reconocen que algunos empleados estadounidenses podrían perder su empleo, los seguidores de esta corriente sugieren que, en balance, el offshoring es una solución ganadora para ambas partes: las empresas y economías de Estados Unidos y la India.

Los críticos del offshoring tienen tres observaciones en áreas de la estrategia, la economía y la política. Estratégicamente, si “hasta las funciones centrales como ingeniería, investigación y desarrollo, manufactura y marketing, pueden, y con frecuencia deben, trasladarse al extranjero”⁴⁸ ¿qué le queda a la empresa? En manufactura, las empresas estadounidenses ya han recorrido antes este camino con resultados desastrosos. Por ejemplo, una vez que Radio Corporation of America (RCA) inventó el televisor a color, en la década de 1960 trasladó su producción a Japón, que en esa época era un país de *bajos* costos. En la década del 2000, Estados Unidos ya no contaba con ningún fabricante de televisores a color, y la nacionalidad de RCA, después de haber sido comprada y vendida varias veces, es ahora *china* (France's Thomson vendió en 2003 RCA a la TCL de China). Los críticos dicen que el offshoring nutre a los competidores. ¿Por qué después del año 2000 las empresas indias de TI/BPO surgen como rivales fuertes? En parte porque construyeron sus capacidades trabajando para EDS o IBM en la

TABLA 3.4 Beneficio de un dólar que se gasta en offshoring en la India.

BENEFICIO PARA ESTADOS UNIDOS	\$	BENEFICIO PARA LA INDIA	\$
Incremento del ahorro para los inversionistas/clientes de Estados Unidos.	0.58	Mano de obra	0.10
Exportación de bienes/servicios a proveedores en la India.	0.05	Utilidades retenidas en la India	0.10
Transferencias de utilidades de las operaciones apropiadas de Estados Unidos en la India que regresan a Estados Unidos.	0.04	Proveedores	0.09
Beneficios directos netos retenidos en Estados Unidos	0.67	Impuestos del gobierno central	0.03
Valor de la mano de obra estadounidense reemplazada.	0.46	Impuestos del gobierno estatal	0.01
Beneficio neto para Estados Unidos	1.13	Beneficio neto para la India	0.33

Fuentes: Con base en el libro de D. Farell, 2005, Offshoring: Value creation through economic change, *Journal Management Studies*, 42: 675-683. Farell es director de McKinsey Global Institute y se refiere a un estudio de McKinsey.

fabricante de equipo original

Empresa que fabrica productos al ejecutar los planos de diseño suministrados por otras empresas.

fabricante de diseño original

Empresa que diseña y fabrica productos.

fabricante de marca original

Empresa que diseña, produce y comercializa productos de marca.

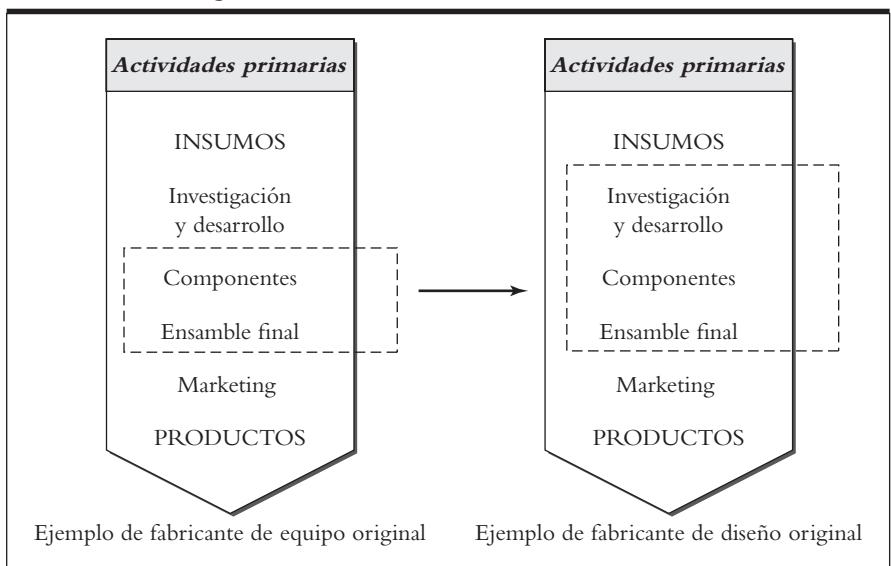
década de 1990, en particular al ayudar a la industria de TI a prevenir el problema del “virus del milenio” Y2K.

En cuestiones de manufactura, muchas empresas asiáticas que solían ser **fabricantes de equipo original** y ejecutar los planos suministrados por las empresas occidentales, en la actualidad buscan participar en el diseño al convertirse en fabricantes de diseño original (vea la figura 3.6). Después de adquirir destrezas en la manufactura de alta calidad y bajo costo, empresas asiáticas, como BenQ, Flextronics, Foxconn, HTC y Huawei, son en realidad capaces de atraer las funciones de diseño de las empresas occidentales, como Dell, HP, Kodak y Nokia. Por lo tanto, la creciente práctica de las empresas occidentales de realizar por outsourcing las funciones de diseño, podría acelerar en el largo plazo su propia desaparición. Un importante número de fabricantes asiáticos de equipo original que se están convirtiendo rápidamente en fabricantes de diseño original, ha anunciado abiertamente su ambición real de convertirse en **fabricantes de marca original**. De acuerdo con los críticos del offshoring, ¿no estaba esto escrito?

En términos económicos, los críticos cuestionan si las economías desarrolladas al final ganan más. Mientras que los accionistas y ejecutivos corporativos aman el offshoring, éste propicia la pérdida de empleos en áreas como diseño, investigación y desarrollo y TI/BPO. Mientras los trabajadores administrativos que pierden su trabajo la odian, el impacto neto (consolidando todas las pérdidas y ganancias económicas, incluida la pérdida de empleos) en las economías desarrolladas puede seguir siendo negativo.

Finalmente, los críticos tienen argumentos políticos, al afirmar que muchas de las grandes empresas occidentales no tienen prácticas éticas y se interesan sólo en mano de obra más barata y explotable. No sólo el trabajo se comoditiza, sino que las personas

FIGURA 3.6 De fabricante de equipo original a fabricante de diseño original.



© Cengage Learning

Nota: Las líneas punteadas representan las fronteras de la empresa. Una extensión mayor es convertirse en fabricante de marca original, lo que incorporaría la propiedad de la marca y la gestión del área de marketing. Por cuestiones de simplicidad gráfica, no se muestra en esta ilustración.

se degradan como si fueran artículos intercambiables. Como resultado, las grandes empresas de economías emergentes que emplean mano de obra son acusadas de no ser éticas y destruir el empleo en sus países de origen, ignorando su responsabilidad social corporativa, al violar la privacidad del consumidor (por ejemplo, al enviar facturas y números de tarjeta de crédito para ser procesadas en el extranjero) y, en algunos casos, poniendo en riesgo la seguridad nacional. No sorprende que, ante tales acusaciones, el debate a menudo se vuelva político, emocional y explosivo.

Para las empresas de economías desarrolladas, donde principalmente tiene lugar este debate, la elección no se da entre offshoring y no al offshoring, sino dónde trazar la línea del mismo. El debate es menor en las economías emergentes, porque claramente obtienen ganancias del offshoring. Si se toma una hoja del libro de juegos de la India, Filipinas, quien cuenta con un gran número de profesionales angloparlantes, está tratando de comer parte del almuerzo indio. La zona norte de China, donde se enseña el japonés, se está posicionando como una ubicación ideal para los call centers de Japón. Europa central y oriental gravitan hacia el servicio de Europa occidental, mientras que los países de Centro y Sudamérica quieren atraer los contratos para los call centers de los grandes mercados hispanos en Estados Unidos.

Recursos domésticos en comparación con capacidades internacionales (más allá de las fronteras)

¿Las empresas que tienen éxito a nivel local poseen lo que se necesita para triunfar en el extranjero? Si usted le pregunta a los gerentes en The Limited Brands le dirán que “No”. The Limited Brands es el minorista de moda número uno de Estados Unidos, el cual tiene un exitoso emporio de 4,000 tiendas en todo el país, con marcas como The Limited, Victoria's Secret y Bath & Body Works. Aún así, se ha negado a incursionar en el extranjero, ni siquiera en Canadá. Por otra parte, los omnipresentes outlets de Zara, LVMH, Gucci y United Colors of Benetton en las principales ciudades del mundo sugieren que su respuesta sería “Sí”.

Algunas empresas con éxito local o doméstico amplían el mismo en el extranjero. Por ejemplo, IKEA se ha convertido en una marca global muy conocida, al punto que la nueva generación en Rusia se conoce simplemente como la generación IKEA. Sin embargo, muchas otras empresas de gran éxito doméstico han tenido sonados fracasos en el extranjero. WalMart se retiró recientemente de Alemania y Corea del Sur. De manera similar, el principal competidor global de Walmart, Carrefour, de Francia, tuvo que salir recientemente de la República Checa, Japón, México y Eslovaquia. La amarga mezcla de Starbucks ha fallado también en convertirse en dulces ganancias en el extranjero.

¿Son esencialmente lo mismo los recursos domésticos que las capacidades en el extranjero? La respuesta puede ser “Sí” y “No”.⁴⁹ Este debate es una extensión de aquel sobre si los negocios internacionales son diferentes que los negocios locales. Responder “Sí” a esta pregunta es un excelente argumento para tener cursos aislados sobre negocios internacionales (y para tener un libro sobre estrategia global, como éste). Responder “No” a esta pregunta es decir que el tema de los “negocios internacionales” es acerca de “negocios”, el cual está bien cubierto por cursos sobre estrategia, finanzas y otras materias (la mayoría de los libros en estas áreas tienen por lo menos un capítulo sobre “temas internacionales”). Obviamente, esta pregunta es muy importante para las empresas y escuelas de negocios. Sin embargo, no existe una respuesta correcta. Es importante enfatizar el consejo: *piensa global, actúa local*. Esto significa en la práctica que, a pesar de los grandes diseños sobre estrategia global, las empresas deben ganar concretamente un mercado local (en el país) tras otro (vea el caso de apertura del capítulo 1).

El estratega hábil

El estratega hábil puede formular por lo menos tres conclusiones importantes para la acción (vea la tabla 3.5). Primero, no existe nada novedoso en la propuesta de que las empresas “compitan en recursos y capacidades”. La sutileza surge cuando los gerentes intentan, por medio del modelo VRIO, distinguir recursos y capacidades que sean valiosos, raros, difíciles de imitar y que sean parte integral de la organización, de aquellos que no comparten estos atributos. En otras palabras, el modelo VRIO puede ser de gran ayuda para el análisis FODA, en especial la parte de la F y la D. Los gerentes que no pueden prestar atención a cada capacidad, deben tener alguna idea de lo que *en realidad* importa. Un error común que cometan al evaluar las capacidades de su empresa es medirlas en comparación con las de sus competidores, lo que da por resultado una mezcla de capacidades adecuadas y mediocres. El modelo VRIO ayuda a los gerentes a tomar decisiones acerca de en cuáles capacidades concentrarse internamente y en el extranjero. Las capacidades que no cumplen los criterios del modelo VRIO deben desecharse o realizarse por outsourcing.

Segundo, la persistente imitación o benchmarking, aunque importante, no parece ser una estrategia exitosa.⁵⁰ Cuando Elvis Presley murió en 1977, había cerca de 100 imitadores de él, pero después de su muerte, el número se disparó.⁵¹ Obviamente, ninguno de sus imitadores obtuvo remotamente la fama y estatus de estrella del rey del Rock ‘n’ Roll. Los imitadores tienden a emular las prácticas más visibles, obvias y, por consiguiente, menos importantes de las empresas ganadoras (y los músicos). En el mejor de los casos, las empresas seguidoras que imitan meticulosamente cada recurso de las empresas ganadoras, pueden esperar obtener paridad competitiva. Las empresas bien provistas con recursos para imitar a otras, estarían mejor si desarrollan sus propias capacidades únicas (vea el caso de cierre).

Tercero, una ventaja competitiva sostenida no implica que durará para siempre, lo que no es realista en la competencia global actual. De hecho, la ventaja competitiva ha acortado su duración.⁵² Todo lo que las empresas pueden esperar es una ventaja competitiva que dure lo más posible. Sin embargo, con el tiempo, todas las ventajas se desgastan.⁵³ En el caso de apertura se menciona que todas las ventajas de IBM relacionadas con sus productos asociadas con máquinas tabuladoras, unidades centrales de cómputo y PC fueron constantes durante un periodo. Pero finalmente estas ventajas desaparecieron. Por lo tanto, la lección para todas las empresas, incluidas las líderes actuales del mercado, es desarrollar *percepción estratégica* “por encima del radar del horizonte”, es una buena metáfora. Esta percepción estratégica permite a las empresas anticipar las necesidades futuras y moverse de forma anticipada para identificar, desarrollar y aprovechar los recursos y capacidades para la competencia futura.

Finalmente, ¿cómo responde la perspectiva basada en los recursos las cuatro preguntas fundamentales de la estrategia? La idea de que cada empresa es un cúmulo único de capacidades y recursos responde directamente a la primera pregunta: ¿por qué difieren las empresas? La respuesta a la segunda pregunta: ¿cómo se comportan las empresas? se reduce a cómo obtienen ventaja de sus fortalezas incorporadas a los recursos y capacidades, y cómo superan sus debilidades. Tercera: ¿qué determina el

TABLA 3.5 Conclusiones estratégicas para la acción.

- Los gerentes deben desarrollar fortalezas con base en el modelo VRIO.
- La imitación persistente, o benchmarking, aunque importante, no parece ser una estrategia de éxito.
- Los gerentes deben desarrollar recursos y capacidades para la competencia futura.

campo de acción de una empresa? El análisis de la cadena de valor sugiere que el alcance de una empresa es determinado por cómo realiza diferentes actividades que agregan valor en relación con sus rivales. Por último: ¿qué determina el éxito o el fracaso de las empresas en el mundo? ¿Las empresas ganadoras tienen suerte o son brillantes? La respuesta de la perspectiva basada en los recursos se reduce, de nuevo, a las capacidades y recursos específicos de una empresa. Aunque un golpe de suerte siempre ayuda, es difícil pensar que los cien años de vida de IBM se basan sólo en su suerte (vea al caso de apertura).

RESUMEN

1. Explicar qué son los recursos y capacidades de una empresa

- “Recursos” y “capacidades” son activos tangibles e intangibles que usa una empresa para elegir e implementar estrategias.

2. Realizar un análisis FODA básico a lo largo de la cadena de valor

- Una cadena de valor consiste en actividades que agregan valor de abajo hacia arriba.
- Un análisis FODA involucra a los gerentes en descubrir las fortalezas y debilidades de una empresa con base en cada actividad en relación con sus competidores.

3. Decidir si una actividad debe realizarse internamente o por outsourcing

- El outsourcing se define como delegar por completo o en parte una actividad organizacional a un proveedor externo.
- Una actividad que es muy común en la industria y que tiene un alto grado de commoditización puede realizarse por outsourcing; y una actividad específica de la industria y de la empresa (propia), es mejor realizarla internamente.
- En cualquier actividad, las cuatro opciones para los gerentes en términos de modos y ubicaciones son: 1) offshoring, 2) onshoring, 3) inversión cautiva/IDE y 4) actividad interna.

4. Analizar los aspectos de valor, rareza, posibilidad de imitar y organización de los recursos y capacidades (VRIO)

- El modelo VRIO sugiere que sólo los recursos y capacidades que son valiosos, raros, inimitables e inmersos en la organización generarán ventaja competitiva sostenida.

5. Participar en cuatro debates centrales sobre la perspectiva o visión basada en los recursos

- 1) Determinantes de desempeño específicos de la empresa en comparación con específicos de la industria, 2) recursos estáticos en comparación con capacidades dinámicas, 3) utilizar offshoring en comparación con no hacerlo, 4) recursos locales o domésticos en comparación con capacidades internacionales.

6. Formular conclusiones estratégicas para la acción

- Los gerentes deben desarrollar fortalezas basadas en el modelo VRIO.
- La imitación persistente, o benchmarking, aunque importante, parece no ser una estrategia de éxito.
- Los gerentes deben desarrollar recursos y capacidades para la competencia futura.

TÉRMINOS CLAVE

Activos complementarios p. 74	Fabricante de equipo original p. 80	Outsourcing de procesos de negocio p. 79
Ambigüedad causal p. 72	Fabricante de diseño original p. 80	Modelo VRIO p. 71
Ambidestreza p. 74	Fabricante de marca original p. 80	Comoditización p. 68
Ambidestreza estratégica p. 76	Hipercompetencia p. 78	Recursos p. 64
Cadena de valor p. 67	Offshoring p. 70	Recursos y capacidades Intangibles p. 65
Capacidades p. 65	Onshoring p. 70	Recursos y capacidades Tangibles p. 65
Complejidad social p. 74	Outsourcing p. 69	Perspectiva o visión basada en los recursos p. 64
Benchmarking p. 68		
Inversión cautiva p. 70		

PREGUNTAS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

1. Tome un par de empresas competidoras (como Boeing/Airbus o Cisco/Huawei) y explique por qué una supera a la otra.
2. **ÉTICA:** Los dilemas éticos asociados al offshoring son muchos. Elija uno, desarrolle un caso, ya sea para defender las actividades de offshoring de su empresa o para argumentar contra tales actividades (suponiendo que usted es un empleado en una empresa cuyas oficinas corporativas se encuentran en un país de economía desarrollada).
3. **ÉTICA:** Puesto que las empresas leen información publicada en los sitios web de sus competidores, ¿es ético proporcionar información falsa sobre recursos y capacidades en sitios web corporativos? ¿El costo supera los beneficios?

TEMAS PARA PROYECTOS DE GRAN ALCANCE

1. Realice un análisis VRIO de su escuela de negocios, en términos de las siguientes seis dimensiones en relación con las tres mejores escuelas rivales. Si usted fuera el rector, con un presupuesto limitado, ¿dónde invertiría recursos financieros para hacer de su escuela la número uno? ¿Por qué?

SU ESCUELA	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3
Reputación percibida			
Fortalezas de los docentes			
Calidad de los estudiantes			
Eficiencia administrativa			
Sistemas de información			
Mantenimiento del edificio			

2. El caso de apertura presenta la historia de 100 años de IBM. Encuentre otra empresa de cualquier industria y país, que también haya sobrevivido los 100 años. En un documento breve, compare y conteste los “secretos” de longevidad de estas dos empresas.
3. **ÉTICA:** Como se muestra en la sección Estrategia en acción 3.2, la ambidestreza estratégica en las economías emergentes requiere que las empresas locales y extranjeras sean fuertes, tanto en la competencia de mercado como en la construcción de relaciones con los gobiernos. Muchos gobiernos de economías emergentes son conocidos por corruptos y burocráticos. Redacte un documento breve en el que describa algunos de los dilemas éticos que envuelven la construcción de buenas relaciones con tales gobiernos. Comparta y discuta en equipo sus hallazgos.

CASO DE CIERRE

DILEMA ÉTICO

Mercados emergentes: de imitadores a innovadores

El auge de las multinacionales que han surgido en las economías emergentes, como Acer, BYD, Cemex, Embraer, Foxconn, Geely, Goldwind, HTC, Lenovo, Mahindra, Suzlon y Tata, ha creado un tremendo entusiasmo, miedo y desdén en todo el mundo. El miedo proviene de las multinacionales con sede en los países desarrollados que tienen miedo de las alteraciones interpuestas por esta nueva generación de competidores globales. El desdén se debe a la caracterización de estas nuevas multinacionales como meros imitadores, que son buenos para copiar y malos para innovar.

Aunque las multinacionales de las economías desarrolladas se imitan todo el tiempo unas a otras, su línea de jactancia favorita es su enfoque en la innovación. Por el contrario, las empresas de economías emergentes confiesan abiertamente que están más interesadas en el aprendizaje, es decir, que no se avergüenzan de ser imitadoras. En Occidente, un imitador se define como uno que imita muy de cerca (y hasta copia) otra, y ser un imitador indica falta de creatividad. Sin embargo, en todas las economías emergentes ser imitador indica ser un estudiante meticoloso que íntimamente aprende del maestro cada movimiento. Para las empresas de economías emergentes, sus maestros han sido buenos profesores en la enseñanza de los movimientos básicos. En la búsqueda de soluciones de bajo costo, las empresas occidentales han impulsado a sus fabricantes de equipo original. Así fue como iniciaron Acer y Lenovo. En la lucha anterior al año 2000 para solucionar el “problema informático del milenio”, también conocido como el problema “Y2K”, los gigantes occidentales de TI enseñaron una gran cantidad de trucos a empresas de la India, como TCS, Infosys y Wipro.

Hace aproximadamente una década, la sabiduría convencional entre las empresas occidentales era que las empresas en economías emergentes se convertirían, de hecho, en formidables proveedores de productos y servicios básicos de bajo costo, y que siempre y cuando se rezagaran en el juego de la innovación, se mantendrían permanentemente detrás de las empresas líderes occidentales. Sin embargo, tal sabiduría convencional es ahora cada vez más cuestionada.

El énfasis que hacen las empresas occidentales en la innovación es consistente con la teoría tradicional, lo que sugiere que la ventaja competitiva de una empresa de clase mundial se deriva de las innovaciones de su propiedad, el término en el lenguaje de la administración es “ventaja de propiedad”. Ser propietario de este tipo de innovaciones permite a empresas de la Tríada, como GE, Siemens y Honda, invertir globalmente para enseñar al resto del mundo cómo hacer las cosas. Sin embargo, una nueva generación de multinacionales emergentes se han convertido en competidores globales activos, en ausencia de tales capacidades de clase mundial. Por ejemplo, en las fábricas de semiconductores, las tecnologías chinas se encuentran rezagadas por lo menos dos generaciones en relación con las de países como Japón, Corea del Sur, Taiwán y Estados Unidos. En los motores de combustión interna, los fabricantes chinos siguen de 10 a 20 años detrás de los líderes mundiales. Mientras que las empresas indias hicieron grandes progresos en TI/BPO, la mediocre infraestructura del país parece socavar el desarrollo de las industrias de manufactura y logística más avanzadas.

¿Cuáles son las capacidades centrales de las multinacionales emergentes? Mientras que los debates se encienden,

una escuela de pensamiento apunta hacia su capacidad para aprender. El aprendizaje es quizás el aspecto más inusual entre muchas multinacionales emergentes. En vez de la típica mentalidad de las multinacionales tradicionales de economías desarrolladas "yo-te-digo-qué-hacer", muchas multinacionales emergentes profesan abiertamente que van al extranjero a aprender. Mediante la adquisición de Jaguar y Land Rover, Tata expresó un gran interés en aprender a competir con productos de alta calidad en economías desarrolladas. Lenovo aspiraba a aprender a globalizar su organización mediante la compra de la división de PC de IBM. Geely se esforzó por aprender a mejorar la seguridad automotriz y las capacidades de branding mediante la adquisición de Volvo.

Si usted ha visto alguna película de kung-fu (la más reciente es *Kung-Fu Panda*), recordará que un nuevo campeón no puede limitarse a ser un excelente estudiante en algún momento, el estudiante tendrá que convertirse en maestro, innovando algunos movimientos de lujo. Estos movimientos no son propensos a crear competencia directa contra los maestros existentes. Más bien, estos innovadores son propensos a aprovechar su profundo conocimiento de las necesidades y deseos de los clientes en los mercados de bajos ingresos, y la empaquetan con su aprendizaje de los competidores de clase mundial. La tabla 3.6 muestra los resultados que pueden ser innovaciones con un poco de "cambio de juego" o "cambio de paradigma" que empujan decididamente la ventaja al lado de algunas (aunque sin duda no todas) multinacionales emergentes.

Mientras que los eruditos han sugerido durante mucho tiempo que las innovaciones no necesariamente tienen que ser de "alta tecnología", la atención en la "innovación" se centra en torno a los productos y servicios de vanguardia, y muchos ejecutivos y empresas sueñan con convertirse en el próximo Apple. Las multina-

cionales emergentes tienden a enfocarse en las industrias "de tecnología media" y prosperan en sus capacidades que desencadenan "innovaciones costeadas". Para las multinacionales de la vieja guardia que tradicionalmente impulsan innovaciones de alta tecnología y alto precio en las economías desarrolladas, y luego permiten que estas innovaciones "goteen", la carrera del aprendizaje se centra ahora en el desarrollo de nuevos productos y servicios en las economías emergentes, conocidos como "innovaciones inversas". Los esfuerzos de GE para desarrollar ultrasonidos portátiles y máquinas de ECG en China y la India, respectivamente, representan algunos ejemplos de éxito de estos nuevos experimentos, que son necesarios ante el surgimiento de nuevas multinacionales innovadoras, que incluso la poderosa GE tiene que tomar en serio (vea la sección Mercados emergentes 1.2).

Fuentes: Con base en 1) R. Chittoor, M. Sarkar, S. Ray, y P. Aulakh, 2009, Third World copycats to emerging multinationals, *Organization Science*, 20: 187-205; 2) V. Govindarajan y R. Ramamurti, 2011, Reverse innovation, emerging markets, and global strategy, *Global Strategy Journal*, 1: 191-205; 3) Y. Luo, J. Sun, y S. Wang, 2011, Emerging economy copycats, *Academy of Management Perspectives*, mayo: 37-56; 4) J. Mathews, 2006, Dragon multinationals as new features of globalization in the 21st century, *Asia Pacific Journal of Management*, 23: 5-27; 5) M. W. Peng, 2012, The global strategy of emerging multinationals from China, *Global Strategy Journal*, 2: 97-107; 6) M. W. Peng, R. Bhagat, y S. Chang, 2010, Asia and global business, *Journal of International Business Studies*, 41: 373-376; 7) O. Shenkar, 2010, *Copycats*, Boston: Harvard Business School Press; 8) S. Sun, M. W. Peng, B. Ren, y D. Yan, 2012, A comparative ownership advantage framework for cross-border M&As, *Journal of World Business*, 47: 4-16.

TABLA 3.6 Innovaciones en las multinacionales de países emergentes.

ÁREAS DE INNOVACIÓN	EJEMPLOS
Importantes reducciones en costos y precios que abren el vasto potencial de los mercados en la base de la pirámide.	El automóvil Nano de Tata, con un precio aproximado de 2,500 dólares, es el automóvil más económico que se produce en serie.
Saltar a las tecnologías más recientes, debido a la falta de implementos financieros y psicológicos y las tecnologías heredadas.	BYD de China, un fabricante de baterías, tiene pequeñas inversiones anteriores en el motor de combustión interna. Ahora es uno de los líderes en el desarrollo de los automóviles eléctricos.
Innovaciones frugales que pueden tener un mercado seguro entre los pobres en las economías desarrolladas.	Microfinanciamiento, que surgió en Bangladesh, no sólo revoluciona el financiamiento empresarial en el mundo en desarrollo, sino que trabaja para el centro de los ciudadanos pobres en economías desarrolladas.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son los recursos y capacidades centrales de las multinacionales que surgen en las economías emergentes?
2. ¿Cuáles son los recursos y capacidades centrales de la mayoría de las multinacionales en las economías desarrolladas?

3. **ÉTICA:** Algunas de las estrategias de imitación que han sido adoptadas por las multinacionales emergentes han violado los derechos de propiedad intelectual de sus rivales en economías desarrolladas. Como presidente ejecutivo (CEO) de una multinacional emergente que ha sido llevado del extranjero, usted ha descubierto esta situación en su nuevo empleo. ¿Qué hará al respecto?

NOTAS

[Journal acronyms] **AMJ** – *Academy of Management Journal*; **AMR** – *Academy of Management Review*; **BW** – *BusinessWeek* (before 2010) or *Bloomberg Businessweek* (since 2010); **HBR** – *Harvard Business Review*; **JIBS** – *Journal of International Business Studies*; **JIM** – *Journal of International Management*; **JM** – *Journal of Management*; **JMS** – *Journal of Management Studies*; **JWB** – *Journal of World Business*; **MIR** – *Management International Review*; **OSc** – *Organization Science*; **SMJ** – *Strategic Management Journal*

1. J. Barney, 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *JM*, 17: 99–120; M. W. Peng, 2001, The resource-based view and international business, *JM*, 27: 803–829.
2. A. Cuervo-Cazurra & L. Dau, 2002, Promarket reforms and firm profitability in developing countries, *AMJ*, 52: 1348–1368; D. Sirmon, M. Hitt, J. Arreaga, & J. Campbell, 2010, The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses, *SMJ*, 31: 1386–1409.
3. S. Newbert, 2002, Empirical research on the resource-based view of the firm, *SMJ*, 28: 121–146; D. Sirmon, M. Hitt, & R. D. Ireland, 2007, Managing firm resources in dynamic environments to create value, *AMR*, 32: 273–292.
4. A. Goerzen & P. Beamish, 2002, The Penrose effect, *MIR*, 47: 221–239; J. Steen & P. Liesch, 2007, A note on Penrosian growth, resource bundles, and the Uppsala model of internationalization, *MIR*, 47: 193–206.
5. J. Barney, 2001, Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? (p. 54), *AMR*, 26: 41–56.
6. G. Schreyogg & M. Kliesch-Eberl, 2002, How dynamic can organizational capabilities be? *SMJ*, 28: 913–933; D. Sirmon & M. Hitt, 2009, Contingencies within dynamic managerial capabilities, *SMJ*, 30: 1375–1394; D. Teece, 2007, Explicating dynamic capabilities, *SMJ*, 28: 1319–1350.
7. C. Helfat & S. Winter, 2011, Untangling dynamic and operational capabilities, *SMJ*, 32: 1243–1250.
8. E. Danneels, 2002, The process of technological competence leveraging, *SMJ*, 28: 511–533; A. Phene, K. Fladmoe-Lindquist, & L. Marsh, 2006, Breakthrough innovations in the US biotechnology industry, *SMJ*, 27: 369–388.
9. A. Carmeli & A. Tishler, 2004, The relationships between intangible organizational elements and organizational performance, *SMJ*, 25: 1257–1278.
10. G. Davies, R. Chun & M. Kamins, 2010, Reputation gaps and the performance of service organizations, *SMJ*, 31: 530–546; N. Gardberg & C. Fombrun, 2002, Corporate citizenship, *AMR*, 31: 329–346; M. Rhee, 2009, Does reputation contribute to reducing organizational errors? *JMS*, 46: 676–702; V. Rindova, T. Pollock, & M. Hayward, 2006, Celebrity firms, *AMR*, 31: 50–71.
11. M. Porter, 1985, *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
12. A. Parmigiani, 2002, Why do firms both make and buy? *SMJ*, 28: 285–311; M. W. Peng, Y. Zhou, & A. York, 2006, Behind make or buy decisions in export strategy, *JWB*, 41: 289–300.
13. S. Beugelsdijk, T. Pedersen, & B. Petersen, 2009, Is there a trend toward global value chain specialization? *JIM*, 15: 126–141; K. Coucke & L. Sleuwaegen, 2002, Offshoring as a survival strategy, *JIBS*, 39: 1261–1277; J. Hatonen & T. Eriksson, 2009, 30+ years of research and practice of outsourcing, *JIM*, 15: 142–155; P. Jensen, 2009, A learning perspective on the offshoring of advanced services, *JIM*, 15: 181–193; J. Kedia & D. Mukherjee, 2009, Understanding offshoring, *JWB*, 44: 250–261; K. Kumar, P. van Fenema, & M. von Glinow, 2009,

- Offshoring and the global distribution of work, *JIBS*, 40: 642–667; S. Mudambi & S. Tallman, 2010, Make, buy, or ally? *JMS*, 47: 1434–1456; G. Trautmann, L. Bals, & E. Hartmann, 2009, Global sourcing in integrated network structures, *JIM*, 15: 194–208; C. Weigelt & M. Sarkar, 2012, Performance implications of outsourcing for technological innovations, *SMJ*, 33: 189–216.
14. *BW*, 2006, The 787 encounters turbulence, June 19: 38–40.
 15. S. Lahiri, B. Kedia, & D. Mukherjee, 2012, The impact of management capability on the resource-performance linkage, *JWB*, 47: 145–155; R. Mudambi & M. Venzin, 2012, The strategic nexus of offshoring and outsourcing decisions, *JMS*, 47: 1510–1533; H. Safizadeh, J. Field, & L. Ritzman, 2008, Sourcing practices and boundaries of the firm in the financial services industry, *SMJ*, 29: 79–91.
 16. D. Gregorio, M. Musteen, & D. Thomas, 2002, Offshore outsourcing as a source of international competitiveness of SMEs, *JIBS*, 40: 969–988; D. Griffith, N. Harmancioglu, & C. Droke, 2009, Governance decisions for the offshore outsourcing of new product development in technology intensive markets, *JWB*, 44: 217–224; C. Grimpé & U. Kaiser, 2010, Balancing internal and external knowledge acquisition, *JMS*, 47: 1483–1509; M. Kenney, S. Massini, & T. Murtha, 2009, Offshoring administrative and technical work, *JIBS*, 40: 887–900; A. Lewin, S. Massini, & C. Peeters, 2009, Why are companies offshoring innovation? *JIBS*, 40: 901–925; Y. Li, Z. Wei, & Y. Liu, 2010 Strategic orientation, knowledge acquisition and firm performance, *JMS*, 47: 1457–1482.
 17. J. Doh, K. Bunyaratavej, & E. Hahn, 2009, Separable but not equal, *JIBS*, 40: 926–943; J. Hatonen, 2009, Making the locational choice, *JIM*, 15: 61–76; R. Liu, D. Fails, & B. Scholnick, 2011, Why are different services outsourced to different countries? *JIBS*, 42: 558–571; M. Demirbag & K. Glaister, 2010, Factors determining offshore location choice for R&D projects, *JMS*, 47: 1534–1560; S. Zaheer, A. Lamin, & M. Subramani, 2009, Cluster capabilities or ethnic ties? *JIBS*, 40: 944–968.
 18. F. Contractor, V. Kuma, S. Kundu, & T. Pedersen, 2010, Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring, *JMS*, 47: 1417–1433.
 19. A. Pande, 2011, How to make onshoring work, *HBR*, March: 30.
 20. D. Levy, 2005, Offshoring in the new global political economy (p. 687), *JMS*, 42: 685–693.
 21. J. Barney, 2002, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (pp. 159–174), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 22. R. Adner & R. Kapoor, 2010, Value creation innovation ecosystems, *SMJ*, 31: 306–333; F. Bridoux, R. Coeurderoy, & R. Durand, 2011, Heterogenous motives and the collective creation of value, *AMR*, 36: 711–730; A. Capaldo, 2007, Network structure and innovation, *SMJ*, 28: 585–608; O. Chatain & P. Zemsky, 2011, Value creation and value capture with frictions, *SMJ*, 32: 1206–1231; J. Grahovac & D. Miller, 2009, Competitive advantage and performance, *SMJ*, 30: 1192–1212; T. Holcomb, M. Holmes, & B. Connelly, 2009, Making the most of what you have, *SMJ*, 30: 457–485; M. Kunc & J. Morecroft, 2010, Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm, *SMJ*, 31: 1164–1182; V. La, P. Patterson, & C. Styles, 2009, Client-perceived performance and value in professional B2B services, *JIBS*, 40: 274–300; M. Leiblein & T. Madsen, 2009, Unbundling competitive heterogeneity, *SMJ*, 30: 711–735; M. Sun & E. Tse, 2009, The resource-based view of competitive advantage in two-sided markets, *JMS*, 46: 45–64.
 23. D. Sirmon, S. Gove, & M. Hitt, 2008, Resource management in dyadic competitive rivalry, *AMJ*, 51: 919–935.
 24. *BW*, 2011, Can this IBMer keep Big Blue's edge? October 31: 31–32.
 25. F. Aime, S. Johnson, J. Ridge, & A. Hill, 2010, The routine may be stable but the advantage is not, *SMJ*, 31: 75–87; D. Tzabbar, 2009, When does scientist recruitment affect technological repositioning? *AMJ*, 52: 873–896.
 26. G. Ray, J. Barney, & W. Muhanna, 2004, Capabilities, business processes, and competitive advantage, *SMJ*, 25: 23–37.
 27. A. King, 2007, Disentangling interfirm and intrafirm causal ambiguity, *AMR*, 32: 156–178; T. Powell, D. Lovallo, & C. Caringal, 2006, Causal ambiguity, management perception, and firm performance, *AMR*, 31: 175–196.
 28. *BW*, 2011, Can this IBMer keep Big Blue's edge?
 29. S. Jonsson & P. Regner, 2009, Normative barriers to imitation, *SMJ*, 30: 517–536; M. Lieberman & S. Asaba, 2006, Why do firms imitate each other? *AMR*, 31: 366–385; F. Polidoro & P. Toh, 2011, Letting rivals come close or warding them off? *AMJ*, 54: 369–392.

30. A. Lado, N. Boyd, P. Wright & M. Kroll, 2006, Paradox and theorizing within the resource-based view, *AMR*, 31: 115–131.
31. M. Chari, S. Devaraj, & P. David, 2007, International diversification and firm performance, *JWB*, 42: 184–197; S. Ethiraj, N. Ramasubbu, & M. Krishnan, 2012, Does complexity deter customer-focus? *SMJ*, 33: 137–161; M. Gruber, F. Heinemann, M. Brettel, & S. Hungeling, 2010, Configurations of resources and capabilities and their performance implications, *SMJ*, 31: 1337–1356; M. Kotabe, R. Parente, & J. Murray, 2007, Antecedents and outcomes of modular production in the Brazilian automobile industry, *JIBS*, 38: 84–106; R. Ployhart, C. Van Iddekinge, & W. Mackenzie, 2011, Acquiring and developing human capital in service contexts, *AMJ*, 54: 353–368; R. Sinha & C. Noble, 2008, The adoption of radical manufacturing technologies and firm survival, *SMJ*, 29: 943–962; K. Srikanth & P. Puranam, 2011, Integrating distributed work, *SMJ*, 32: 849–875.
32. T. Chi & A. Seth, 2009, A dynamic model of the choice of mode for exploiting complementary capabilities, *JIBS*, 40: 365–387; A. Hess & F. Rothaermel, 2011, When are assets complementary? *SMJ*, 32: 895–909; N. Stieglitz & K. Heine, 2007, Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm, *SMJ*, 28: 1–15.
33. J. Barney, 1997, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (p. 155), Reading, MA: Addison-Wesley; J. Jansen, F. Van den Bosch, & H. Volberda, 2005, Managerial potential and related absorptive capacity, *AMJ*, 48: 999–1015.
34. T. Kostova & K. Roth, 2003, Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation, *AMR*, 28: 297–317; P. Moran, 2005, Structural vs. relational embeddedness, *SMJ*, 26: 1129–1151.
35. N. Balasubramanian & M. Lieberman, 2010, Industry learning environments and the heterogeneity of firm performance, *SMJ*, 31: 390–412; M. Lenox, S. Rockart, & A. Lewin, 2010, Does interdependency affect firm and industry profitability? *SMJ*, 31: 121–139.
36. J. Hough, 2006, Business segment performance redux, *SMJ*, 27: 45–61; Y. Spanos, G. Zaralis, & S. Lioukas, 2004, Strategy and industry effects on profitability, *SMJ*, 25: 139–165.
37. G. McNamara, F. Aime, & P. Vaaler, 2005, Is performance driven by industry- or firm-specific factors? *SMJ*, 26: 1075–1081; Y. Tang & F. Liou, 2010, Does firm performance reveal its own causes? *SMJ*, 31: 39–57.
38. P. Godfrey & C. Hill, 1995, The problem of unobservables in strategic management research (p. 530), *SMJ*, 16: 519–533.
39. O. Williamson, 1999, Strategy research (p. 1093), *SMJ*, 20: 1087–1108.
40. D. Collis, 1994, How valuable are organizational capabilities (p. 151), *SMJ*, 15: 143–152.
41. B. Wernerfelt, 1984, A resource-based view of the firm (p. 171), *SMJ*, 5: 171–180.
42. T. Reus, A. Ranft, B. Lamont, & G. Adams, 2009, An interpretive systems view of knowledge investments, *AMR*, 34: 382–400; A. von Nordenflycht, 2010, What is a professional service firm? *AMR*, 35: 155–174.
43. S. Berman, J. Down, & C. Hill, 2002, Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association, *AMJ*, 45: 13–32.
44. K. Eisenhardt & J. Martin, 2000, Dynamic capabilities: What are they? (p. 1113), *SMJ*, 21: 1105–1121.
45. R. D’Aveni, 1994, *Hypercompetition*, New York: Free Press. See also E. Chen, R. Katila, R. McDonald, & K. Eisenhardt, 2010, Life in the fast lane, *SMJ*, 31: 1527–1547; C. Lee, N. Venkatraman, H. Tanriverdi, & B. Iyer, 2010, Complementarity-based hyper-competition in the software industry, *SMJ*, 31: 1431–1457,
46. T. Moliterno & M. Wiersema, 2007, Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability, *SMJ*, 28: 1065–1087; J. Shamsie, X. Martin, & D. Miller, 2009, In with the old, in with the new, *SMJ*, 30: 1440–1452.
47. R. Javalgi, A. Dixit, & R. Scherer, 2009, Outsourcing to emerging markets, *JIM*, 15: 156–168; M. Reitzig & S. Wagner, 2010, The hidden cost of outsourcing, *SMJ*, 31: 1183–1201; S. Swan & B. Allred, 2009, Does “the China Option” influence subsidiary technology sourcing strategy? *JIM*, 15: 169–180.
48. M. Gottfredson, R. Puryear, & S. Phillips, 2005, Strategic sourcing (p. 132), *HBR*, February: 132–139.
49. J. Boddy, B. Toyne, & Z. Martinez, 2004, The meanings of “international management,” *MIR*, 44: 195–212.
50. K. Kim & W. Tsai, 2012, Social comparison among competing firms, *SMJ*, 33: 115–136.
51. D. Burrus, 2011, *Flash Foresight* (p. 11), New York: HarperCollins.
52. M. Chari & P. David, 2012, Sustaining superior performance in an emerging economy, *SMJ*, 33:

- 217–229; R. D’Aveni, G. Dagnino, & K. Smith, 2010, The age of temporary advantage, *SMJ*, 31: 1371–1385.
53. G. Pacheco-de-Almeida, 2010, Erosion, time compression, and self-displacement of leaders in hyper-competitive environments, *SMJ*, 31: 1498–1526.

ÉNFASIS EN LAS INSTITUCIONES, LA CULTURA Y LA ÉTICA



© istockphoto/Alexey Stiop

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Explicar el concepto de instituciones.
2. Comprender las dos formas principales de las transacciones de intercambio que reducen la incertidumbre.
3. Articular las dos propuestas que fundamentan la estrategia de la perspectiva o visión basada en las instituciones.
4. Apreciar el rol estratégico de las culturas.
5. Identificar el rol estratégico de la ética, culminando en un modelo de respuesta estratégica.
6. Participar en tres debates centrales sobre instituciones, culturas y ética.
7. Formular conclusiones estratégicas para la acción.

¿Reducir salarios o puestos?

Como expatriado japonés y presidente ejecutivo (CEO) de la filial estadounidense de Yamakawa Corporation, usted se rasca la cabeza mientras enfrenta una decisión difícil: ¿debe reducir salarios en todos los ámbitos o recortar puestos cuando se enfrenta una crisis económica espantosa con grandes pérdidas? Las oficinas corporativas en Osaka le han informado que los ingresos locales son malos, y que usted no puede esperar que tales oficinas rescaten sus operaciones. Con pena, los rescates del gobierno estadounidense sólo pueden aplicarse a empresas de propiedad estadounidense y, por lo tanto, son irrelevantes para su unidad, la cual es 100% propiedad de la empresa matriz japonesa.

Como una persona que se educó en una cultura colectivista, instintivamente se siente obligado a sugerir un recorte salarial para los 1,000 empleados en Estados Unidos. Siente la obligación ética de proteger a las personas que colaboran con usted pero, por supuesto, también siente gran responsabilidad de garantizar la supervivencia de su negocio. Personalmente, como el empleado estadounidense mejor remunerado, está dispuesto a asumir el mayor porcentaje de un recorte salarial (que está pensando en 30%). Si se implementa, este plan requerirá que otros ejecutivos, en su mayoría estadounidenses, tengan una reducción salarial de entre 20 y 25%, mientras que los gerentes de nivel medio y profesionales se verán afectados con 15 a 20%, y el resto de los empleados con un rango de 10 a 15%. De hecho, en su experiencia anterior en Yamakawa en Japón, hizo esto con resultados positivos entre los empleados japoneses afectados. Esta vez, la mayoría de sus colegas ejecutivos en Japón están haciendo lo mismo. Sin embargo, puesto que usted está ahora gestionando operaciones en Estados Unidos, la sede en Osaka, que tiene una mentalidad más global y sensible, no quiere imponer soluciones uniformes en todo el mundo, y le pide que tome la decisión.

Como ejecutivo consciente, ha estudiado todos los libros que ha encontrado sobre reglas, culturas, normas y ética, tanto en inglés como en japonés, con la finalidad de prepararse para esta difícil decisión. Usted entiende que las leyes formales en Estados Unidos presentan pocas barreras a los despidos, y ha visto anuncios frecuentes en los medios de comunicación de dicho país sobre reduc-

ción de la fuerza laboral, que es un eufemismo para referirse a los despidos masivos. También ha notado que, en la reciente recesión, incluso las empresas estadounidenses "de buena fe", como AMD, FedEx, HP y el *New York Times*, han reducido el sueldo base a todos los empleados. Si hay una forma para cambiar la norma y avanzar hacia los recortes salariales generales en un esfuerzo por preservar empleos y evitar la reducción de la fuerza laboral, puede ser ésta, de acuerdo con ejecutivos estadounidenses citados en los medios de comunicación.

Al mismo tiempo, también se ha leído que algunos expertos señalan que los recortes salariales generales son un anatema para la cultura estadounidense de desempeño consagrado. "Lo último que queremos es que se vayan sus actores A, refiriéndose a las personas que ocupan posiciones estratégicas clave que entregan el mayor valor, porque usted ha administrado mal su sistema de compensación", afirma Mark Huselid, profesor de la Universidad de Rutgers. Usted también ha leído en un estudio de *Harvard Business Review* que, a pesar de encontrarse en la peor recesión, 20% de los empleados (jugadores) de alto potencial en las empresas estadounidenses saltó voluntariamente de sus buques entre 2008 y 2009, en busca de pastos más verdes en otros lugares. Naturalmente, a usted le preocupa que si decide aplicar las reducciones salariales podría perder una gran cantidad de grandes estrellas estadounidenses y terminar con muchos jugadores mediocres que no tienen opción, y puede quedar atrapado con ellos un largo tiempo, incluso después de que la economía se recupere.

Después de pasar dos días leyendo todos los materiales que ha reunido, todavía no tiene idea clara y, en su lugar, tiene un gran dolor de cabeza. Se rasca la cabeza otra vez: ¿cómo se debe proceder?

Fuente: Este es un caso ficticio inspirado por 1) M. Brannen, 2008, Global talent management and learning for the future, *AIB Insights*, 8: 8 -12; 2) *BusinessWeek*, 2009, Cutting salaries instead of jobs, 8 de junio: 46-48; 3) *BusinessWeek*, 2009, Pay cuts made palatable, 4 de mayo: 67; 4) N. Carter y C. Silva, 2009, High potentials in the downturn: Sharing the pain? *Harvard Business Review*, septiembre: 25; 5) *Wall Street Journal*, 2011, Even hints of layoffs decay morale, 19 de septiembre, online.wsj.com.

perspectiva o visión basada en las instituciones

Perspectiva central de la estrategia que sostiene que, además de las condiciones a nivel de la empresa y la industria, las empresas también tienen que considerar influencias mayores de fuentes, como el gobierno y la sociedad, al planear su estrategia.

institución

Restricciones humanamente planeadas que estructuran la interacción de las personas, conocidas informalmente como "reglas del juego".

marco institucional

Modelo o estructura de instituciones formales e informales que regulan el comportamiento de personas y empresas.

instituciones formales

Instituciones representadas por leyes, reglamentos y reglas.

pilar regulador

Cómo las reglas, leyes y reglamentos formales influyen en el comportamiento de personas y empresas.

instituciones informales

Instituciones representadas por normas, culturas y ética.

pilar normativo

Cómo los valores, creencias y normas de otros actores relevantes influyen en el comportamiento de personas y empresas.

norma

Práctica predominante de los actores importantes que afectan a personas y empresas.

- Cómo se toman las decisiones estratégicas, como aquellas asociadas a la reducción de salarios o puestos de trabajo durante una recesión? Es evidente que las perspectivas basadas en la industria y los recursos que se presentaron en los capítulos 2 y 3, aunque ciertamente perspicaces, no son suficientes para responder estas inquietantes preguntas. En general, las estrategias y el desempeño de las empresas son, en gran medida, determinadas por las instituciones, popularmente conocidas en una sociedad como "reglas del juego". Los países tienen reglas formales distintas en relación con los despidos de empleados. Además de las reglas formales, existen reglas informales que regulan estas prácticas. Para afrontar las recesiones, muchos países colectivistas, como Japón, optan como norma por los recortes salariales generales, mientras que en muchos países individualistas, como Estados Unidos, la norma son los despidos masivos. Existen diferentes resultados de desempeño para estas decisiones estratégicas. Mientras que los recortes salariales generales facilitan la lealtad de los empleados, pueden minar la moral de sus empleados estelares. Por otra parte, aunque los despidos masivos mantienen a los empleados estelares, prácticamente el resto de los empleados de la empresa vivirán asustados, y una fuerza laboral inmersa en el miedo no puede mostrar iniciativa ni creatividad. En otras palabras, cómo juegan las empresas y ganan (o pierden), al menos en parte, depende de cómo sean formuladas e impuestas las reglas. Esta **perspectiva o visión basada en las instituciones**, popular desde la década de 1990, cubriendo instituciones, culturas y ética, ha surgido como una de las tres perspectivas centrales sobre estrategias.¹ Este capítulo presenta primero la perspectiva basada en las instituciones. Después se estudia el rol estratégico de las culturas y la ética, seguido de un modelo estratégico de respuesta. En seguida se presentan los debates y conclusiones.

Cómo entender las instituciones

Definiciones

Construyendo sobre la metáfora de las "reglas del juego", Douglass North, ganador del premio Nobel de economía, define más formalmente las **instituciones** como "las restricciones humanamente planeadas que estructuran la interacción humana".² Un **marco institucional** está constituido por organizaciones formales e informales que regulan el comportamiento de personas y empresas. Estas instituciones están apoyadas por tres "pilares" identificados por Richard Scott, un importante sociólogo, los cuales son pilares 1) reguladores, 2) normativos y 3) cognitivos.

Las **instituciones formales**, que se muestran en la tabla 4.2, incluyen leyes, reglamentos y reglas. Su pilar principal de apoyo, el **pilar regulador**, es el poder coercitivo de los gobiernos. Por ejemplo, mientras que muchas personas y empresas pueden pagar impuestos debido a su sentido del deber, un gran número de ellos lo paga por miedo al poder coercitivo del gobierno si los sorprende sin cumplir.

Por otra parte, las **instituciones informales** incluyen normas, culturas y ética. Los dos soportes principales de apoyo son normativos y cognitivos. El **pilar normativo** se refiere a cómo los valores, creencias y acciones de otros actores relevantes —colectivamente conocidos como **normas**— influyen en el comportamiento de personas o empresas.⁴ Por ejemplo, las normas recientes centradas en acelerar la inversión en China y la India han apresurado a muchas empresas occidentales a imitarse una a la otra, sin un entendimiento claro de cómo funciona este movimiento. Los gerentes cautelosos que resisten tal "manada" son confrontados a menudo por miembros del con-

TABLA 4.1 Dimensiones de las instituciones.

GRADO DE FORMALIDAD	EJEMPLOS	PILARES DE SOPORTE
Instituciones formales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leyes ■ Regulaciones ■ Reglas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regulatorio (coercitivo)
Instituciones informales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Normas ■ Culturas ■ Ética 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Normativo ■ Cognitivo

pilar cognitivo

Valores y creencias internas que se dan por hecho, y que guían el comportamiento de personas y empresas.

sejo de administración e inversionistas: “¿Por qué no estamos en China o la India?” En otras palabras “¿Por qué no sigue la norma?”

También, apoyando a las instituciones informales, el **pilar cognitivo** se refiere a los valores y creencias internas que se dan por hecho y que guían el comportamiento de personas y empresas.⁵ Por ejemplo, lo que impulsó a los denunciantes para reportar las malas acciones de Enron fue la creencia de lo bueno y lo malo. Debido a que la mayoría de los empleados no se sienten cómodos al actuar contra la organización, la norma es evitar “morder la mano que te da de comer”. En esencia, los denunciantes eligen seguir sus creencias personales internas sobre lo que es bueno para sobrepasar las normas que fomentan el silencio.

¿Qué hacen las instituciones?

Mientras que las instituciones hacen muchas cosas, su rol clave en dos palabras es *reducir la incertidumbre*.⁶ Al señalar cuál conducto es legítimo y cuál no, las instituciones controlan el rango de acciones aceptables. En síntesis, las instituciones reducen la incertidumbre, lo que podría ser devastador.⁷ La incertidumbre política, los ataques terroristas y los disturbios étnicos pueden volver obsoletos los planes a largo plazo (vea la sección Mercados emergentes 1.1). Los estancamientos políticos en Washington han hecho que el gobierno de Estados Unidos sea “menos estable, efectivo y predecible”, lo que llevó a la firma Standard & Poor’s a reducir su calificación de triple A a AA+.⁸ La incertidumbre económica, como fracaso del cumplimiento de las obligaciones contractuales, puede generar pérdidas económicas. Durante la Gran Recesión de 2008-2009, varias empresas, como Dow Chemical y Trump Holdings, argumentaron que la “crisis económica sin precedentes” debería dejarlos fuera del gancho.⁹ La fuerza mayor es una doctrina jurídica de mucho tiempo, que excusa a las empresas de cumplir los términos de un acuerdo en caso de desastres naturales u otras calamidades. Pero, ¿es la crisis económica causa de “fuerza mayor”? Si el argumento prevalece, como sostienen los críticos, entonces cada deudor en un país que sufre la crisis económica puede omitir el pago de deudas. Si bien estos argumentos se debaten en batallas judiciales, una gran cantidad de incertidumbre económica se cierne en el horizonte.

costos de transacción

Costos asociados a transacciones económicas, o más ampliamente, los costos de hacer negocios.

La incertidumbre que rodea las transacciones económicas puede llevar a los **costos de transacción**, que se definen como costos asociados a las transacciones económicas, o más ampliamente, los costos de hacer negocios. El galardonado con el Premio Nobel, Oliver Williamson, se refiere a la fricción en los sistemas mecánicos: “¿Se atoran los

MERCADOS EMERGENTES 4.1

Manejo de la incertidumbre en Pakistán

Mahummad Azhar Ali, gerente de la planta de National Foods en Karachi, Pakistán, tiene una rutina de trabajo establecida. Al amanecer llama a sus gerentes de producción, que viven en diferentes partes de esta extensa ciudad, en el mar Arábigo, de 18 millones de habitantes, para averiguar si los brotes de violencia han hecho que cualquier área se vuelva peligrosa.

Si las condiciones parecen ser especialmente riesgosas, Ali se porta dos carteras en el bolsillo, una real y otra llena de tarjetas de crédito vencidas, y moneda de baja denominación, dispuesto a entregar si lo asaltan bandidos, como le ocurrió en una ocasión. Se asegura de no usar el mismo vehículo que el día anterior, generalmente evitando su Toyota Corolla que le proporciona la empresa (un vehículo preferido para la clase media-alta de Pakistán), y prefiriendo su propio, menos visible, hatchback Suzuki Cultus.

Por último, Ali y su chofer se dirigen al encuentro de los 15 autobuses que recogen a los empleados en diferentes puntos de la ciudad. Una vez que todos los autobuses han llegado a la cita, Ali encabeza el convoy a 50 kilómetros del centro de la ciudad, con dirección a la planta principal de National Foods. Cuando el convoy llega a las 7:45 AM, después de un recorrido de 90 minutos, los empleados se alinean afuera de un muro con alambre de púas, y pasan por un registro corporal, mientras guardias armados con escopetas observan los movimientos. Ali monitorea desde su oficina el control de seguridad de circuito cerrado de televisión. La jornada laboral está a punto de comenzar. Él ha trabajado ya más de tres horas.

“Cualquier otra persona en mi posición, en otro país, tendría la mitad del trabajo que yo hago”, dice Ali, de 49 años, que ha laborado en la empresa, el mayor fabricante de especias y encurtidos de Pakistán, durante más de 25 años. “Si yo no tuviera que pasar tanto tiempo pensando en todo esto, podría idear maneras de mejorar la productividad.” Las empresas de todo el corazón industrial de Pakistán están luchando para hacer frente a la creciente inseguridad, cortes incessantes de energía, y la corrupción e inefficiencia del gobierno. Desde 2006, Pakistán ha per-

dido 35,000 civiles en ataques terroristas. La guerra contra los talibanes ha costado 68,000 millones de dólares en infraestructura destruida, altos costos de seguridad, pérdidas en inversión extranjera, y más.

A pesar de ello, algunas empresas aún logran crecer. En National Foods, que cotiza en bolsa, las ventas aumentaron 23%, llegando a 7.4 millones de rupias (81 millones de dólares) en el año fiscal que terminó el 30 de junio de 2011. En el primer año de la empresa en 1970, los ingresos fueron de sólo 5,000 rupias. “En aquel entonces, se trataba de una sola sala de operaciones en la que se trituraban manualmente chiles rojos, cilantro y jengibre”, dice Shakaib Arif, director de operaciones. “Ahora, con 2,000 empleados, elaboramos 60 millones de paquetes al año.”

La violencia política no es el mayor problema nacional. “El principal problema, por mucho, es la energía”, dice Arif, de 38 años. La demanda de electricidad en Pakistán es tres veces mayor que la oferta. El presidente Asif Ali Zardari está tratando de atraer a Pakistán a los productores independientes de energía, y tiene grandes planes para construir plantas hidroeléctricas, pero las empresas no pueden esperar. “Hemos creado una mezcla de energía que obtenemos de la red, y lo que podemos generar con el uso de nuestros generadores de gas y diesel”, dice Ali. “Cuesta tres veces más producir la energía por medio de generadores.”

La falta de seguridad en el país cobra su cuota. “Cada vez que me detengo en un semáforo, miro a mi alrededor, y creo que un hombre armado está a punto de venir”, dice Arif, quien conduce un automóvil pequeño cuando visita la fábrica de Karachi. “Ya he sido asaltado tres o cuatro veces.” Ali, el gerente de la planta, cuenta con su propia manera de manejar la tensión. “Cuando abordo el automóvil por la mañana, cierro los ojos y descanso. No quiero saber si cualquier hombre armado se acerca. Dejo que mi chofer absorba todo el estrés.”

Fuente: Extraído de Bloomberg Businessweek, 2011, Convoys and patdowns: A day at the office in Pakistan, 25 de julio: 11-13.

mecanismos, están lubricadas las partes, hay escape o pérdida innecesaria de energía?”. Continúa sugiriendo que los costos de transacción pueden verse como “la contraparte económica de la fricción: ¿las partes de la transacción operan en armonía o existen frecuentemente malentendidos y conflictos?”.¹⁰

MERCADOS EMERGENTES 4.2

La Unión de Arbitraje Comercial Internacional

Los libros normalmente aconsejan evitar los países con un estado de derecho débil. Sin embargo, los más recientes han llamado a las empresas a invertir agresivamente en las economías emergentes, aun cuando éstas son ampliamente conocidas por su débil estado de derecho. En Brasil, aún se pueden llevar a cabo un número ilimitado de juicios, y el caso judicial en activo más antiguo data de 1911. En Rusia, un importante número de gerentes rusos y un pequeño número de extranjeros están encarcelados, debido a los fiscales, la policía y los tribunales corruptos. En la India, hay escasez de jueces, con sólo 11 por cada millón de habitantes, en comparación con 51 en Gran Bretaña y 107 en Estados Unidos. El número de casos pendientes ante los tribunales de la India supera los 30 millones. En China, incluso cuando las empresas extranjeras ganan los casos de propiedad intelectual en contra de las empresas nacionales, muchos de los fallos judiciales simplemente no se cumplen.

Antes del reciente interés en invertir en las economías emergentes, la ley del país que regula los contratos había sido siempre un dolor de cabeza para los inversionistas internacionales. Entre un país anfitrión y un país de origen, es comprensible que el participante extranjero sienta miedo de usar la ley del país anfitrión por el temor de que la empresa local tenga una "ventaja de campo". Este miedo se magnifica en una economía emergente, conocida por su falta de aplicación efectiva de la ley. Por otro lado, usar la ley del país de origen del participante extranjero no puede permitirlo el país receptor de la inversión. ¿Existen mecanismos institucionales que faciliten inversiones internacionales al abordar las preocupaciones legítimas de ambas partes?

La Unión de Arbitraje Comercial Internacional (Binding International Commercial Arbitration, BICA) ha surgido

como solución a este problema en apariencia intratable. La BICA es un proceso mediante el cual dos empresas que realizan transacciones están de acuerdo, *a priori*, en presentarse ante un tercero neutral (árbitro) en caso de litigio. Como sistema alterno, la BICA es un medio para resolver los conflictos sin entrar en el sistema judicial nacional (ya sea en el país de origen o el anfitrión), creando así un punto medio neutral entre las empresas. Como resultado, se ha recurrido cada vez más a la BICA. Por ejemplo, ¿por qué China ha sido capaz de atraer tanto la inversión extranjera directa (IED) en las últimas tres décadas? Además de las condiciones habituales, como mano de obra barata y un mercado interno considerable, una justificación basada en las instituciones, que suelen ignorar los informes sobre el destino de la inversión extranjera directa a China, es que las autoridades de ese país han promovido activamente recurrir a la BICA para aliviar el comprensible temor ante la falta de un estado de derecho efectivo en China por parte de los participantes extranjeros. En concreto, las autoridades chinas recomiendan especialmente la BICA de la Cámara de Comercio de Estocolmo (SCC, una importante organización de arbitraje internacional). Un ejemplo de ello lo observamos durante los años 2007 y 2009, cuando Danone y Wahaha, involucrados en una serie de disputas, acudieron a una BICA, ante el Tribunal Penal, que obligó a ambas empresas a llegar a un acuerdo.

Fuente: Con base en 1) *Economist*, 2006, India: The long arms of the law, 1 de julio:40; 2) *Economist*, 2009, Brazil: The self-harming state, 14 de noviembre : 14-15; 3) *Economist*, 2011, Putin's Russia, 10 de diciembre: 27-30;4) B.C. Pinkham & M.W. Peng, 2012, Arbitration and cross-border transaction costs, working paper, University of Texas at Dallas.

oportunismo

Búsqueda del interés personal con engaños.

Una fuente importante de costos de transacción es el **oportunismo**, que es la búsqueda del interés personal con engaños. Ejemplos de esto incluyen engañar, hacer trampa y confundir a las otras partes que participan en la transacción, lo que incrementará los costos. Al intentar reducir estos costos de transacción, los marcos institucionales mejoran la certeza al definir las reglas del juego, de manera que las violaciones (como fallar en cumplir un contrato) puedan mitigarse con relativa facilidad (como a través del arbitraje formal; vea la sección Mercados emergentes 4.2).

Sin marcos institucionales estables, los costos de transacción podrían ser prohibitivamente altos, hasta el punto de que ciertas transacciones simplemente no se llevarían

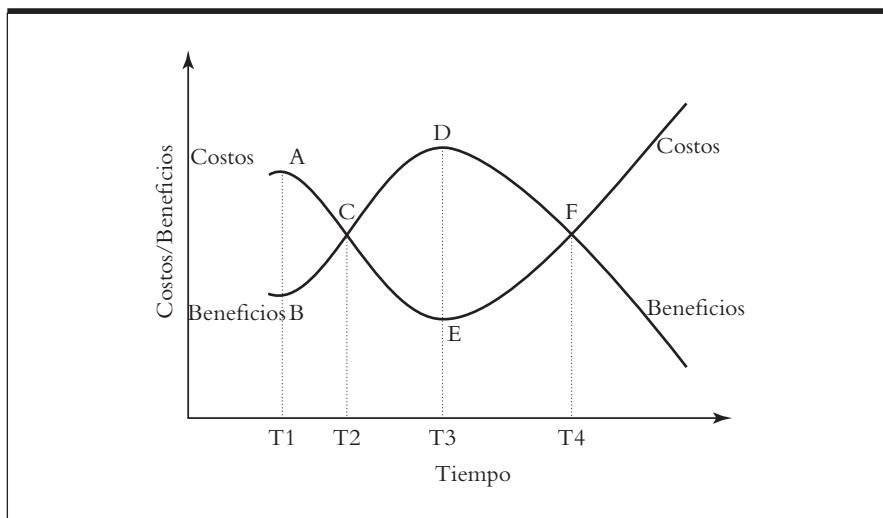
a cabo. En ausencia de marcos institucionales confiables que protejan a los inversionistas, éstos podrían elegir llevar su dinero al extranjero. Los rusos ricos con frecuencia eligen comprar un club de fútbol en Londres o una villa en Chipre, en lugar de invertir en Rusia; en otras palabras, los costos de transacción de hacer negocios en Rusia pueden ser muy altos.

¿Cómo reducen la incertidumbre las instituciones?

En todo el mundo, dos clases principales de instituciones, informales y formales, reducen la incertidumbre.¹¹ La primera clase de transacción económica, que se llama **contrato de relación**, se conoce como **intercambios personalizados, informales y basados en las relaciones**. En muchos lugares del mundo no es necesario suscribir un pagaré cuando se solicita dinero prestado a los amigos. Insistir en tal documento, ya sea usted o su amigo, puede verse como una falta de confianza insultante. Mientras que usted está comprometido a devolver el dinero a su amigo, también *creen* que usted lo hará, así, su transacción está regulada por normas informales y creencias cognitivas basadas en la amistad. En caso de que usted de forma oportunista tome el dinero y se escape, su reputación quedará arruinada, y no sólo perderá a sus amigos, además, al correr ellos la voz, perderá a otros amigos que podrían prestarle dinero en el futuro.

Sin embargo, además de los beneficios de la amistad, existen costos: ¿recuerda cuánto tiempo ha pasado con amigos y cuántos obsequios les ha dado? Si se expresa gráficamente (figura 4.1), al inicio, en el tiempo T1, los costos de participar en un contrato de relación son altos (en el punto A) y los beneficios bajos (en el punto B), porque las partes deben construir redes sociales sólidas y un proceso que consume recursos, al paso del tiempo, para conocerse mutuamente (como ir juntos a la escuela). Si las relaciones pasan la prueba del tiempo, entonces los beneficios superarán las pérdidas. Con el tiempo, cuando la escala y visión de las transacciones informales se expanda, los costos de transacción disminuyen (de A a C y después a E) y los beneficios se incrementan (de B a C y después

FIGURA 4.1 Intercambio personalizado informal y basado en las relaciones.



Fuente: M. W. Peng (2003), Institutional transitions and strategic choices (p. 279), *Academy of Management Review*, 28 (2): 275–296.

contrato de relación o relacional

Contrato que se basa en relaciones informales (vea también intercambios personalizados, informales y basados en las relaciones).

Intercambios personalizados, informales y basados en las relaciones

Forma de intercambio económico que se basa en las relaciones informales entre las partes. También se le conoce como contrato de relación.

a D), ya que la amenaza del oportunismo se limita por las sanciones informales que pueden imponerse contra los oportunistas, en caso de ser necesario. Existe poca demanda para un costoso refuerzo formal de un tercero (como un pagaré revisado por abogados y notariado por el gobierno). Así, entre T2 y T3, usted y sus amigos —y colectivamente la economía— se podrían beneficiar de los contratos de relaciones o relacionales.¹²

Sin embargo, al pasar a T3, los costos de tal modo podrían sobrecargar de manera gradual los beneficios, porque “a mayor variedad y número de intercambios, más complejos serán los tipos de acuerdos que se tendrán que hacer y más difícil será hacerlos” de manera informal.¹³ En específico, existe un límite en el número o fuerza de las redes que pueden tener una persona o empresa. En otras palabras, ¿cuántos buenos amigos pueden tener una persona o una empresa? Sin importar cuántos amigos tenga en Facebook, nadie puede decir que tiene 100 *buenos* amigos (sin importar cómo se defina “buenos amigos”). Cuando el régimen informal que impera es débil, la confianza puede ser fácilmente explotada o abusada. ¿Qué hará si sus (supuestos) amigos que le pidieron dinero prestado se niegan a devolvérselo o simplemente desaparecen? Como resultado, parecería que el límite de los contratos de relación se alcanza en T3. Pasado T4, los costos podrían pesar de manera gradual más que los beneficios.

La segunda forma institucional de regular las relaciones, conocida como **transacción al alcance de la mano**, es un **intercambio impersonal formal, basado en las reglas** con un tercero que lo refuerce. Ante la expansión de la economía, se incrementa la escala y el rango de las transacciones (quiere solicitar prestado más dinero para iniciar una empresa y existen muchos emprendedores como usted), surge entonces la necesidad de un tercero de refuerzo por medio de las instituciones que apoyan el mercado formal. Como se muestra en la figura 4.2, los costos iniciales por transacción son altos, debido a los altos costos de las instituciones. Burós de crédito, tribunales, policía y abogados son costosos. Las pequeñas aldeas, por lo general, no tienen los medios suficientes para sostenerlos (y no los necesitan). Sin embargo, con el tiempo, el refuerzo de un tercero podría facilitar

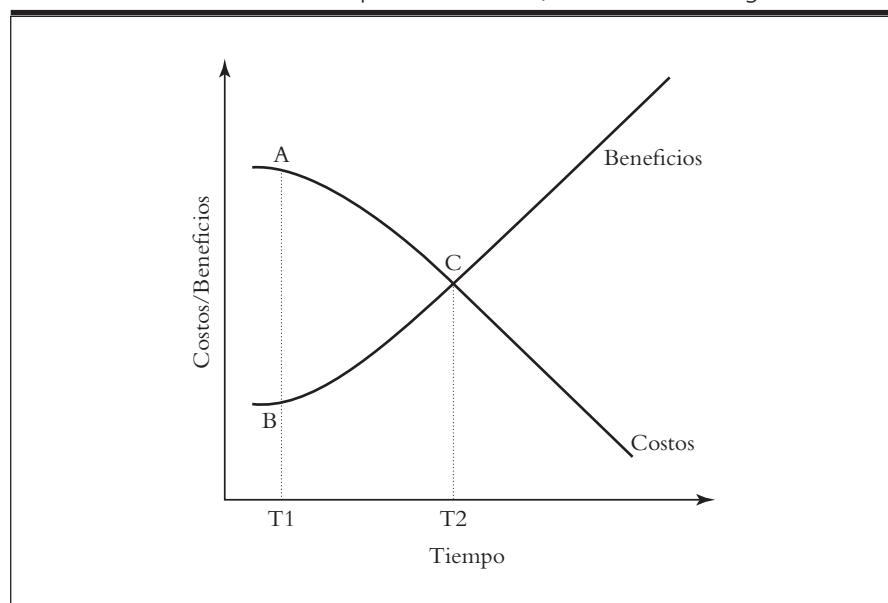
transacciones al alcance de la mano

Transacciones en las que las partes mantienen su distancia (vea también intercambio formal impersonal basado en las reglas).

intercambio impersonal formal, basado en las reglas

Forma de intercambio económico que se basa en transacciones formales en las que las partes mantienen su distancia (vea también transacciones al alcance de la mano).

FIGURA 4.2 Intercambio impersonal formal, basado en las reglas.



Fuente: M. W. Peng (2003), Institutional transitions and strategic choices (p. 280), *Academy of Management Review*, 28 (2): 275–296.

la expansión de los mercados, ya que las partes ajenas, personas que no son sus amigos y no han podido realizar transacciones con usted antes, ahora tienen la confianza para negociar con usted (y otros). En otras palabras, con un marco institucional formal adecuado, usted (o su empresa) pueden ahora solicitar créditos a los bancos locales, bancos fuera del estado o hasta bancos del extranjero. Así, las instituciones que apoyan el mercado formal facilitan nuevas entradas (como todas las que pueden encontrar las nuevas start-ups (empresas de nueva creación), usted y sus compañeros emprendedores, y todos estos bancos que proporcionan financiamiento) reduciendo los costos de transacción. En consecuencia, las empresas pueden crecer y propiciarse la expansión de la economía.

No se presupone que las instituciones formales son esencialmente mejores que las informales, porque en muchas situaciones la demanda de instituciones formales no es evidente. Ambas modalidades se complementan. El contrato de relación tiene una ventaja cuando el tamaño de la economía es limitado; imagine una aldea pequeña en donde todos se conocen. Su desventaja es que puede provocar que las empresas se queden con relaciones ya establecidas, en lugar de trabajar con nuevos actores, creando así barreras de entrada. En la medida que se incrementa la complejidad de las transacciones, los acuerdos informales dentro del grupo pueden volverse difíciles; imagine una ciudad o una economía nacional donde sería demasiado complicado aplicar sanciones informales a los oportunistas. Las transacciones al alcance de la mano, por otra parte, ayudan a superar estas barreras, al reunir grupos antes distantes (empresas, comunidades y hasta países) para disfrutar de las ganancias de un complicado comercio a larga distancia. Estas transacciones basadas en las reglas son cada vez más atractivas, al tiempo que más jugadores participan en el juego. Una economía global simplemente no puede operar sólo con instituciones informales.

En general, la interacción entre instituciones y empresas que reduce los costos de transacción, da forma a la actividad económica. Además, las instituciones no son estáticas.¹⁴ Las **transiciones institucionales**, que se definen como “cambios grandes y fundamentales que se incorporan a las reglas formales e informales del juego que afectan a las organizaciones como jugadores”¹⁵ se extienden en todo el mundo, especialmente en economías emergentes (vea el capítulo 1). Es evidente que los gerentes que toman decisiones estratégicas durante tales transiciones, deben considerar la naturaleza de los marcos institucionales y sus transiciones. A continuación se presenta una perspectiva.

Una visión de estrategia de negocios basada en las instituciones

Perspectiva general

Históricamente, mucha de la literatura sobre estrategia, como se exemplificó en las visiones o perspectivas basadas en la industria y en los recursos, no discute la relación especial entre las decisiones estratégicas y los marcos institucionales. Para estar seguros, no se ha tomado en cuenta la influencia del “entorno”. Sin embargo, lo que ha dominado mucho del trabajo existente es una visión de “entorno como tarea” que se concentra en variables económicas, como la demanda del mercado y el cambio tecnológico.

El caso a tratar es el importante modelo de “diamante” de Porter (figura 4.3), que señala que la ventaja competitiva de diferentes industrias en diferentes naciones depende de cuatro factores.¹⁶ Con base en este modelo, primero, la **estrategia, estructura y rivalidad de la empresa** dentro de un país, es esencialmente lo mismo que la perspectiva o visión basada en la industria, que se estudia en el capítulo 2. Segundo, el **factor de dotaciones** se refiere a los reservas de recursos humanos y naturales. Tercero,

transiciones institucionales

Cambios grandes y fundamentales que se incorporan a las reglas formales e informales del juego que afectan a las organizaciones como jugadores.

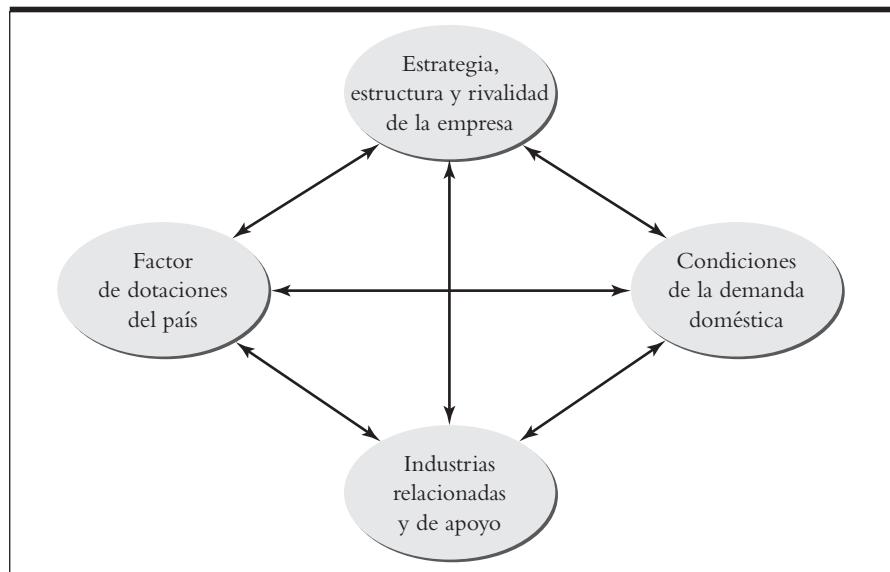
estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Cómo se relacionan la estructura de la industria y la estrategia de la empresa para afectar la rivalidad entre empresas.

factor de dotaciones

Dotación de factores de producción, como tierra, agua y personas en un país.

FIGURA 4.3 El diamante Porter: determinantes de la ventaja competitiva de una nación.



Fuentes: Reimpresa con el permiso de *Harvard Business Review* de “The Competitive advantage of nations” (p. 77) de Michael Porter, marzo/abril de 1990. Copyright © 1990 de la Harvard Business School Publishing Corporation; todos los derechos reservados.

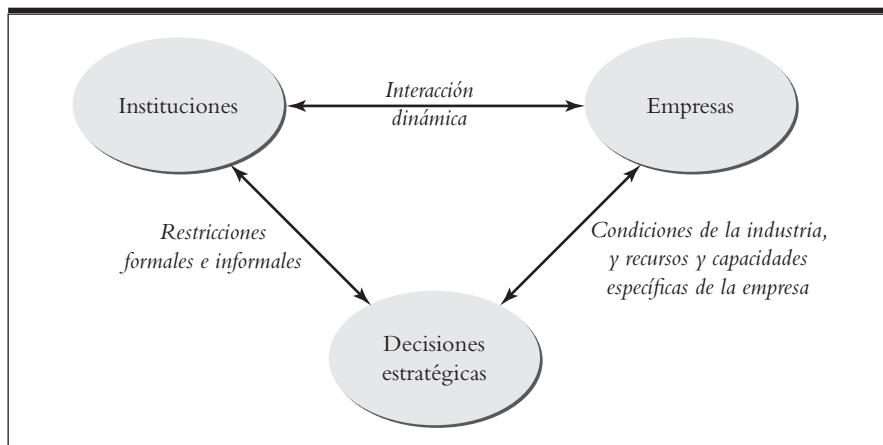
industrias relacionadas y de apoyo
Industrias que se relacionan y/o apoyan la industria.

demandas domésticas
Demanda de productos y servicios dentro de una economía doméstica o interna.

las **industrias relacionadas y de apoyo** proporcionan el fundamento sobre el cual las industrias clave pueden sobresalir. La excelencia global de Suiza en la industria farmacéutica va de la mano con su industria del teñido. Finalmente, la **demanda doméstica** impulsa a las empresas a escalar nuevas alturas para satisfacer tal demanda. ¿Por qué la industria cinematográfica estadounidense es tan competitiva a nivel mundial? Una razón es que los cinéfilos en Estados Unidos exigen lo mejor. Esforzándose para satisfacer tal demanda doméstica, los estudios de cine lanzan *High School Musical 2* después de *High School Musical* y *Spiderman 3* después de *Spiderman 1* y 2, incluyendo cada vez más emoción para ir más allá que la producción anterior. En general, Porter dice que la combinación de estos cuatro factores explica lo que se encuentra detrás de la ventaja competitiva de las industrias líderes globales en diferentes países.

Si bien el modelo de “diamante” es muy interesante, ha recibido críticas por ignorar historias e instituciones como, ¿qué se encuentra *detrás* de la rivalidad de las empresas?¹⁷ Entre los expertos en estrategia, Porter no está solo. Dado que la mayor parte de la investigación se enfoca en las economías de mercado, se ha dado por sentado un marco institucional que se basa en éste. De hecho, ningún otro libro sobre estrategia le ha dedicado un capítulo completo a las instituciones como lo hace éste.

Tal omisión es desafortunada porque, como los profesionales lo saben desde hace mucho tiempo, las decisiones estratégicas, como las que debe tomar el CEO japonés en la subsidiaria o filial estadounidense (vea el caso de apertura) son seleccionadas y restringidas por los marcos institucionales en economías desarrolladas. En la actualidad, este conocimiento se vuelve más importante al existir más empresas que realizan negocios en el extranjero, especialmente en economías emergentes. Las sorprendentes diferencias institucionales entre las economías desarrolladas y emergentes, han impulsado a la perspectiva o visión basada en las instituciones al frente de las discusiones sobre estrategia.¹⁸ Como se muestra en la figura 4.4, la perspectiva o visión basada en

FIGURA 4.4 Instituciones, empresas y decisiones estratégicas.

Fuentes: Adaptada de: 1) M. W. Peng, 2000, *Business Strategies in Transition Economies* (p. 45), Thousand Oaks, CA: Sage; 2) M. W. Peng, 2002, Hacia una visión de la estrategia de negocios basada en las instituciones (p. 253), *Asia Pacific Journal of Management*, 19 (2): 251-267.

las instituciones se enfoca en la interacción dinámica entre instituciones y empresas, y considera las decisiones estratégicas como el resultado de dicha interacción. En específico, las decisiones estratégicas no sólo son impulsadas por la estructura de la industria, los recursos y capacidades específicas de la empresa, enfatizadas por el pensamiento estratégico tradicional, también son el reflejo de las restricciones formales e informales de un marco institucional particular.¹⁹

En general, cada vez se reconoce más que las instituciones son algo más que condiciones circundantes, y que las “instituciones determinan *directamente* el tipo de flechas que tiene una empresa al luchar para formular e implementar una estrategia y crear ventaja competitiva”.²⁰ En el presente, la idea de que las “instituciones son importantes” ya no es nueva o controversial. Lo que debe comprenderse mejor es *cómo* son importantes.²¹

Dos propuestas centrales

La perspectiva o visión basada en las instituciones sugiere dos propuestas centrales sobre cómo son importantes las instituciones (tabla 4.2). Primero, los gerentes y empresas toman *racionalmente* decisiones estratégicas dentro de las restricciones de las instituciones.²² La sección Mercados emergentes 4.3 ilustra las principales razones institucionales que motivan a las economías emergentes de los BRIC a invertir en otros países, con la finalidad de evitar las políticas poco amigables, burocráticas y hasta predadoras de sus

TABLA 4.2 Dos propuestas centrales en la perspectiva o visión basada en las instituciones.

Propuesta 1	Los gerentes y empresas persiguen racionalmente sus intereses y toman decisiones dentro de las restricciones formales e informales de un marco institucional determinado.
Propuesta 2	Mientras que las instituciones formales e informales se combinan para regular el comportamiento de la empresa, en situaciones donde las restricciones formales son dudosas o fallan, las restricciones informales desempeñan un rol importante en la reducción de la incertidumbre, y al proporcionar constancia a gerentes y empresas.

MERCADOS EMERGENTES 4.3

Motivación basada en las instituciones que se encuentran detrás de las multinacionales emergentes

La inversión extranjera directa (IED) que realizan las multinacionales de economías emergentes, en especial la que procede de China, ha llegado a los titulares sensacionalistas como "China compra el mundo" (*Fortune*, 26 de octubre de 2009) y "Comprando por el mundo" (*The Economist*, 11 de noviembre de 2010). El tono inconfundible es que, debido a la *sólitez* de la economía china, estas nuevas multinacionales pueden llegar a ser fuertes contendientes globales, y algunas pueden convertirse en "amenazas", lo que ha resultado en otro artículo de portada para *The Economist*: "El temor de Estados Unidos ante China" (19 de mayo de 2007). La investigación adicional de los estudiosos revela que tales sensaciones de los medios no son corroboradas por hechos reales. Se pueden resaltar dos puntos. En primer lugar, incluso entre las economías emergentes, China no es el mayor generador de flujos de salida de IED. Así que, ¿cuál es la economía emergente que posee la mayor IED? No es Brasil ni la India. Sorprendentemente es Rusia (!). Sin embargo, desde 1991, los medios de comunicación occidentales no se han molestado jamás por reportar cualquier "amenaza de Rusia", a pesar de que los flujos de salida de IED de Rusia son mucho mayores (2.1% del total mundial) que de China (1.5% del total mundial). En general, el total del valor de los flujos de salida de IED de China es sólo de 6% del capital de accionarios de Estados Unidos. Si las multinacionales chinas tuvieran la capacidad para "comprar" el mundo con esta pequeña suma, haciendo su propia matemática: las empresas estadounidenses habrían comprado el mundo 16 veces. ¿Cuál es el resultado? Los flujos de salida de IED de China, si bien esta es una economía emergente y la inversión va en aumento, sin duda no merecen el alboroto mediático que en realidad no tiene mucho sentido.

En segundo lugar, los datos actuales revelan que una gran cantidad de flujos de salida de IED realizada por las multinacionales emergentes, no sólo de China, también de Brasil, Rusia y la India, son un reflejo de la debilidad institucional de estas economías. Un vistazo a la distribución geográfica de tales flujos de salida de IED nos explica por qué. El principal país que recibe los flujos de salida de IED de Rusia es el pequeño Chipre. A las multinacionales brasileñas les encanta invertir en las Islas Vírgenes Británicas (BVI). Los flujos de salida de IED de la India han inundado Mauricio. Un total de dos tercios de los flujos de salida de IED de China han terminado en Hong



Kong, y el segundo mayor receptor de IED de China son las BVI. ¿Cómo pueden estas economías relativamente pequeñas, conocidas como paraísos fiscales, absorber tanto la inversión extranjera de los BRIC? La respuesta: no lo hacen. Una parte sustancial de tales flujos de salida de IED se reinvierten de nuevo en el bloque BRIC, lo que se conoce como capital de viaje redondo. El número uno de los inversionistas extranjeros (por población) de Brasil, Rusia, India y China son las Islas Vírgenes Británicas, Chipre, Mauricio, y Hong Kong, respectivamente. En China, las BVI poseen el segundo mayor volumen de IED. En otras palabras, en lugar de emplear el dinero en el extranjero para "amenazar" a las economías receptoras, una parte significativa del mismo vuelve a casa a los BRIC. La inversión "real" que se utiliza para adquirir equipos locales, construir fábricas, y competir es mucho menor de lo que sugieren los números en dólares. ¿Por qué los gerentes y empresas en los BRIC batallan tanto para participar en el capital de viaje redondo? Una respuesta corta es que sus instituciones nacionales para la protección de la propiedad privada y la facilitación de las inversiones son débiles. En Brasil y la India, las regulaciones burocráticas y de las pesadas cargas impositivas a los ingresos han creado incentivos para que las empresas inviertan en el extranjero. En Rusia y China, además de lo anterior, los gerentes y empresas se preocupan por la inestabilidad política, lo que puede dar lugar a la expropiación de sus activos. Las regulaciones chinas son más amigables con los inversionistas extranjeros que con las empresas

nacionales, privadas, y especialmente domésticas. En respuesta, un gran número de gerentes y empresas de Rusia y China han tomado una decisión racional, dando un giro a sus operaciones, al establecer "filiales" de empresas extranjeras registradas en los gastos de Chipre y las BVI. En general, la aplicación de algunas habilidades de pensamiento crítico y la exploración más profunda en el razonamiento basado en las instituciones detrás de los flujos de salida de IED de las economías emergentes, es mucho mejor y más perspicaz que creer ciegamente en el alboroto de los medios.

Fuentes: Con base en 1) *Economist*, 2011, Trouble islands, 15 de octubre: 68-69; 2) J. Hines, 2010, Treasure islands, *Journal of Economic Perspectives*, 24: 103-126; 3) A. Kuznetsov, 2011, Outward FDI from Russia and its policy context, update 2011, *Columbia FDI Profiles*, 2 de agosto; 4) M. W. Peng, 2012, Why foreign direct investments from China are not a threat, *Harvard Business Review*, febrero (blogs.hbr.org); 5) M. W. Peng, S. Sun, & D. Blevins, 2011, The social responsibility of international business scholars, *Multinational Business Review*, 19: 106-119; 6) United Nations, 2011, *World Investment Report 2011*, Nueva York: UNCTAD.

gobiernos locales. ¿Por qué los gerentes de estas empresas afrontarían el reto de volverse globales cuando han estado relativamente cómodos permaneciendo en casa y, después de todo, sus economías crecen con mucha mayor rapidez que las del resto del mundo? La respuesta debe ser que estos gerentes han tomado una decisión racional, porque las dificultades institucionales en sus países son mayores que los retos de invertir en el extranjero.

En otro ejemplo, cientos de empresas y miles de personas de todo el mundo están involucradas en las falsificaciones. En casi 10% del comercio mundial se informa acerca de ese delito. Recuerde que esto no es esclavitud, y que todos los involucrados han entrado voluntariamente a este negocio. Sin embargo, ninguno de los graduados de preparatoria de todo el mundo, al llenar un formato vocacional en términos de qué carrera seguiría después de graduarse del bachillerato, jamás ha declarado interés en unirse a la falsificación. Así, ¿qué sucedió? ¿Por qué hay tantas personas y empresas involucradas? La clave para entender esta estrategia es darse cuenta de que los gerentes y empresarios que toman esa decisión estratégica no son monstruos inmorales, sino personas comunes. Ellos han tomado una decisión *racional* (al menos desde su punto de vista), dado el entorno institucional de una débil protección de la propiedad intelectual y la disponibilidad de moderadas habilidades para fabricar y distribuir. Desde luego, sugerir que una estrategia en falsificación puede ser racional no niega el hecho de que no es ética ni legal. Sin embargo, sin la comprensión de su base institucional, es difícil planear acciones efectivas en su contra.

Es obvio que nadie cuenta con una racionalidad perfecta ni posee todo el conocimiento en todas las circunstancias. Es por ello que la propuesta 1 se orienta específicamente a la **racionalidad limitada**, que se refiere a la necesidad de tomar decisiones racionales en ausencia de información completa.²³ Sin contar con experiencia previa, los gerentes de las multinacionales emergentes de los BRIC, que han puesto sus pies en otros países, y las personas que se involucran en falsificaciones, no conocen con exactitud en lo que se están metiendo. En ocasiones, el dinero de las multinacionales emergentes se quema en el extranjero, y los falsificadores terminan en prisión, lo que ejemplifica la racionalidad limitada de quienes tomaron estas decisiones.

La segunda propuesta es que, mientras que las instituciones formales e informales se combinan para regular el comportamiento de la empresa, en situaciones donde fallan las restricciones formales, las restricciones informales desempeñarán un rol *más importante* en reducir la incertidumbre y proporcionar constancia a gerentes y las empresas. Por ejemplo, cuando el régimen institucional formal se colapsó con la desaparición de la antigua Unión Soviética, fueron en su mayoría las restricciones informales, basadas en las relaciones personales y conexiones (llamadas *blat* en ruso) entre los administradores u oficiales, lo que facilitó el crecimiento de muchas empresas con espíritu emprendedor.²⁴

Numerosos observadores tienen la impresión de que confiar en las conexiones informales es una estrategia relevante, sólo para empresas en economías emergentes, y que

racionalidad limitada

Necesidad de tomar decisiones racionales en ausencia de información completa.

las empresas en economías desarrolladas persiguen sólo estrategias “basadas en el mercado”. Esto está lejos de la verdad. Aún en economías desarrolladas, las reglas formales deciden sólo una pequeña (pero importante) parte de las restricciones institucionales, y las restricciones informales dominan. Así como las empresas compiten en los mercados de productos, también lo hacen fuertemente en el mercado político que se caracteriza por las relaciones informales.²⁵ Las empresas mejor conectadas son capaces de obtener enormes beneficios. Por cada dólar que gastan las empresas de la industria de defensa en proselitismo en Estados Unidos, obtienen, en promedio, 28 dólares en identificaciones del Tío Sam, y más de 20 empresas obtienen 100 dólares o más.²⁶ Esta clase de deseable retorno sobre la inversión (ROI) se compara favorablemente con el gasto de capital (donde un dólar que se gasta produce 17 de utilidad) o con el marketing directo (donde uno escasamente genera cinco en ventas). Básicamente, si una empresa no puede ser líder en costos, diferenciación o enfoque, aún puede vender a la competencia en otro terreno, llámsese el entorno político, presentando relaciones informales.²⁷ Para usar el lenguaje basado en los recursos, los activos políticos pueden ser muy valiosos, raros y difíciles de imitar. Note que el proselitismo no es necesariamente indicativo de “corrupción”, sólo la demostración de ciertas empresas de su dominio de las reglas del juego.

El rol estratégico de las culturas

Definición de cultura

Aunque existen cientos de definiciones de cultura, usaremos la que propuso el más adelantado experto mundial en cultura, Geert Hofstede, un profesor alemán. Él define **cultura** como “la programación colectiva de la mente, la cual distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro”.²⁸ Aunque la mayoría de los libros de negocios internacionales y de comercio internacional hablan de cultura (a menudo presentando muchos detalles, como la forma de entregar tarjetas de negocios en Japón y cómo beber vodka en Rusia), casi todos los libros sobre estrategia ignoran la cultura, debido a que es vista como “muy débil”. Por desgracia, esta creencia es muy estrecha de mente en la economía global actual.

Antes de proseguir, es importante aclarar dos puntos para minimizar la confusión. Primero, aunque es tradicional hablar de las culturas estadounidense o brasileña, no existe una estricta correspondencia entre la cultura y las naciones-Estado. Dentro de Estados Unidos existen numerosas subculturas, como la asiático-estadounidense o la afroestadounidense. Lo mismo es verdad para los países multiétnicos, como Bélgica, Brasil, China, India, Indonesia, Rusia, Sudáfrica y Suiza. Segundo, existen muchos niveles o capas de cultura, como la regional, la étnica o la religiosa. Dentro de una empresa encontraremos una cultura organizacional específica (como la cultura de Toyota). Una vez reconocida la validez de estos dos puntos, seguiremos a Hofstede al usar el término “cultura” y referirse a la cultura *nacional*, a menos que se mencione otra cosa. Mientras que este es un asunto de conveniencia, también es el reflejo de las realidades institucionales del mundo que consisten en más de 200 naciones-Estados imponiendo distintos marcos institucionales.

Las cinco dimensiones de la cultura

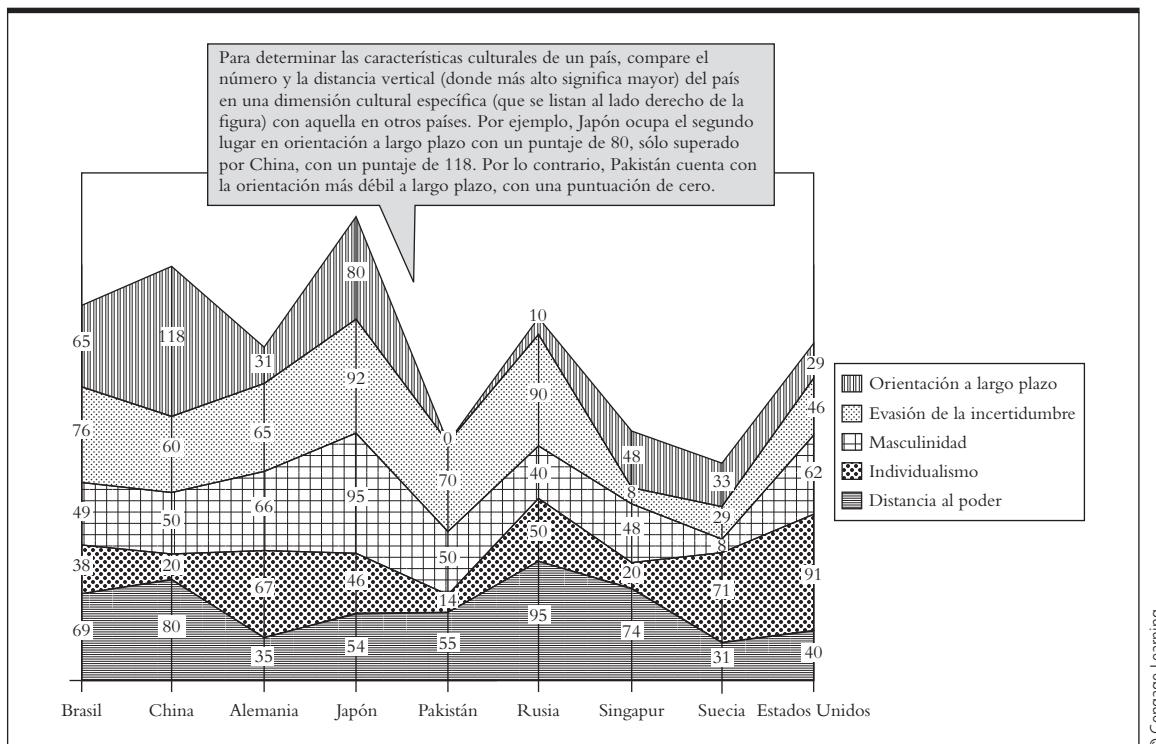
Si bien existen muchas formas de identificar las dimensiones de la cultura, el trabajo de Hofstede se ha convertido en el más influyente. Él y sus colegas han propuesto cinco dimensiones (figura 4.5). Primero, la **distancia al poder** es lo extendido que esperan y aceptan los miembros menos poderosos dentro de un país que el poder está distribuido de forma desigual. Por ejemplo, en la gran distancia al poder de Brasil, la población más rica (10%) recibe aproximadamente 50% del ingreso nacional y todas las personas acep-

cultura

Programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro.

distancia al poder

Grado de desigualdad de una sociedad.

FIGURA 4.5 Ejemplos de las dimensiones culturales de Hofstede.

© Cengage Learning

individualismo

Perspectiva de que la identidad individual se basa fundamentalmente en sus atributos individuales (en lugar de considerar las características del grupo).

colectivismo

Perspectiva de que la identidad de una persona se basa fundamentalmente en la identidad de su grupo colectivo (como su familia, aldea o empresa).

masculinidad

Nivel social relativamente fuerte que hace una diferenciación de roles de género, donde los hombres tienen ocupaciones que recompensan la assertividad, y las mujeres tienden a trabajar en profesiones relacionadas con cuidados.

tan esto como “así es”. En la corta distancia al poder de Suecia, la población más rica (10%) obtiene sólo 22% del ingreso o renta nacional. En Estados Unidos, los subordinados a menudo se dirigen a sus jefes por su primer nombre, un reflejo de una relativamente corta distancia al poder. Mientras que este jefe, Mary o Joe, todavía tiene el poder de despedirlo a usted, la distancia parece más corta que si tuviera que dirigirse a esta persona como Sr. Y o Dr. Z. En las universidades estadounidenses, de corta distancia al poder, todos los docentes, incluidos los profesores asistentes de categoría básica, por lo general se les llama “Profesor A”. En las universidades británicas de gran distancia al poder, sólo es permitido llamar a los profesores “Profesor B” (a todos los demás se les llama “Dr. C” o “Sra. D”, si es que la señora no tiene un doctorado). Las universidades alemanas son tal vez más extremas: los profesores con doctorado tienen que ser honrados como “Profesor Dr. X”.

Segundo, **individualismo** se refiere a la perspectiva de que la identidad de una persona es fundamentalmente suya, mientras que **colectivismo** se refiere a la idea de que la identidad de una persona se basa principalmente en la identidad de su grupo colectivo (como familia, aldea o empresa). En las sociedades individualistas, los vínculos o lazos entre las personas son relativamente débiles, y los logros individuales y la libertad son muy valiosos. Por lo contrario, en las sociedades colectivas, los vínculos o lazos entre las personas son relativamente firmes, y se buscan los logros colectivos. Esta diferencia explica en parte por qué los despidos masivos se emplean con frecuencia en Estados Unidos, mientras que en Japón son más frecuentes los recortes salariales (vea el caso de apertura).

Tercero, la dimensiones **masculinidad** en comparación con **feminidad** se refieren a la *diferenciación* de los roles de género. En todas las sociedades tradicionales, los

feminidad

Nivel social relativamente débil que hace una diferenciación de roles de género, donde más mujeres ocupan posiciones que recompensan la asertividad y más hombres trabajan en profesiones relacionadas con cuidados.

evasión de la incertidumbre

Grado al que los miembros de diferentes culturas aceptan situaciones ambiguas y toleran la falta de certidumbre.

orientación a largo plazo

Perspectiva que enfatiza la perseverancia y el ahorro para las mejoras a futuro.

hombres tienen ocupaciones que recompensan la asertividad, como políticos, militares y ejecutivos. Por otra parte, las mujeres trabajan por lo general en profesiones de cuidados como, profesoras, enfermeras, además de ser amas de casa. Las sociedades altamente masculinas (encabezadas por Japón) continúan manteniendo esta diferenciación de roles de género. En las sociedades de baja masculinidad (encabezadas por Suecia), cada vez hay más mujeres políticas, científicas y militares, y los hombres con frecuencia asumen el papel de enfermeros, profesores y *amigos de casa*.²⁹

Cuarto, la **evasión de la incertidumbre** se refiere a cuánto aceptan las situaciones ambiguas y toleran la incertidumbre los miembros de diferentes culturas. Los miembros de culturas con alta evasión de la incertidumbre (encabezadas por Grecia) valoran mucho la seguridad en el empleo, los patrones de carrera y los beneficios para el retiro. También se resisten al cambio, que es, por definición, incertidumbre. Las culturas con poca evasión de la incertidumbre (encabezadas por Singapur) se caracterizan por la disposición a asumir riesgos mayores y baja resistencia al cambio.

Finalmente, la **orientación a largo plazo** enfatiza la perseverancia en el ahorro para mejoras futuras. China, que tiene la más larga historia escrita de aproximadamente 5,000 años, y la más alta tasa de ahorro contemporánea, encabeza el grupo. Por otra parte, los miembros de sociedades con poca orientación al largo plazo (encabezados por Pakistán), prefieren resultados rápidos y gratificación instantánea.

En general, las dimensiones de Hofstede son interesantes e informativas. También son muy apoyadas por trabajos subsecuentes.³⁰ Es importante notar que las dimensiones de Hofstede no son perfectas y han recibido críticas.³¹ Sin embargo, es justo sugerir que representan un *punto de partida* para tratar de descifrar el rol de la cultura en la estrategia global.

Culturas y decisiones estratégicas

Gran parte de las decisiones estratégicas es consistente con las dimensiones culturales de Hofstede. Por ejemplo, solicitar la retroalimentación y participación de un subordinado, práctica común en los países occidentales de corta distancia al poder, es visto como una señal de liderazgo débil y poca integridad en países de corta distancia al poder.³²

El individualismo y el colectivismo también afectan las decisiones estratégicas. Debido a que los empresarios por lo general están dispuestos a asumir mayores riesgos, las sociedades individualistas tienden a albergar mayores niveles de emprendimiento o espíritu emprendedor, mientras que el colectivismo puede resultar en menores niveles del mismo.

De la misma forma, la masculinidad y la feminidad podrían tener consecuencias estratégicas. El gerente convencional en las sociedades masculinas es “asertivo, decidido y agresivo (sólo en las sociedades masculinas esta palabra tiene una connotación positiva)”, mientras que el gerente estilizado de las sociedades feministas es “menos visible, intuitivo en lugar de tajante y acostumbrado a buscar consenso”.³³ Al nivel de la economía, los países masculinos (como Japón) pueden tener ventaja relativa en la manufactura en masa, fabricando productos de forma eficiente, bien y rápido. Los países feministas (como Dinamarca) pueden tener ventaja relativa en la fabricación customizada en pequeña escala.

La evasión de la incertidumbre también tiene un peso en el comportamiento estratégico. Los gerentes en países con poca de dicha evasión (como Gran Bretaña) confían más en la experiencia y la capacitación, mientras que los gerentes de países con mucha de dicha evasión (como China) confían más en las reglas y procedimientos.

Además, las culturas con orientación al largo plazo quizás apoyarían a empresas con grandes horizontes en su planeación estratégica. Las empresas japonesas y coreanas son conocidas por estar más dispuestas a renunciar a las utilidades a corto plazo y enfocarse

TABLA 4.3 Algunos errores entre las culturas.

- Electrolux, un importante fabricante europeo de electrodomésticos, anuncia sus máquinas de vacío de gran alcance en Estados Unidos bajo el lema "Nada succiona como una Electrolux".
- Un CEO de una filial japonesa en Nueva York, en una junta de personal ante los empleados estadounidenses, informó a todos de las graves pérdidas financieras de la empresa y transmitió una solicitud de las oficinas corporativas en Japón para que todos redoblaran sus esfuerzos. El personal inmediatamente redobló sus esfuerzos, enviando sus hojas de vida a otros empleadores.
- En Malasia, un expatriado estadounidense se presentó ante un importante cliente potencial que pensó que se llamaba "Roger". Procedió a llamar a esta persona "Rog". Desafortunadamente, esta persona era un "Rajah", que es un título importante de la nobleza con alta distancia al poder de Malasia. Molesto, el Rajah se retiró de la operación.
- En Estados Unidos, algunos expatriados brasileños y japoneses trataron a secretarios estadounidenses como sirvientes personales, insistiendo en que les sirvieran el café.
- Poco después de su llegada a la filial en Estados Unidos, un expatriado británico enfureció a empleados pertenecientes a minorías, por el despido de varios mandos medios de raza negra (entre ellos el jefe del programa de acción afirmativa). Más tarde, el expatriado fue demandado por estos empleados.

Fuentes: Con base en textos de 1) P. Dowling & D. Welch, 2005, *International Human Resource Management*, 4a. ed., Cincinnati: South-Western Cengage Learning; 2) M. Gannon, 2008, *Paradoxes of Culture and Globalization*, Thousand Oaks, CA: Sage; 3) D. Ricks, 1999, *Blunders in International Business*, 3a. ed., Oxford, UK: Blackwell.

en participación de mercado, lo cual a largo plazo puede traducirse en ganancias financieras. En comparación, las empresas occidentales se enfocan en las utilidades a corto plazo.

En general, existe mucha evidencia que revela la importancia estratégica de la cultura.³⁴ La sensibilidad a las diferencias culturales no sólo puede ayudar a los estrategas a entender mejor qué sucede en otros lugares del mundo, sino que puede evitar errores estratégicos (para ejemplos, vea la tabla 4.3). Además, mientras que "lo diferente" puede ser interesante culturalmente, también puede no ser ético o ilegal, dependiendo del marco institucional dentro del que se encuentren las empresas. Así, es imperativo que los estrategas actuales y futuros sean conscientes de la importancia de la ética en los negocios, la cual se estudia a continuación.

El rol estratégico de la ética

Definición e impacto de la ética

ética

Normas, principios y estándares de conducta que regulan el comportamiento de la persona o la empresa.

código de conducta (código de ética)

Políticas escritas y normas de comportamiento y ética corporativas.

La **ética** se refiere a las normas, principios y estándares de conducta que regulan el comportamiento de la persona y la empresa. La ética no sólo es parte importante de las instituciones *informales*, también se refleja profundamente en las leyes y reglamentos *formales*. Los recientes escándalos corporativos han impulsado la ética al frente de las discusiones sobre estrategia global, y muchas empresas la presentan como **código de conducta**, es decir, un conjunto de directrices para tomar decisiones éticas. Existe un debate acerca de las razones que motivan a las empresas para ser éticas.

- Una visión *negativa* sugiere que algunas empresas simplemente se suben al "carro" de la ética, por la presión social, para parecer más éticas sin que necesariamente lo sean.
- Una visión *positiva* sostiene que algunas empresas (aunque no todas) se automotivan para "hacer lo correcto", sin importar la presión social.
- Una visión *instrumental* considera que la ética adecuada podría simplemente representar un instrumento útil para obtener utilidades atractivas.

Sin embargo todas las posturas del debate concuerdan en que cada vez es más claro que la ética puede construir o quebrar a una empresa. Las empresas con una reputación ética y confiable no sólo ganarán elogios, sino que podrían ganar ventaja competitiva significativa al atraer más inversionistas, clientes y empleados. Es posible que la mejor manera de apreciar el valor estratégico de la ética sea analizar lo que sucede después de una crisis. Como un “pozo de los buenos deseos”, el valor de una reputación ética se *magnifica* durante una crisis. Después de que los ataques terroristas al Hotel Taj Mahal Palace mataran a 31 personas el 26 de noviembre de 2008 (incluidos 10 huéspedes), el hotel obtuvo sólo elogios. ¿Por qué? Los huéspedes sobrevivientes quedaron sorprendidos por la dedicación de los empleados a su deber y deseo para proteger a los huéspedes durante los ataques. Once empleados dieron sus vidas para ayudar a entre 1,200 y 1,500 huéspedes a escapar con seguridad (vea la sección Mercados emergentes 3.1). Paradójicamente, las catástrofes pueden permitir brillar a las empresas éticas, como el caso del Taj, que ahora es reconocida por su brillante integridad y servicio al cliente. El resultado parece ser que la ética reditúa (vea la figura 4.6).

relativismo ético

Pensamiento relativo de que las normas éticas varían de forma significativa en todo el mundo, y que no existe consenso universal acerca del comportamiento ético y no ético.

imperialismo ético

Pensamiento imperialista de que las normas éticas de alguien deben aplicarse en todo el mundo.

Gestión de la ética en el extranjero

El manejo de la ética en el extranjero es un reto, porque lo que es ético en un país podría no serlo en otro.³⁵ Piense en el dolor de cabeza del expatriado japonés en el caso de apertura. Ante tales diferencias, ¿cómo se pueden preparar los gerentes?

Existen dos escuelas de pensamiento.³⁶ Primero, el **relativismo ético** se refiere a una extensión del cliché: “A donde fueras haz lo que vieras”. Si las mujeres de los países musulmanes son discriminadas, ¿qué? De la misma forma, si los rivales industriales de China pueden pactar los precios, ¿a quién le importa? ¿No es lo que hacen todos? Segundo, el **imperialismo ético** se refiere a la creencia absoluta de que “Sólo existe una Ética (con mayúscula), y nosotros la tenemos”. Los estadounidenses son conocidos por creer que sus valores éticos se deben aplicar universalmente. Por ejemplo,

FIGURA 4.6 La integridad merece una recompensa.



Fuente: Reimpresa con autorización de Nick Hobart.

ya que la discriminación sexual y pactar los precios es incorrecto en Estados Unidos, eso debe ser incorrecto en todas partes. Sin embargo, en la práctica, ninguna de estas dos escuelas de pensamiento es realista. En un extremo, el relativismo ético tendría que aceptar cualquier práctica local, mientras que el imperialismo ético podría causar resentimiento y repercusiones negativas entre los locales.

Tres principios modelo “a mitad del camino” fueron propuestos por Thomas Donaldson, un profesional de la ética en los negocios (tabla 4.4). Primero, respeto a la dignidad humana y los derechos fundamentales (como los concernientes a salud, seguridad y educación para los menores de edad en lugar de trabajar) deberían determinar el punto de partida ético mínimo para *todas* las operaciones en el mundo.

Segundo, respeto a las tradiciones sociales sugiere sensibilidad cultural. Si los regalos están prohibidos, las empresas extranjeras pueden olvidarse de hacer negocios con China o Japón. Mientras que contratar niños y parientes en lugar de solicitantes más competentes es ilegal, con base en las leyes estadounidenses de igualdad de oportunidades, las empresas indias constantemente practican este nepotismo, el cual fortalecería la lealtad de los empleados. ¿Qué deben hacer las empresas que establecen subsidiarias o filiales en la India? Donaldson establece que este nepotismo no es necesariamente malo, al menos en ese país.

Finalmente, el respeto al contexto institucional demanda un entendimiento cuidadoso de las instituciones locales. Los códigos de conducta que prohíben el soborno no son muy útiles, a menos que se acompañen de directrices que indiquen la escala de obsequios que pueden darse o recibirse. Citigroup permite a sus empleados aceptar regalos en especie, no en efectivo, cuyo valor nominal sea menor de 100 dólares. *The Economist* permite a sus periodistas aceptar cualquier regalo en especie que pueda consumirse en un solo día; así, una botella de vino es aceptable, pero no una caja de vino. En general, estos tres principios, aunque lejos de ser perfectos, pueden ayudar a los gerentes a mejorar la calidad de sus decisiones.

Ética y corrupción

La ética contribuye a combatir la **corrupción**, con frecuencia definida como el abuso del poder público para beneficios privados, generalmente en la forma de sobornos (en efectivo o de cualquier tipo).³⁷ La corrupción deforma la base de la competencia que debe fundamentarse en productos y servicios, provocando la asignación incorrectamente de los recursos y la desaceleración del desarrollo económico.³⁸ Algunas evidencias revelan que la corrupción detiene la inversión extranjera directa (IED).³⁹ Si el nivel de corrupción en Singapur (muy bajo) aumenta al nivel de México (rango medio), tendría el mismo efecto negativo sobre los flujos de entrada de IED que si se incrementara 50% la tasa de impuestos.⁴⁰

TABLA 4.4 Gestión de la ética en el extranjero: tres aproximaciones “a mitad del camino”.

- Respeto a la dignidad humana y los derechos fundamentales.
- Respeto de las tradiciones locales.
- Respeto del contexto institucional.

Fuentes: Con base en texto de 1) T. Donaldson, 1996, Valores en tensión: la ética lejos de casa, *Harvard Business Review*, septiembre-octubre: 4-11; 2) J. Weiss, 2006, *Business Ethics*, 4a. ed., Cincinnati: South-Western Cengage Learning.

Sin embargo, existen excepciones. China es un caso obvio donde con frecuencia se reporta corrupción. Otra excepción parece ser Indonesia, cuyo ex presidente Suharto era conocido como “Sr. 10%”, que se refiere a la bien conocida (y transparente) cantidad de sobornos que se esperaba que las empresas extranjeras le pagaran a él o a miembros de su familia. ¿Por qué estos países son destinos conocidos de la IED? Por dos razones. Primero, el vasto potencial de estos dos países sobrepasa la desventaja de la corrupción. Segundo, las empresas extranjeras chinas (principalmente de Hong Kong y Taiwán) y japonesas son inversionistas principales en China e Indonesia, respectivamente. Mientras que Hong Kong, Taiwán y Japón pueden estar relativamente “limpios”, no están entre los países “más limpios”. Es posible que “adquirir habilidades para manejar la corrupción (en el país de origen) ayude a desarrollar cierta ventaja competitiva (al manejar la corrupción en el extranjero).⁴¹

Si ese es en realidad el caso, no sorprende que muchas empresas estadounidenses se quejen de que fueron injustamente restringidas por la **Ley de Prácticas de Corrupción en el Extranjero (LPCE)**, que se estableció en 1977, y prohíbe el soborno a oficiales extranjeros. También señalaron que los gastos por concepto de sobornos en el extranjero eran deducibles de impuestos en muchos países de la Unión Europea, como Austria, Francia, Alemania y Holanda, al menos hasta finales de la década de 1990. Sin embargo, aún con la LPCE, no existe evidencia de que las empresas estadounidenses son inherentemente más éticas que otras. La misma LPCE surgió por investigaciones acerca de muchas empresas estadounidenses corruptas en la década de 1970. Hasta la LPCE hace excepciones por pequeños pagos que se conocen como “mordidas o grasa” para pasar bienes por la aduana. De forma más alarmante, un estudio reciente del Banco Mundial reporta que, a pesar de más de dos décadas de la LPCE, las empresas estadounidenses “muestran en la actualidad niveles de corrupción sistemáticamente mayores” que otras empresas de la OCDE (itálicas originales).⁴²

En general, la LPCE puede verse como un arma institucional en la lucha global contra la corrupción.⁴³ Recuerde que cada institución tiene tres pilares de apoyo: regulatorio, normativo y cognitivo (tabla 4.1). A pesar de la “afilada” regulación formal de la LPCE, durante mucho tiempo no existió el pilar *normativo* ni el *cognitivo*. Las normas entre las empresas de la OCDE solían ser primero pagar los sobornos y después obtener una deducción de impuestos, una clara señal de relativismo ético (vea el Caso de cierre sobre Siemens). Hasta 1997, la Convención sobre el Combate al Soborno a Oficiales Públicos Extranjeros de la OCDE comprometió a los 30 países miembros (todos con economías desarrolladas) a penalizar el soborno. Entró en vigor en 1999. Una campaña más ambiciosa es la de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, que firmaron 106 países en 2003 y entró en vigor en 2005. Si cada país criminaliza el soborno y cada inversionista se resiste a la corrupción, el poder combinado la erradicaría. Pero esto no sucederá, a menos que la legislación tipo LPCE se institucionalice y se aplique en vigor en cada país.

Modelo de respuesta estratégica para desafíos de ética

En el núcleo, la perspectiva o visión basada en las instituciones se enfoca en cómo ciertas opciones estratégicas, bajo la influencia institucional, se extienden de pocas a muchas empresas.⁴⁴ En otras palabras, la atención se centra en cómo se *institucionalizan* ciertas prácticas (que van desde pagar sobornos hasta rehusar hacerlo). Estas fuerzas de institucionalización son impulsadas por una combinación de los pilares regulatorio, normativo y cognitivo. El cómo responden las empresas a los desafíos de ética lleva así al modelo de respuesta estratégica. Presenta cuatro opciones estratégicas: 1) reactiva, 2) defensiva, 3) adaptable y 4) estrategias proactivas (tabla 4.5).

Ley de Prácticas de Corrupción en el Extranjero (LPCE)
Ley estadounidense promulgada en 1977, la cual prohíbe el soborno a oficiales extranjeros.

TABLA 4.5 Respuestas estratégicas a los desafíos de ética.

RESPUESTA ESTRATÉGICA	CONDUCTAS ESTRATÉGICAS	EJEMPLOS EN EL TEXTO
Reactiva	Negar la responsabilidad y hacer menos de lo necesario.	<i>El incendio en el Ford Pinto (década de 1970)</i>
Defensiva	Admitir la responsabilidad, pero pelear; hacer lo mínimo que se requiere.	<i>Nike (década de 1990), Facebook (2011)</i>
Adaptable	Aceptar la responsabilidad y hacer todo lo necesario.	<i>Las volcaduras de Ford Explorer (década de 2000)</i>
Proactiva	Anticipar la responsabilidad y hacer más de lo necesario.	<i>BMW (década de 1990)</i>

© Cengage Learning

Una estrategia reactiva es pasiva. Aun cuando surgen problemas, las empresas no se sienten impulsadas a actuar, y la negación es su primera línea de defensa. La necesidad de emprender acción no está interiorizada por medio de creencias cognitivas, tampoco poner en práctica cualquier norma. Eso deja sólo la presión reguladora normal para impulsarlas a actuar. Por ejemplo, Ford Motor Company lanzó al mercado el Pinto en la década de 1970, sabiendo que su tanque de gasolina tenía una falla fatal de diseño que podía hacer que el vehículo pudiera explotar, debido a colisiones traseras. Citando los altos costos, Ford decidió no agregar una mejora de 11 dólares por automóvil. Como era de esperarse, hubo accidentes, y murieron personas que se quemaron en los Pinto. Aún así, durante varios años Ford se negó a retirar el Pinto, y se perdieron más vidas. Hasta 1978, bajo presiones formales intensas del gobierno, casos en los tribunales y presiones informales de la prensa y grupos de consumidores, Ford retiró, demasiado tarde, 1.5 millones de Pinto.⁴⁵

Una estrategia defensiva se enfoca en el cumplimiento de la regulación. Sin presiones de este tipo, las empresas a menudo luchan contra las presiones informales de los medios y activistas. En el inicio de la década de 1990, Nike fue multada por “explotación laboral”, aunque estos incidentes se presentaron en las plantas de sus contratistas en Indonesia y Vietnam. Aunque Nike no es propietaria de estas plantas, su declaración inicial: “Nosotros no fabricamos calzado”, falló en comunicar alguna responsabilidad ética. Sólo hasta que algunos senadores comenzaron a sugerir soluciones legales, Nike lo tomó en serio. De modo similar, Facebook defendió su proceder cuando la Comisión Federal de Comercio reveló que había participado en una conducta no ética y potencialmente ilegal (vea el caso de cierre).

Una estrategia de adaptación presenta el surgimiento de normas organizacionales para aceptar responsabilidad y un conjunto de ideas y valores interiorizados cognitivamente, destinados a realizar ciertos cambios. Estos valores normativos y cognitivos pueden ser compartidos por ciertas empresas, lo que conduce a nuevas normas de la industria. En otras palabras, se vuelve legítimo aceptar un mayor nivel de responsabilidad ética y moral, más allá del mínimo requerido legalmente. De este modo, Nike se volvió más adaptable a finales de la década de 1990.

En otro ejemplo, en el año 2000, cuando los vehículos Ford Explorer equipados con llantas Firestone tuvieron un gran número de accidentes fatales de volcaduras, Ford evidentemente aprendió la dolorosa lección de su fracaso con el Pinto en la década de 1970. Inició un agresivo retiro, lanzó una campaña en medios, la cual presentaba a su CEO, y descontinuó su relación de 100 años con Firestone. Mientras que los críticos

argumentaron que la estrategia adaptable de Ford era culpar a Firestone, la perspectiva o visión basada en las instituciones (en especial la propuesta 1) sugiere que estas acciones altamente racionales son de esperar. Aún si la campaña de relaciones públicas de Ford fue sólo para “lucirse”, publicitar un criterio ético para no ser juzgado, abrió las puertas para un mayor escrutinio de parte de los inversionistas preocupados. Tal vez es justo decir que Ford se volvió un mejor ciudadano corporativo en 2000, de lo que era en 1975.

Finalmente, las empresas proactivas anticipan los cambios institucionales y hacen más de lo que se requiere. En 1990, BMW anticipó su responsabilidad asociada a la propuesta del gobierno alemán de la política de “devolución”, que exigía a los fabricantes diseñar automóviles cuyos componentes pudieran ser retirados por el mismo fabricante para reciclarlos. BMW no sólo diseñó automóviles fáciles de desensamblar, sino que contrató a las pocas empresas de calidad para desmantelar, como parte de una exclusiva infraestructura de reciclaje. Más aún, BMW participó activamente en discusiones públicas, y tuvo éxito en establecer su método como el estándar nacional alemán para desmantelar automóviles. Se le requirió a otros fabricantes seguir el liderazgo de BMW. Sin embargo, tuvieron que luchar contra otras empresas de menor calidad o desarrollar internamente una infraestructura de desmantelamiento desde cero.⁴⁶ Por medio de esta estrategia proactiva, BMW ha facilitado el surgimiento de nuevas normas para el diseño de automóviles y el reciclaje amigable con el ambiente. En breve, las empresas proactivas van más allá de los requerimientos regulatorios en curso para hacer “lo correcto”. Mientras que quizás existe un cierto elemento de “lucimiento”, el hecho de que las empresas proactivas vayan más allá de los requerimientos regulatorios en curso es indicativo de las creencias formativas y cognitivas que tienen muchos gerentes sobre la importancia de hacer “lo correcto”.

Debates y extensiones

De forma similar a las perspectivas basadas en los recursos y la industria, la perspectiva o visión basada en las instituciones también ha atraído algunos debates. Esta sección se enfoca en: 1) oportunismo en comparación con individualismo/colectivismo, 2) distancia cultural en comparación con distancia institucional y 3) “manzanas podridas” en comparación con “bariles podridos”.

Oportunismo frente a individualismo/colectivismo⁴⁷

El oportunismo es una fuente importante de incertidumbre, y los teóricos de costos de transacción sostienen que las instituciones surgen para combatir el oportunismo. Sin embargo, los críticos argumentan que enfatizar el oportunismo, dada la “naturaleza humana”, podría producir resultados no deseados en la práctica.⁴⁸ Esto se debe a que, si una empresa en la que sus empleados van a robar, coloca cámaras de vigilancia en todas partes, entonces los empleados que de otra manera no robarían podrían sentirse tan molestos que podrían verse motivados como para hacerlo. Si la empresa A insiste en especificar los detalles más mínimos en un contrato de alianza para impedir que la empresa B se comporte de manera oportunista *en el futuro*, es probable que A vea a B como poco confiable y oportunista *ahora*. Este es especialmente el caso si B pertenece a una sociedad colectivista. Así, los intentos por combatir el oportunismo pueden generar más oportunismo.

Los teóricos de costos de transacción reconocen que los oportunistas son una minoría en cualquier población. Pero también responden que, debido a las dificultades para identificar a esta minoría oportunista, *antes de que cause algún daño*, es imperativo colocar guardias, que desafortunadamente traten a todos como oportunistas potencia-

les. Por ejemplo, gracias al trabajo de sólo 19 terroristas, millones de viajeros de todo el mundo desde el 11 de septiembre de 2001 ahora tienen que pasar por medidas de seguridad más severas. Todas las personas las odian, pero nadie argumenta que no son necesarias. Así, este debate parece encontrarse en punto muerto.

Una dimensión cultural, individualismo/colectivismo, puede tener la clave para la mejor comprensión del oportunismo. Un estereotipo común es que los jugadores provenientes de las sociedades colectivistas (como China) colaboran más y son más confiables, y que los que provienen de sociedades individualistas (como Estados Unidos) son más competitivos y oportunistas.⁴⁹ Aunque este entendimiento superficial *no* es necesariamente el caso. Los colectivistas colaboran más *sólo* cuando tratan con miembros de su **grupo interno**, personas y empresas que son vistos como parte de “nosotros”. El otro lado es que los colectivistas discriminan más severamente a los miembros del **grupo externo**, personas o empresas que no son vistos como parte de “nosotros”. Por otro lado, los individualistas que creen que cada persona (empresa) está sola, hacen menos distinción entre los grupos interno y externo. Por lo tanto, mientras que los individualistas pueden en realidad ser más oportunistas que los colectivistas al tratar con miembros del grupo interno (esto queda con el estereotipo), los colectivistas pueden ser *más* oportunistas al tratar con miembros del grupo externo. Así, en balance, el chino promedio no es intrínsecamente más confiable que el estadounidense promedio. El lema chino respecto a los miembros fuera del grupo es: “Cúidate de los extraños. ¡Te arruinarán!”.

Esto ayuda a explicar por qué Estados Unidos, el país líder en individualismo, se encuentra entre las sociedades con más alta categoría de confianza espontánea, mientras que existe mayor *desconfianza* interpersonal y entre empresas en la gran sociedad de China que en Estados Unidos.⁵⁰ Esto también explica por qué es importante establecer *guanxi* para personas y empresas en China; de otro modo, la vida puede ser muy difícil entre un mar de extraños.

Mientras que esta percepción quizás no mejore la revisión de seguridad en los aeropuertos, puede ayudar a gerentes y empresas a mejorar sus relaciones con otros. Sólo a través de repetidos encuentros sociales, los colectivistas pueden determinar si aceptan un nuevo miembro en su grupo interno. Si los extranjeros, quienes por definición se encuentran en el grupo externo, se niegan a mostrar interés en estar en el grupo interno, entonces es justo sacar ventaja de ellos. Por ejemplo, nunca rehúses una amigable taza de café de un hombre de negocios saudi, lo que se considera una afrenta. La mayoría de nosotros no se da cuenta de que “sentirse libres de decir sí o no cuando se nos ofrece comida o bebida” refleja el fundamento cultural del individualismo, y las personas de sociedades colectivistas no lo ven como una opción (a menos que uno quiera ofender a su anfitrión). Este malentendido explica, en parte, por qué muchos gerentes y empresas occidentales interculturales ingenuos se quejan de que han abusado de ellos en las sociedades colectivistas; ellos simplemente han sido tratados como “se lo merecían” al ser miembros del grupo externo.

Distancia cultural en comparación con distancia institucional

Dadas las diferencias y conflictos interculturales, no sorprende que, por ejemplo, las *joint ventures* (empresas conjuntas) entre japoneses y estadounidenses tengan una vida más corta que aquellas entre japoneses.⁵¹ Básicamente, cuando surgen disputas y malentendidos, es difícil descubrir si la otra parte está siendo deliberadamente oportunista, o está siendo sólo diferente en el aspecto cultural. Las empresas, en general preferirían hacer negocios con países culturalmente cercanos, por la corta **distancia cultural**.

grupo interno

Personas y empresas vistas como parte de “nosotros”.

grupo externo

Personas y empresas no vistas como parte de “nosotros”.

distancia cultural

Diferencia entre dos culturas en algunas dimensiones identificables.

Sin embargo, los críticos argumentan cuatro cosas.⁵² Primero, señalan un número de hallazgos inconsistentes con la hipótesis de la distancia cultural.⁵³ Por ejemplo, un estudio en China reportó que las *joint ventures* entre empresas chinas y occidentales superan en desempeño a aquellas entre empresas chinas y asiáticas.⁵⁴

Segundo, los críticos refutan que, dada la complejidad de las decisiones de los entrantes extranjeros, la distancia cultural, aunque importante, no es más que uno de muchos factores a considerar. Por ejemplo, en relación con la cultura nacional, la cultura organizacional podría ser igualmente importante.⁵⁵

Finalmente, algunos argumentan que tal vez la distancia cultural puede ser complementada (pero no reemplazada) por el concepto de **distancia institucional**, que es “el grado de similitud o desigualdad entre las instituciones regulatorias, normativas y cognitivas de dos países.”⁵⁶ Por ejemplo, la distancia cultural entre Canadá y China es enorme, como lo es la distancia cultural entre Canadá y Hong Kong (donde 98% de la población es china). Sin embargo, la distancia institucional entre Canadá y Hong Kong es mucho *menor*: ambos usan el derecho consuetudinario, el inglés es su lengua oficial, y comparten una herencia común, ya que ambas son antiguas colonias británicas. Por lo tanto, antes de entrar a China continental, las empresas canadienses preferirían entrar primero a Hong Kong. Esta idea está teniendo cierto auge al comenzar a ver los académicos más allá de las dimensiones culturales e investigar las complejidades de otras diferencias institucionales en todo el mundo.

Manzanas podridas en comparación con barriles podridos

Este debate se enfoca en la raíz del comportamiento de negocios no ético. Un argumento sugiere que las personas pueden tener predisposición ética y no ética *antes* de unirse a una empresa.

Otro lado del debate argumenta que, mientras que en verdad existen algunas “manzanas podridas” oportunistas, muchas veces las personas tienen un comportamiento no ético, no porque sean “manzanas podridas”, sino porque se dañan en “barriles podridos.” Algunas empresas no sólo perdonan, sino que esperan un comportamiento no ético. Por ejemplo, Siemens ha sido recientemente criticada por criar un “barril podrido” y pagar cuotas a las autoridades alemanas y estadounidenses, entre otras, para participar en miles de actos ilegales de soborno en todo el mundo.

El debate de “manzanas podridas” *frente a* “barriles podridos” es una extensión del debate más amplio sobre “naturaleza *frente a* crianza”. ¿Somos lo que somos por nuestros genes (naturaleza) o por nuestro entorno (crianza)? La mayoría de los estudios reportan que el comportamiento humano es el resultado de ambas, naturaleza y crianza. Aunque las personas y empresas (con personal) tienen alguna predisposición ética o no ética que influye en su comportamiento, el entorno institucional (como normas organizacionales e instituciones nacionales) también pueden tener un impacto profundo. En pocas palabras, hasta las “buenas manzanas” se pudren en “malos barriles”.

El estratega hábil

La estrategia trata acerca de las decisiones. Cuando buscan entender cómo se toman estas decisiones, los profesionales y académicos generalmente “reúnen a los sospechosos usuales”, llámense estructuras industriales, y recursos y capacidades específicos de la empresa. Aunque estas visiones son muy perceptivas, no prestan la atención adecuada al *contexto*. Una contribución de la perspectiva o visión basada en las institucio-

distancia institucional

Grado de similitud o desigualdad entre las instituciones regulatorias, normativas y cognitivas de dos países.

TABLA 4.6 Conclusiones estratégicas para la acción.

- Cuando se incursiona en un país nuevo, hay que hacer la tarea al tener una comprensión profunda de las instituciones formales e informales que regulan el comportamiento de la empresa.
- Hay que reforzar la inteligencia transcultural construyendo conciencia, ampliando el conocimiento y desarrollando las habilidades.
- Integrar la toma de decisiones ética como parte del proceso estratégico fundamental de la empresa; fingirlo no dura mucho.

nes es enfatizar la importancia de las instituciones, culturas y ética, como el impulso fundamental de las decisiones estratégicas. En general, si la estrategia es acerca del “panorama”, entonces la perspectiva basada en las instituciones les recuerda a los estrategas actuales o futuros no olvidar el “panorama”.

Al enfocarse en las instituciones, culturas y ética, el estratega hábil señala por lo menos tres conclusiones estratégicas para la acción (tabla 4.6). Primero, al entrar en un país nuevo haga su tarea al comprender con profundidad las instituciones formales e informales que regulan el comportamiento de la empresa. Mientras que no necesariamente tiene usted que hacer “lo que ve”, debe comprender *por qué* los locales hacen las cosas de cierta manera.⁵⁷ En países que enfatizan los intercambios informales, insistir en formalizar el contrato puede resultar contraproducente.

Segundo, reforzar la inteligencia transcultural construyendo conciencia, ampliando el conocimiento y desarrollando las habilidades.⁵⁸ En encuentros transculturales, mientras que puede no compartir (o puede no estar de acuerdo) los valores que tienen otros, necesitará obtener por lo menos las directrices de las instituciones informales que regulan su comportamiento. Desde luego, la cultura no lo es todo. Es recomendable no ver demasiado en la cultura, que es una de las muchas variables que afectan la estrategia global. Pero es imprudente ignorar la cultura.

Tercero y último, integrar la toma de decisiones ética como parte del proceso estratégico central de la empresa; si se finge no dura mucho. Los mejores gerentes esperan que las normas se muevan con el tiempo, al descifrar constantemente los cambios en las “reglas del juego” informales, y al sacar ventaja de las nuevas oportunidades, como los gerentes de BMW que proactivamente conformaron las normas de reciclaje de automóviles. Si se fracasa en la comprensión y adaptación a las normas cambiantes, exponiéndose a sí mismo de forma insensible y no ética a una situación vulnerable, puede conducir a resultados desastrosos, como lo descubrió Facebook (vea el caso de cierre).

Este capítulo concluye visitando otra vez las cuatro preguntas fundamentales. Primero: ¿por qué difieren las empresas? La perspectiva basada en las instituciones señala los marcos institucionales que dan lugar a las diferencias de las empresas. Segundo: ¿cómo se comportan las empresas? La respuesta se reduce también a las diferencias institucionales. Tercero: ¿qué determina el campo de acción de la empresa? El capítulo 9 tendrá más detalles sobre cómo las instituciones han dado forma a la evolución del alcance o campo de acción de la empresa. Finalmente: ¿qué determina el éxito o fracaso de las empresas en todo el mundo? La perspectiva basada en las instituciones argumenta que el desempeño de una empresa es, al menos en parte, determinado por los marcos institucionales que regulan las decisiones estratégicas de las empresas.

RESUMEN

1. Explicar el concepto de instituciones

- Las instituciones, conocidas comúnmente como “reglas del juego”, tienen componentes formales e informales, cada uno con diferentes pilares de apoyo (los pilares regulatorio, normativo y cognitivo).

2. Comprender las dos formas principales de las transacciones de intercambio que reducen la incertidumbre

- Las instituciones reducen la incertidumbre de dos formas principales: 1) relación informal basada en intercambios personales (conocidos como contratos de relaciones) y 2) intercambios impersonales basados en reglas formales con refuerzo de un tercero (conocidos como transacciones al alcance de la mano).

3. Articular las dos propuestas que fundamentan la estrategia de la perspectiva basada en las instituciones

- Propuesta 1: Los gerentes y empresas persiguen racionalmente sus intereses y toman decisiones estratégicas dentro de las restricciones institucionales formales e informales.
- Propuesta 2: En situaciones donde fallan las restricciones formales, las restricciones informales desempeñarán un rol importante.

4. Apreciar el rol estratégico de las culturas

- De acuerdo con Hofstede, la cultura nacional tiene cinco dimensiones: 1) distancia al poder, 2) individualismo/colectivismo, 3) masculinidad/ feminidad, 4) evasión de la incertidumbre y 5) orientación a largo plazo. Cada una tiene un peso importante en las decisiones estratégicas.

5. Identificar el rol estratégico de la ética, culminando en un modelo de respuesta estratégica

- Existen dos escuelas de pensamiento cuando se hacen negocios en el extranjero: 1) relativismo ético y 2) imperialismo ético.
- Tres principios “a mitad del camino” se enfocan al respecto para 1) dignidad humana y derechos fundamentales, 2) tradiciones locales y 3) contexto institucional.
- Al enfrentar desafíos de ética, un modelo estratégico sugiere cuatro opciones estratégicas: 1) reactiva, 2) defensiva, 3) adaptable y 4) estrategias proactivas.

6. Participar en tres debates centrales sobre instituciones, culturas y ética

- 1) Oportunismo en comparación con individualismo/colectivismo, 2) distancia cultural en comparación con distancia institucional y 3) “manzanas podridas” en comparación con “bariles podridos”.

7. Formular conclusiones estratégicas para la acción

- Al entrar a un nuevo país, haga su tarea de comprender minuciosamente las instituciones formales e informales que regulan el comportamiento de las empresas.
- Refuerce la inteligencia transcultural.
- Integre la toma de decisiones éticas como parte del proceso estratégico central de la empresa.

TÉRMINOS CLAVE

código de conducta
(código de ética) p. 108
Colectivismo p. 106

contrato de relaciones p. 98
corrupción p. 110
costos de transacción p. 95

cultura p. 105
demanda doméstica p. 101
grupo interno p. 114

distancia cultural p. 114	institución p. 94	oportunismo p. 97
distancia al poder p. 105	instituciones formales p. 94	orientación al
distancia institucional p. 115	instituciones informales p. 94	largo plazo p. 107
estrategia, estructura y rivalidad de la empresa p. 100	intercambio	pilar cognitivo p. 95
ética p. 108	impersonal formal, basado en las reglas p. 99	pilar normativo p. 94
evasión de la incertidumbre p. 107	intercambio personal	pilar regulatorio p. 94
factor de dotaciones p. 100	informal basado en las relaciones p. 98	racionalidad limitada p. 104
feminidad p. 107	Ley de Prácticas de Corrupción en el Extranjero (LPCE)	relativismo ético p. 110
grupo externo p. 114	p. 111	transacción al alcance de la mano p. 99
imperialismo ético p. 110	marco institucional p. 94	transiciones institucionales p. 100
individualismo p. 106	masculinidad p. 107	perspectiva o visión basada en las instituciones p. 94
industrias relacionadas y de apoyo p. 100	norma p. 94	

PREGUNTAS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

1. ¿Cómo la perspectiva basada en las instituciones difiere y complementa las perspectivas basadas en la industria y en los recursos? ¿Por qué la perspectiva basada en las instituciones se ha convertido en la tercera pierna del trípode de la estrategia?
2. Busque un ejemplo de transacciones institucionales de economías desarrolladas y uno de economías emergentes. ¿En qué se asemejan y en qué difieren?
3. **ÉTICA:** Suponga que trabaja para una empresa en Nueva Zelanda que examina un contenedor de kiwis que va hacia Haití. Los agentes de la aduana le informan que hay una demora para aclarar los contenidos de su contenedor, y que esto demorará por lo menos un mes. Sin embargo, si está dispuesto a pagar una cuota de 200 dólares, tratará de tener todo listo en un día. ¿Qué haría?

TEMAS PARA PROYECTOS DE GRAN ALCANCE

1. Si usted fuera el presidente ejecutivo (CEO) de la National Foods en Pakistán ¿cómo manejaría la incertidumbre con opciones diferentes a las que se presentan en la sección Mercados emergentes 4.1? Si fuera el CEO de una empresa de suministro de electricidad en busca de oportunidades en el mundo ¿se sentiría atraído a invertir en Pakistán por el llamado a la inversión extranjera del presidente Zardari? Elabore un breve documento en el que explique sus respuestas.
2. Algunos argumentan que *guanxi* (relaciones y conexiones) es un fenómeno único de China inmerso en la cultura china. Como evidencia, señalan que la palabra *guanxi* ya se ha incorporado al idioma inglés y se usa con frecuencia en los medios (como el *Wall Street Journal*), sin que se dé ninguna explicación entre paréntesis. Otras personas están en desacuerdo, argumentando que cada cultura tiene una palabra o dos que describe lo que los chinos llaman *guanxi*, como *blat* en Rusia, *guan* en Vietnam

y “red de chicos” en el mundo de habla inglesa. Ellos sugieren que el uso intenso de *guanxi* en China (y otras partes) es un reflejo de la falta de marcos institucionales formales. Elabore un breve documento en el que describa de qué lado del debate se colocaría y por qué.

3. **ÉTICA:** ¿Por qué la Ley de Prácticas de Corrupción en el Extranjero no ha podido terminar con la corrupción en los negocios globales? Trabaje en equipos de tres a cuatro integrantes e investigue el contenido, implementación y cumplimiento de la ley. Presente sus resultados en un documento breve o una presentación.

CASO DE CIERRE

DILEMA ÉTICO

Facebook viola la privacidad

Facebook ha estado jugando con fuego y se ha quemado los dedos una vez más. El 29 de noviembre de 2011, la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos (Federal Trade Commission, FTC) anunció que había alcanzado un proyecto de acuerdo con el gigante de las redes sociales, en relación con las acusaciones de que había engañado a las personas acerca del uso de sus datos personales.

Los detalles del acuerdo dejaron en claro que Facebook, que cuenta con más de 800 millones de usuarios, trajo la confianza de sus usuarios. También es notable, ya que parece ser parte de un intento más amplio de la FTC, para elaborar un nuevo marco de privacidad para enfrentar el rápido crecimiento de las redes sociales en el mundo. Los hallazgos del organismo regulador llegan en un momento delicado para Facebook, que se prepara para una oferta pública inicial el próximo año, que podría valuarla en alrededor de 100,000 millones de dólares. Para despejar el camino de su éxito en ventas, la empresa primero necesita resolver sus disputas de privacidad con los organismos reguladores en América y Europa. De ahí su disposición a negociar el acuerdo que dio a conocer esta semana, que debe concluir a finales de diciembre de 2011, después de un periodo de comentarios públicos.

Al anunciar el acuerdo, la FTC dijo que había encontrado una serie de casos en los que Facebook había hecho afirmaciones que eran “injustas y engañosas, y violó la ley federal.” Por ejemplo, transfirió información de identificación personal a los anunciantes, a pesar de que dijo que no lo haría, y tampoco cumplió la promesa de hacer que las fotografías y videos de las cuentas desactivadas y eliminadas fueran inaccesibles.

El acuerdo no constituye una admisión por parte de Facebook de que se ha violado la ley. Pero los hallazgos de la autoridad son profundamente embarazosos para la empresa. En un blog publicado el mismo día, Mark Zuc-

kerberg, presidente de la empresa, trató de restar importancia al impacto del acuerdo. Primero afirmó que “un pequeño número de errores de alto perfil” fueron eclipsando una “buena historia” de la red social sobre la privacidad. Luego confesó que aún podría mejorar, y dijo que había contratado a dos nuevos “directivos de privacidad”.

La FTC no confía en Facebook para regularse a sí mismo. Entre otras cosas, la empresa ahora tendrá que buscar la aprobación de los consumidores, antes de que cambie la forma en que comparte sus datos. Y ha accedido a una auditoría independiente sobre privacidad cada dos años, durante los próximos 20 años. Jeff Chester, del Centro para la Democracia Digital, estima que hará que sea un poco más fácil para los defensores de la privacidad mantener la consideración de la red social.

Existe un patrón claro aquí. La FTC había insistido en que Twitter y Google también acepten auditorías externas periódicas, en casos aislados que surgieron en los últimos dos años, después de que cada empresa fue acusada de violar la privacidad de sus clientes. La intención parece ser la creación de un régimen regulatorio que sea más restrictivo que el estado actual de las cosas, pero que todavía permita innovar a las redes sociales. Las auditorías se pueden utilizar para ajustar el marco a la luz de los nuevos acontecimientos.

Algunos observadores estiman que las empresas web han aceptado todo esto, con la esperanza de que se desvíe un impulso más oneroso en América a la legislación sobre privacidad. Pero su indignación por la conducta de Facebook podría estimular que el Congreso emprenda acciones de cualquier manera. Y ciertamente no debemos pasar por alto a las autoridades en Europa, que también están escudriñando los registros de privacidad de la red social. Es poco probable que sea su última falta del señor Zuckerberg (donde admita el error y ofrezca una disculpa formal).

Fuente: *Economist*, 2011, Facebook and privacy: Sorry, friends, 3 de diciembre: 79.

PREGUNTAS

- ÉTICA:** Quienes apoyan a Facebook argumentan sobre las contribuciones de la empresa al pensamiento humano de su papel positivo en la primavera árabe de 2011, restando importancia a sus imperfecciones éticas, y consideran que las reglas excesivamente rígidas sofocarán la creatividad de la empresa para in-

novar. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con este planteamiento?

- ÉTICA:** Los críticos de Facebook argumentan que la empresa basa su modelo de negocio en la violación de la privacidad de los usuarios. ¿Cómo podría hacer dinero sin vender información personal a los publicistas? Por lo tanto, Facebook debe someterse a una regulación estricta. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con este planteamiento?
- ÉTICA:** ¿Son los empleados de Facebook "manzanas podridas" o es la empresa un "baril podrido"?

NOTAS

[Journal acronyms] **AME** – *Academy of Management Executive*; **AMJ** – *Academy of Management Journal*; **AMP** – *Academy of Management Perspectives*; **AMR** – *Academy of Management Review*; **APJM** – *Asia Pacific Journal of Management*; **BW** – *BusinessWeek* (before 2010) or *Bloomberg Businessweek* (since 2010); **HBR** – *Harvard Business Review*; **JBV** – *Journal of Business Venturing*; **JIBS** – *Journal of International Business Studies*; **JIM** – *Journal of International Management*; **JM** – *Journal of Management*; **JMS** – *Journal of Management Studies*; **JWB** – *Journal of World Business*; **MIR** – *Management International Review*; **RES** – *Review of Economics and Statistics*; **SMJ** – *Strategic Management Journal*.

1. M. W. Peng, S. Sun, B. Pinkham, & H. Chen, 2009, The institution-based view as a third leg for a strategy tripod, *AMP*, 23: 63–81; M. W. Peng, D. Wang, & Y. Jiang, 2008, An institution-based view of international business strategy, *JIBS*, 39: 920–936.
2. D. North, 1990, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* (p. 3), New York: Norton.
3. W. R. Scott, 1995, *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
4. D. Philippe & R. Durand, 2011, The impact of norm-conforming behaviors on firm reputation, *SMJ*, 32: 969–993.
5. S. Hannah, B. Avolio, & D. May, 2011, Moral maturation and moral conation, *AMR*, 36: 663–685; S. Nadkarni & P. Barr, 2008, Environmental context, managerial cognition, and strategic action, *SMJ*, 29: 1395–1427; B. Tyler & D. Gnyawali, 2009, Managerial collective cognitions, *JMS*, 46: 93–126.
6. M. W. Peng, 2000, *Business Strategies in Transition Economies* (pp. 42–44), Thousand Oaks, CA: Sage.
7. O. Branzai & S. Abdelnour, 2010, Another day, another dollar, *JIBS*, 41: 804–825; M. Czinkota, G. Knight, P. Liesch, & J. Steen, 2010, Terrorism and international business, *JIBS*, 41: 826–843; H. de Soto, 2011, The destruction of economic facts, *BW*, May 2: 60–63; T. Khoury & M. W. Peng, 2011, Does institutional reform of intellectual property rights lead to more inbound FDI? *JWB*, 46: 337–345; S. Lee, Y. Yamakawa, M. W. Peng, & J. Barney, 2011, How do bankruptcy laws affect entrepreneurship development around the world? *JBV*, 28: 505–520.
8. *Economist*, 2011, Looking for someone to blame, August 13: 25–26.
9. *BW*, 2009, The financial crisis excuse, February 23: 32.
10. O. Williamson, 1985, *The Economic Institutions of Capitalism* (pp. 1–2), New York: Free Press.
11. J. Zhou & M. W. Peng, 2010, Relational exchanges versus arm's-length transactions during institutional transitions, *APJM*, 27: 355–370.
12. M. W. Peng, 2003, Institutional transitions and strategic choices, *AMR*, 28: 275–296. See also S. Li, 1999, The benefits and costs of relation-based governance, working paper, Hong Kong: City University of Hong Kong.
13. North, 1990, *Institutions* (p. 34).
14. S. Puffer & D. McCarthy, 2007, Can Russia's state-managed, network capitalism be competitive? *JWB*, 42: 1–13.
15. Peng, 2003, Institutional transitions and strategic choices (p. 275). See also E. George, P. Chattopadhyay, S. Sitkin, & J. Barden, 2006, Cognitive underpinning of institutional persistence and change, *AMR*, 31: 347–365.

16. M. Porter, 1990, *Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press; B. Snowdon & G. Stonehouse, 2006, Competitiveness in a globalized world, *JIBS*, 37: 163–175.
17. H. Davies & P. Ellis, 2001, Porter's *Competitive Advantage of Nations*, *JMS*, 37: 1189–1215; A. Griffiths & R. Zammuto, 2005, Institutional governance systems and variations in national competitive advantage, *AMR*, 30: 823–842; P. Minford, 2006, Competitiveness in a globalized world: A commentary, *JIBS*, 37: 176–178.
18. A. Cuervo-Cazurra & L. Dau, 2009, Promarket reforms and firm profitability in developing countries, *AMJ*, 52: 1348–1368; G. McDermott, R. Corredoiras, & G. Kruse, 2009, Public-private institutions as catalysts of upgrading in emerging market societies, *AMJ*, 52: 1270–1296; M. Wright, I. Filatotchev, R. Hoskisson, & M. W. Peng, 2005, Strategy research in emerging economies, *JMS*, 42: 1–33.
19. M. Carney, E. Gedajlovic, & X. Yang, 2009, Varieties of Asian capitalism, *APJM*, 26: 361–380; M. Witt & G. Redding, 2008, Culture, meaning, and institutions, *JIBS*, 40: 859–885.
20. P. Ingram & B. Silverman, 2002, Introduction (p. 20, added italics), in P. Ingram & B. Silverman (eds.), *The new institutionalism in strategic management*: 1–30. Amsterdam: Elsevier.
21. A. Chacar, W. Newburry, & B. Vissa, 2010, Bringing institutions into performance persistence research, *JIBS*, 41: 1119–1140; R. Coeurderoy & G. Murray, 2008, Regulatory environments and the location decision, *JIBS*, 39: 670–687; K. Huang & F. Murray, 2009, Does patent strategy shape the long-run supply of public knowledge? *AMJ*, 52: 1193–1221; S. Julian, J. Ofori-Dankwa, & R. Justis, 2008, Understanding strategic responses to interest group pressures, *SMJ*, 29: 963–984; T. Kochan, M. Guillen, L. Hunter, & S. O'Mahony, 2008, Public policy and management research, *AMJ*, 52: 1088–1100; T. Kostova, K. Roth, & M. T. Dacin, 2008, Institutional theory in the study of multinational corporations, *AMR*, 33: 994–1006; B. Lee, 2009, The infrastructure of collective action and policy content diffusion in the organic food industry, *AMJ*, 52: 1247–1269; C. Marquis & Z. Huang, 2009, The contingent nature of public policy and the growth of US commercial banking, *AMJ*, 52: 1222–1246; K. Pajunen, 2008, Institutions and flows of foreign direct investment, *JIBS*, 39: 652–669; T. Tong, T. Alessandri, J. Reuer, & A. Chintakananda, 2008, How much does country matter? *JIBS*, 39: 387–405.
22. S. Elbanna & J. Child, 2007, The influence of decision, environmental, and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making, *JMS*, 44: 561–590; M. Peteraf & R. Reed, 2007, Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change, *SMJ*, 28: 1089–1112; C. Stevens & J. Cooper, 2010, A behavioral theory of governments' ability to make credible commitments to firms, *APJM*, 27: 587–610.
23. D. Ariely, 2009, The end of rational economics, *HBR*, July: 78–84; P. Rosenzweig, 2010, Robert S. McNamara and the evolution of modern management, *HBR*, December: 87–93.
24. M. W. Peng, 2001, How entrepreneurs create wealth in transition economies, *AME*, 15: 95–108.
25. L. Capron & O. Chatain, 2008, Competitors' resource-oriented strategies, *AMR*, 33: 97–121; G. Holburn & R. Bergh, 2008, Making friends in hostile environments, *AMR*, 33: 521–540; S. Lux, T. Crook, & D. Woehr, 2011, Mixing business with politics, *JM*, 37: 223–247; C. Oliver & I. Holzinger, 2008, The effectiveness of strategic political management, *AMR*, 33: 496–520.
26. BW, 2007, Inside the hidden world of earmarks, September 17: 56–59.
27. BW, 2011, Pssst ... wanna buy a law? December 5: 66–72; R. Lester, A. Hillman, A. Zardkoohi, & B. Cannella, 2008, Former government officials as outside directors, *AMJ*, 51: 999–1013; H. Li & Y. Zhang, 2007, The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance, *SMJ*, 28: 791–804; J. Pearce, J. De Castro, & M. Guillen, 2008, Influencing politics and political systems, *AMR*, 33: 493–495; P. Ring, G. Bigley, T. D'Aunno, & T. Khanna, 2005, perspectives on how governments matter, *AMR*, 30: 308–320.
28. G. Hofstede, 1997, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (p. 5), New York: McGraw-Hill; G. Hofstede, 2007, Asian management in the 21st century, *APJM*, 24: 421–428.
29. BW, 2012, Behind every great woman: The perfect husband, January 9: 54–59.
30. B. Kirkman, K. Lowe, & C. Gibson, 2006, A quarter century of *Culture's Consequences*, *JIBS*, 37: 285–320; K. Leung, R. Bhagat, N. Buchan, M. Erez, & C. Gibson, 2005, Culture and international business, *JIBS*, 36: 357–378; L. Tang & P. Koveos, 2008,

- A framework to update Hofstede's cultural value indices, *JIBS*, 39: 1045–1063.
31. T. Fang, 2010, Asian management research needs more self-confidence, *APJM*, 27: 155–170; R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta, 2004, *Culture, Leadership, and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage; R. Maseland & A. van Hoom, 2009, Explaining the negative correlation between values and practices, *JIBS*, 40: 527–532; R. Tung & A. Verbeke, 2010, Beyond Hofstede and GLOBE, *JIBS*, 41: 1259–1274.
 32. G. Hirst, P. Budhwar, B. Cooper, M. West, C. Long, C. Xu, & H. Shipton, 2008, Cross-cultural variations in climate for autonomy, stress, and organizational productivity relationships, *JIBS*, 39: 1343–1358.
 33. Hofstede, 1997, *Cultures and Organizations* (p. 94).
 34. A. Bhardwaj, J. Dietz, & P. Beamish, 2007, Host country cultural influences on foreign direct investment, *MIR*, 47: 29–50; K. Lee, G. Yang, & J. Graham, 2006, Tension and trust in international business negotiations, *JIBS*, 37: 623–641; J. Salk & M. Brannen, 2000, National culture, networks, and individual influence in a multinational management team, *AMJ*, 43: 191–202.
 35. D. McCarthy & S. Puffer, 2008, Interpreting the ethicality of corporate governance decisions in Russia, *AMR*, 33: 11–31; A. Spicer, T. Dunfee, & W. Bailey, 2004, Does national context matter in ethical decision making? *AMJ*, 47: 610–620.
 36. This section draws heavily from T. Donaldson, 1996, Values in tension, *HBR*, September–October: 4–11.
 37. K. Martin, J. Cullen, J. Johnson, & K. Parboteeah, 2007, Deciding to bribe, *AMJ*, 50: 1401–1422.
 38. C. Robertson & A. Watson, 2004, Corruption and change, *SMJ*, 25: 385–396; S. Lee & K. Oh, 2007, Corruption in Asia, *APJM*, 24: 97–114; S. Lee & S. Hong, 2012, Corruption and subsidiary profitability, *APJM* (in press); J. H. Zhao, S. Kim, & J. Du, 2003, The impact of corruption and transparency on foreign direct investment, *MIR*, 43: 41–62; J. Zhou & M. W. Peng, 2012, Does bribery help or hurt firm growth around the world? *APJM* (in press).
 39. S. Globerman & D. Shapiro, 2003, Governance infrastructure and US foreign direct investment, *JIBS*, 34: 19–39.
 40. S. Wei, 2000, How taxing is corruption on international investors? *RES*, 82: 1–11.
 41. M. Habib & L. Zurawicki, 2002, Corruption and foreign direct investment (p. 295), *JIBS*, 33: 291–307.
 42. J. Hellman, G. Jones, & D. Kaufmann, 2002, Far from home: Do foreign investors import higher standards of governance in transition economies (p. 20), Working paper, Washington: World Bank (www.worldbank.org).
 43. A. Cuervo-Cazzura, 2008, The effectiveness of laws against bribery abroad, *JIBS*, 39: 634–651; C. Kwok & S. Tadesse, 2006, The MNC as an agent of change for host-country institutions, *JIBS*, 37: 767–785.
 44. J. Clougherty & M. Grajek, 2008, The impact of ISO 9000 diffusion on trade and FDI, *JIBS*, 39: 613–633; H. Greve, 2011, Fast and expensive, *SMJ*, 32: 949–968; K. Weber, G. Davis, & M. Lounsbury, 2009, Policy as myth and ceremony? *AMJ*, 52: 1319–1347.
 45. L. Trevino & K. Nelson, 2004, *Managing Business Ethics*, 3rd ed. (p. 13), New York: Wiley.
 46. S. Hart, 2005, *Capitalism at the Crossroads*, Philadelphia, PA: Wharton School Publishing.
 47. This section draws heavily from C. Chen, M. W. Peng, & P. Saparito, 2002, Individualism, collectivism, and opportunism, *JM*, 28: 567–583.
 48. S. Ghoshal & P. Moran, 1996, Bad for practice, *AMR*, 21: 13–47.
 49. J. Cullen, K. P. Parboteeah, & M. Hoegl, 2004, Cross-national differences in managers' willingness to justify ethically suspect behaviors, *AMJ*, 47: 411–421.
 50. F. Fukuyama, 1995, *Trust*, New York: Free Press; G. Redding, 1993, *The Spirit of Chinese Capitalism*, New York: Gruyter.
 51. J. Hennart & M. Zeng, 2002, Cross-cultural differences and joint venture longevity, *JIBS*, 33: 699–716.
 52. Y. Luo & O. Shenkar, 2011, Toward a perspective of cultural friction in international business, *JIM*, 17: 1–14; J. Salk, 2012, Changing IB scholarship via rhetoric or bloody knuckles, *JIBS*, 43: 28–40; K. Singh, 2007, The limited relevance of culture to strategy, *APJM*, 24: 421–428; O. Shenkar, 2012, Beyond cultural distance, *JIBS*, 43: 12–17; O. Shenkar, Y. Luo, & O. Yoheskel, 2008, From "distance" to "friction," *AMR*, 33: 905–923; S. Zaheer, M. Schomaker, & L. Nachum, 2012, Distance without direction, *JIBS*, 43: 18–27.
 53. O. Shenkar, 2012, Cultural distance revisited, *JIBS*, 43: 1–11. See also S. Lee, O. Shenkar, & J. Li, 2008, Culture distance, investment flow, and control in cross-border cooperation, *JIBS*, 29: 1117–1125; L. Tihanyi, D. Griffith, & C. Russell, 2005, The effect

- of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance, *JIBS*, 36: 270–283.
54. J. Li, K. Lam, & G. Qian, 2001, Does culture affect behavior and performance of firms? *JIBS*, 32: 115–131.
 55. V. Pothukuchi, F. Damanpour, J. Choi, C. Chen, & S. Park, 2002, National and organizational culture differences and international joint venture performance, *JIBS*, 33: 243–265.
 56. D. Xu & O. Shenkar, 2002, Institutional distance and the multinational enterprise (p. 608), *AMR*, 27: 608–618. See also H. Berry, M. Guillen, & N. Zhou, 2010, An institutional approach to cross-national distance, *JIBS*, 41: 1460–1480; D. Dow & A. Karunaratna, 2006, Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli, *JIBS*, 37: 578–602; L. Hakanson & B. Ambos, 2010, The antecedents of psychic distance, *JIM*, 16: 195–210.
 57. R. Orr & W. R. Scott, 2008, Institutional exceptions on global projects, *JIBS*, 39: 562–588.
 58. J. Johnson, T. Lenartowicz, & S. Apud, 2006, Cross-cultural competence in international business, *JIBS*, 37: 525–543; A. Tsui, S. Nifadkar, & A. Ou, 2007, Cross-national, cross-cultural organizational behavior research, *JM*, 33: 426–478; N. Yagi & J. Kleinberg, 2011, Boundary work, *JIBS*, 42: 629–653.



5

**Crecimiento e internacionalización
de la empresa con espíritu
empreendedor**

6

Incursión en mercados del exterior

7

**Cómo hacer funcionar
las alianzas estratégicas
y el trabajo en red**

8

**Administración de la dinámica
competitiva global**

PARTE

2

**ESTRATEGIAS
DE NEGOCIOS**

CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA CON ESPÍRITU EMPRENDEDOR



© istockphoto/Alexey Stiop

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Definir emprendimiento, emprendedor y empresa con espíritu emprendedor.
2. Articular un modelo integral de emprendimiento.
3. Identificar cinco estrategias que caracterizan a una empresa en crecimiento y con espíritu emprendedor.
4. Diferenciar estrategias internacionales para incursionar en mercados del exterior y permanecer en los mercados nacionales o domésticos.
5. Participar en tres debates centrales sobre emprendimiento.
6. Formular conclusiones estratégicas para la acción.

Los mercados emergentes: Amazon.com de Rusia

Con frecuencia, a Ozon.ru le dicen el Amazon.com de Rusia. Pero las diferencias entre la start-up (empresa de nueva creación), con sede en Moscú, y el gigante estadounidense del comercio electrónico son más reveladoras que las semejanzas. No hay ningún equivalente de FedEx o UPS que cubra toda Rusia, por lo que Ozon debe contar con su propia flotilla de cientos de unidades de reparto, que tienen que llegar hasta Khabarovsk, a casi 6,400 kilómetros de distancia, en la frontera con China. La mayoría de los rusos rechaza las tarjetas de crédito, por lo que los clientes suelen pagar con efectivo a los repartidores. Muchos de los clientes de Ozon también dudan demasiado antes de colocar pedidos en línea, razón por la que más de 10% de sus transacciones se realizan por teléfono. "Observamos a Amazon, pero siempre tratamos de adaptar lo que sucede en el mercado ruso", comenta Maelle Gavet, presidente ejecutivo (CEO) de Ozon. "Copiar y pegar aquí no funciona".

El 8 de septiembre de 2011, la empresa anunció que iba a recaudar 100 millones de dólares de un consorcio de inversionistas, entre ellos, Baring Vostok Private Equity Fund y Rakuten, esta última la empresa de comercio electrónico más grande de Japón. Ozon, que tiene más de 1,100 empleados que trabajan sobre todo en Moscú y en un centro de embarques de casi 745 metros cuadrados en Tver, situado entre Moscú y San Petersburgo, planea utilizar el dinero para mejorar su sitio web y construir centros de datos para compensar la lentitud de la infraestructura de red del país. "Han entregado millones de paquetes en los últimos años", señala Giuseppe Zocco, socio de la firma de capital riesgo Index Ventures, que ha respaldado a Ozon desde 2007 e invirtió en la última ronda. "Es una máquina bien lubricada y está preparada para seguir creciendo".

El financiamiento de Ozon capitaliza un año lleno de acontecimientos para la internet rusa. En noviembre de 2010, Mail.ru, el operador de varios sitios de redes sociales de Rusia e inversionista de Facebook, recaudó 912 millones de dólares en la Bolsa de Valores de Londres. Yandex, un motor ruso de búsqueda, siguió en mayo de 2011 con una oferta pública oficial (IPO) en el mercado NASDAQ que recaudó 1,300 millones de dólares. Como ocurre en China, a los inversionistas les atrae principalmente la magnitud de la oportunidad. Existen 67 millones de usuarios de internet en Rusia, de una población de 147 millones, y la audiencia local de internet figura entre las de más rápido crecimiento en Europa.



Map Resources

Ozon fue fundada hace casi 14 años cuando una empresa de software de San Petersburgo, llamada Reksoft, vio un comunicado de prensa de Amazon y decidió importar a Rusia el modelo de negocio. El esfuerzo incipiente captó la atención de Baring Vostok, que mudó la empresa a Moscú, y con el tiempo consiguió que el suizo Bernard Lukey, un ejecutivo de marketing en Yandex, la dirigiera. Lukey recaudó capital, incrementó cinco veces los ingresos de la empresa, construyó un centro vanguardista de distribución y agregó una división rentable de viajes en línea. Hace dos años comenzó a hacer los preparativos para retirarse y volver a su país natal (aún es presidente de Ozon).

Allanó el camino para Gavet, de 33 años, que nació en Francia. Habla francés, ruso e inglés y es veterana de seis años de la práctica de ventas al detalle (o al menudeo) de productos de consumo del Boston Consulting Group. A principios de 2011 comenzó a asumir las responsabilidades de Lukey, y rápidamente ha realizado varios cambios. Ozon había experimentado con la venta de un lector electrónico parecido al Kindle, llamado Ozon Galaxy, pero Gavet suspendió el esfuerzo y ahora se centra en la venta de libros electrónicos, videojuegos y otros contenidos digitales para smartphones y dispositivos móviles. También intenta ampliar la operación de asistencia técnica en vivo a los clientes de Ozon, las 24 horas del día, los siete días de la semana, porque los rusos exigen a menudo hablar por teléfono con una persona. Una de sus metas: conseguir que el personal de asistencia al cliente de Ozon

sea cortés. "Los rusos no son muy amables", comenta Gavet. "Es difícil lograr que les hablen con amabilidad a los clientes. Eso simplemente no está en su cultura".

Otro desafío que debe enfrentar Ozon es encontrar personal calificado. En Rusia, los buenos ingenieros son escasos y caros. Un programador web en Moscú exige un sueldo más alto que en San Francisco, dice Gavet, razón por la cual, comenta en broma, tal vez la empresa debería pensar en realizar outsourcing en Estados Unidos. Si

puede resolver ese problema y lograr que los rusos sigan comprando en línea, quizás llame la atención de Jeffrey Bezos, el hombre que inspiró a Ozon. En 2004, Amazon adquirió en China una start-up llamada Joyo, otro país con costumbres bizantinas, enorme terreno y una infraestructura deficiente de embarques.

Fuente: Bloomberg Businessweek, 2011, Amazon.com on the Volga, 19 de septiembre: pp. 43-44.

pequeña y mediana empresas (pyme)
Empresa con menos de 500 empleados en Estados Unidos o con menos de 250 empleados en la Unión Europea.

emprendimiento o espíritu emprendedor
Identificación y aprovechamiento de oportunidades que no han sido exploradas.

emprendedor
Persona que identifica y aprovecha oportunidades que no han sido exploradas.

emprendimiento internacional
Combinación de comportamiento innovador, proactivo y de búsqueda de riesgo que rebasa las fronteras nacionales y aspira a crear riqueza en las organizaciones.

Cómo crecen las empresas con espíritu emprendedor como Ozon? ¿Cuáles son los desafíos y dificultades que enfrentan? En este capítulo se estudian estas importantes cuestiones. Este libro es diferente de muchos otros que tratan sobre estrategia, que se centran sólo en las empresas grandes. En la medida que cada empresa grande inició pequeña, y que algunas (aunque no todas) de las **pequeñas y medianas empresas (pymes)** de hoy pueden convertirse en las empresas multinacionales (EMN) de mañana, los actuales y futuros estrategas no tendrán una imagen completa del panorama estratégico si sólo se enfocan en las empresas grandes. En Estados Unidos, las pymes son empresas con menos de 500 empleados y en la Unión Europea lo son con menos de 250 (Ozon ya no es una pyme). La mayoría de los estudiantes se incorporará a las filas de empleados de las pymes. Algunos lectores de este libro también fundarán su propia pyme, por lo que es aún más necesario centrar nuestra atención en estos numerosos "David" en vez de en el menor número de "Goliath".

En este capítulo primero se definirá el emprendimiento o espíritu emprendedor. A continuación se describirá un modelo integral de emprendimiento formado por las tres perspectivas principales acerca de estrategia. Luego se presentarán seis grandes estrategias emprendedoras o empresariales. Como antes, siguen los debates y las extensiones.

Emprendimiento y empresas con espíritu emprendedor

Aunque el emprendimiento se asocia a menudo con las empresas pequeñas y jóvenes, no hay ninguna regla que prohíba a las empresas grandes y veteranas ser "emprendedoras". ¿Qué es exactamente el emprendimiento o espíritu emprendedor? Investigaciones recientes indican que la edad y el tamaño de las empresas *no* son sus características definitorias. En cambio, **emprendimiento o espíritu emprendedor** se define como "la identificación y aprovechamiento de oportunidades que no han sido exploradas".¹ En específico, se refiere a "las fuentes de oportunidades; a los procesos de descubrimiento, evaluación y aprovechamiento de oportunidades; y al conjunto de personas que las descubren, evalúan y explotan".² Por lo tanto, estas personas son **emprendedores**. La palabra "emprendedores", de origen francés, tradicionalmente significa "intermediarios que conectan a otros". En la actualidad, el vocablo se refiere sobre todo a los fundadores y dueños de nuevas empresas o a los gerentes de las existentes. En consecuencia, el **emprendimiento internacional** se define como "una combinación de comportamiento innovador, proactivo y de búsqueda de riesgo que rebasa las fronteras nacionales y aspira a crear riqueza en las organizaciones".³

Aunque las pymes no son el dominio exclusivo del emprendimiento, muchas personas han convenido en asociarlo a ellas, ya que, en promedio, esta categoría de empresas

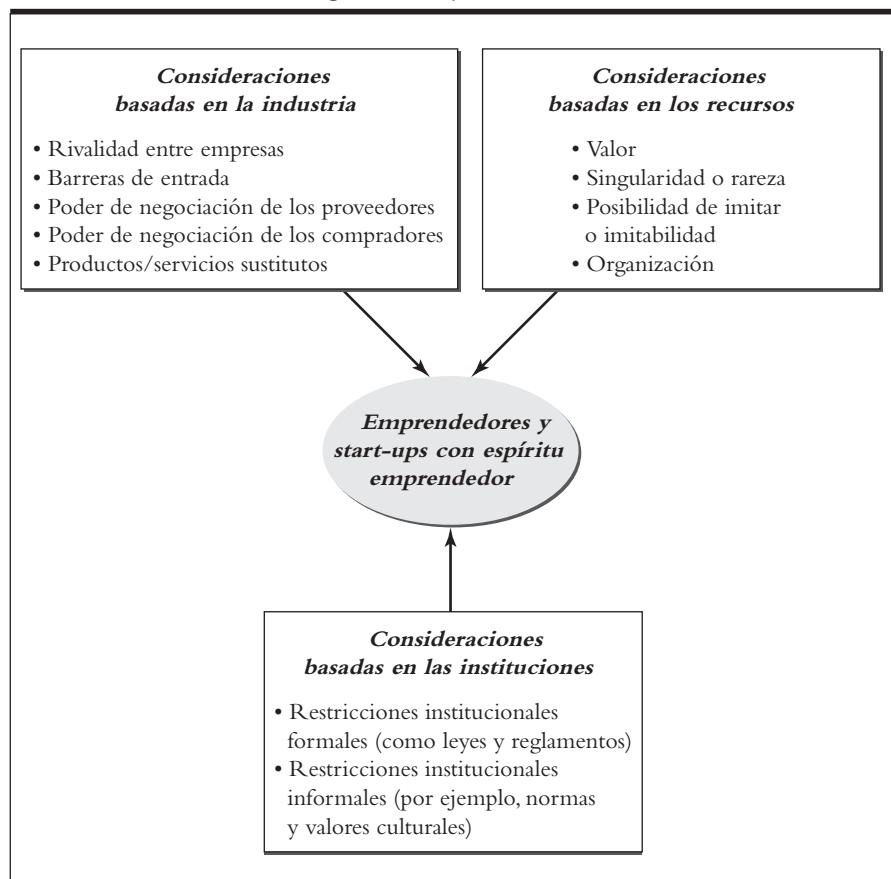
tiende a ser más emprendedora que las empresas grandes. Para minimizar la confusión, en el resto del capítulo se seguirá esa convención, aunque no es totalmente exacta. En otras palabras, aunque reconocemos que algunos gerentes de empresas grandes pueden serlo, y de forma muy destacada, el uso del término “emprendedores” se limitará a los propietarios, fundadores y gerentes de las pymes. Además, para referirse a éstas, se utilizará el término “empresas con espíritu emprendedor”.

Las pymes son importantes. En todo el mundo representan más de 95% de las empresas, crean aproximadamente 50% del total del valor agregado y generan 60 a 90% del empleo (lo cual depende del país).⁴ Obviamente, el emprendimiento tiene aspectos de recompensas y castigos.⁵ Numerosos emprendedores prueban suerte; muchas pymes fracasan.⁶ Sólo un pequeño número de emprendedores y pymes tendrán éxito.

Modelo integral de emprendimiento

El trípode de la estrategia consiste en tres perspectivas centrales sobre estrategia —a saber, las perspectivas o enfoques basados en la industria, los recursos y las instituciones— que esclarecen el fenómeno del emprendimiento. Este enfoque conduce a un modelo integral que se ilustra en la figura 5.1.

FIGURA 5.1 Modelo integral de emprendimiento.



Consideraciones basadas en la industria

El punto de vista basado en la industria, exemplificado por la estructura o modelo de las cinco fuerzas de Porter, que se presentó en el capítulo 2, destaca 1) la rivalidad entre empresas, 2) las barreras de entrada, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores y 5) las amenazas de los productos sustitutos. En primer lugar, la intensidad de la *rivalidad entre empresas* tiene un efecto directo sobre la probabilidad de que una nueva start-up pueda alcanzar el éxito.⁷ Cuanto menor sea el número de empresas titulares, tanto más probable será que establezcan una especie de complicidad para impedir que los recién llegados ganen participación de mercado. En el peor de los casos, un titular monopolista, como Microsoft, puede llegar a ser tan dominante, que podría sofocar la innovación que producen las pymes. Esta fue la razón principal por la que Microsoft fue sometida a juicio por las autoridades antimonopolio de Estados Unidos y la Unión Europea (UE).

Las *barreras de entrada* afectan el emprendimiento. No sorprende que las nuevas empresas se agrupen en las industrias con bajas barreras de entrada, como los restaurantes. Por el contrario, las industrias intensivas en capital obstaculizan las posibilidades de éxito emprendedor. Por ejemplo, en la actualidad ningún emprendedor en sus cabales apostaría su dinero para competir con Boeing o Airbus.

Cuando el *poder de negociación de los proveedores* se convierte en un obstáculo demasiado grande, las soluciones emprendedoras pueden reducir tal poder de negociación. Por ejemplo, Microsoft es el proveedor monopolista de sistemas operativos de la mayoría de los fabricantes de computadoras personales (PC) en el mundo, que se sienten incómodos por estar obligados a comprarle todos sus productos. Como resultado, LINUX ha surgido como alternativa.

Asimismo, los emprendedores capaces de reducir el *poder de negociación de los compradores* también pueden encontrar un nicho para sí mismos. Por ejemplo, un pequeño número de cadenas nacionales (tiendas tradicionales) representaban los únicos puntos de venta importantes por medio de los cuales cientos de editoriales podían vender sus libros. Las librerías emprendedoras de internet, como Amazon en Estados Unidos y Ozon en Rusia (vea el caso de apertura), han proporcionado más puntos de venta a las editoriales, lo que ha reducido el poder de negociación como compradoras de las librerías tradicionales.

Los *productos y servicios sustitutos* pueden ofrecer grandes oportunidades a los emprendedores. Si introducen productos sustitutos capaces de redefinir el juego, podrían eliminar algunas de las ventajas competitivas de las que gozan los grandes oferentes de productos. Por ejemplo, el correo electrónico y los pagos en línea, cuyos pioneros fueron empresas con espíritu emprendedor, están sustituyendo un gran número de faxes, correo de entrega inmediata e impresión y procesamiento de cheques, cuyos titulares no pueden hacer nada para defenderse.

Obviamente, los emprendedores o empresarios deben entender de manera cuidadosa la naturaleza de las industrias en las que intentan participar. Sin embargo, aun cuando la industria sea propicia para entrar, no existe ninguna garantía de que los emprendedores tengan éxito. También son importantes las capacidades y recursos de cada empresa (y a menudo de cada emprendedor).

Consideraciones basadas en los recursos

La perspectiva basada en los recursos, que se presenta en el capítulo 3, aclara considerablemente el emprendimiento, o espíritu emprendedor, y se centra en sus aspectos de valor, rareza, imitabilidad y organización (VRIO) (vea la figura 5.1). Primero, los recursos empresariales deben crear *valor*.⁸ Por ejemplo, debido a que tiene precios bajos, horarios cómodos, Wi-Fi y una toma de corriente eléctrica en cada asiento, Megabus ofrece excelente valor a los viajeros que se dirigen a lugares demasiado lejanos para ir cómodamente en automóvil, pero demasiado cerca para justificar los gastos y la creciente moles-

tia de ir en avión (vea el caso de apertura del capítulo 6). En las rutas de media distancia, Megabus ha comenzado a cambiar con rapidez la forma en que viajan los estadounidenses, en especial los jóvenes, tanto que puede contribuir a la cancelación de los planes para el nuevo tren de alta velocidad, que al final de cuentas puede no ofrecer mucho valor.

En segundo lugar, los recursos deben ser *raros*. Como dice la frase “Si todo el mundo lo tiene, no se puede hacer dinero con él”. Los emprendedores con mejor desempeño tienden a tener los conocimientos más raros y las ideas más perspicaces sobre oportunidades de negocios. Por ejemplo, en la década de 1980, un pequeño empresario de China, Zong Qinghou, vendía útiles escolares y helados en un carro tirado por una bicicleta. Sin embargo, se percató de que los niños chinos, mimados por sus padres y abuelos, producto de la “política de hijo único”, preferían la comida chatarra a los alimentos más nutritivos. Estos “pequeños emperadores” podrían beneficiarse de los suplementos nutricionales que suministran vitaminas y minerales necesarios. No obstante, todos los numerosos suplementos nutricionales que se vendían en China en aquella época estaban dirigidos a los adultos y pretendían incrementar la potencia sexual y la longevidad. Armado de esta poderosa visión, Zong fundó Wahaha, que fue pionera en la categoría de suplementos nutricionales infantiles.⁹ Wahaha ha crecido hasta convertirse en la empresa número uno de bebidas de China, y Zong es uno de los hombres más ricos del país.

En tercer lugar, los recursos deben ser *imposibles de imitar*. Por ejemplo, en el océano de empresas de comercio electrónico, las habilidades para realizar el “trabajo sucio en internet” como moderadores en línea son muy difíciles de imitar. Es por ello que empresas como eModeration e ICUC Moderation pueden cobrar hasta 50,000 dólares al mes por depurar comentarios y tweets para ciertas organizaciones (vea el apartado Estrategia en acción 5.1).

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 5.1

Obtención de utilidades con el trabajo más sucio en línea

Internet ha permitido que el espíritu humano más noble brille en las tareas de colaboración; por ejemplo, piense en Wikipedia. Sin embargo, también ha desatado algunas de las expresiones más desagradables, repugnantes y dolorosas que se usan como armas preferidas. En las comunidades en línea, foros de discusión y redes sociales, la combinación letal de anonimato y opinión a menudo han dado por resultado discusiones que se salen de control, en las que las maldiciones y el lenguaje soez dominan cada vez más el medio. Aunque dichos comentarios sin una pizca de civilidad representan menos de 10% de los que se realizan en línea, a menudo llaman desproporcionadamente la atención y provocan dolores de cabeza, situaciones bochornosas y desastres para muchas empresas, organizaciones sin fines de lucro y dependencias gubernamentales. Dichos comentarios agresivos también han presentado oportunidades maravillosas para una nueva generación de emprendedores conocidos como moderadores (o “mods”).

Los moderadores eliminan comentarios vandálicos, reprenden a las personas que los emiten (por ejemplo, “No nos decimos mutuamente pen...”) y en el caso de infractores reincidentes, bloquean sus cuentas para impedirles ventilar sus palabras soeces o altisonantes. Los

moderadores, que trabajan en casa o durante las vacaciones, pueden ganar entre 40,000 y 80,000 dólares al año. Pero deben estar preparados para exponerse a diario al racismo extremo y la intolerancia, imágenes de pedofilia y otras expresiones indeseables. Esta depuración es quizás el trabajo más sucio en internet. “A veces uno siente que necesita pasar dos horas en la ducha, porque es demasiado repugnante”, asegura Keith Bilous, fundador de ICUC Moderation, con sede en Winnipeg, Canadá.

ICUC Moderation, que emplea más de 200 moderadores, ha emergido como líder mundial, con ingresos de 10 millones de dólares. Sus clientes incluyen Calvin Klein, Chevron, Intel, Molson, National Public Radio, Scotiabank, Starbucks y Virgin Group, así como el gobierno de Canadá. eModeration, con sede en Londres, es otro líder que tiene 160 moderadores e ingresos de 7 millones de dólares. Sus clientes incluyen BBC, The Economist, ESPN, HSBC, Lego, MTV, Oprah y Sony Ericsson. En 2010, el departamento de relaciones públicas (RP) de Nestlé intentó lidiar con las críticas que publicaba Greenpeace en su muro corporativo en Facebook, que no estaba moderado por un profesional. Resultó ser un desastre de RP. La experiencia, criterio y expertise (conocimiento experto) de los moderadores habría contenido ese incendio antes de que explotara.

Numerosas empresas, como New York Times, moderan sus propios sitios web. Sin embargo, la tendencia apunta cada vez más a delegar ese trabajo en proveedores externos de servicios profesionales de moderación de contenido y comunidades en línea, como ICUC Moderation y eModeration, que normalmente cobran entre 30 y 40 dólares por hora. Sin embargo, la competencia se

está globalizando con rapidez, y ya existen proveedores de servicios de India y Filipinas que ofrecen gangas a los clientes por cinco dólares la hora.

Fuentes: Con base en 1) Bloomberg Businessweek, 2011, The dirtiest job on the Internet, 5 de diciembre: pp. 95-97; 2) www.emoderation.com; 3) www.icucmoderation.com.

Cuarto, los recursos empresariales deben estar inmersos en la *organización*.¹⁰ Por ejemplo, aunque los mercenarios han existido desde el comienzo de las guerras, sólo en los últimos tiempos las compañías militares privadas (CMP) se han convertido en una industria global, gracias a las magníficas capacidades organizacionales de empresas con espíritu emprendedor, como Blackwater (ahora conocida como Xe) (vea el apartado Estrategia en acción 5.2).

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 5.2

DILEMA ÉTICO

Compañías militares privadas

Las compañías militares privadas (CMP) conforman una industria global de 100,000 millones de dólares. Aunque a menudo se les estereotipa como "mercenarios", las CMP modernas son empresas profesionales que ofrecen capacidades organizacionales valiosas, únicas y difíciles de imitar en entornos que la mayoría de las personas, empresas y gobiernos, así como los ejércitos nacionales, prefieren evitar. Estos emprendedores prosperan en el caos. Para las CMP, las guerras en Irak y Afganistán han sido una mina de oro. A medida que las fuerzas armadas y aliados de Estados Unidos se retiran, las CMP se apresuran a tomar su lugar. En 2009, en Afganistán, las CMP fueron la fuerza militar más grande (130,000 efectivos), superando en número tanto al ejército nacional afgano (100,000 soldados) como a las fuerzas armadas (nacionales) de Estados Unidos (64,000 individuos). En Irak, en 2009, las CMP fueron el segundo contingente militar más grande (unos 113,000 efectivos) después de las fuerzas (nacionales) de Estados Unidos (130,000 militares). Mucho tiempo después de la retirada oficial de las fuerzas armadas (nacionales) de Estados Unidos de Irak en 2011, las CMP seguirán activas en el país. El Departamento de Estado por sí solo empleará en Irak a 5,000 efectivos de las CMP. Aunque no todas las EMC surgen directamente del campo de batalla, esta línea de trabajo es sin duda peligrosa. En 2009, las CMP reportaron 1,800 muertos y 40,000 heridos en Irak y Afganistán.

Un desafío ético que enfrentan las CMP es cómo desplegar *sensiblemente* su capacidad letal y, al mismo tiempo, realizar el trabajo. En 2007, el Congreso de Estados Unidos, furioso, celebró audiencias sobre Blackwater, que, según el gobierno iraquí, mató presuntamente a 17 civiles inocentes

en Bagdad. Los defensores más acérrimos de Blackwater tendían a ser los oficiales de Estados Unidos protegidos por sus soldados privados. Los oficiales estadounidenses preferían a las CMP, porque consideraban que el personal de estas empresas estaba mucho mejor adiestrado que los guardias militares (nacionales). El fundador de Blackwater, Erik Prince, le dijo al Comité del Congreso que "ningún individuo protegido por Blackwater había muerto o resultado gravemente herido", mientras que 30 de sus soldados privados habían muerto en el cumplimiento de su misión. Después de la audiencia, se le prohibió a Blackwater seguir operando en Irak. En 2009, la empresa fue refundada y cambió de nombre a Xe Services LLC (se pronuncia zì).

En la búsqueda continua de nuevas oportunidades de emprendimiento, en fechas recientes algunas CMP se han ramificado hacia servicios de seguridad marítima, gracias a los piratas somalíes que atacan barcos frente a las costas de África. Más recientemente, ¿qué país ha recibido mayor atención por parte de las CMP? Libia.

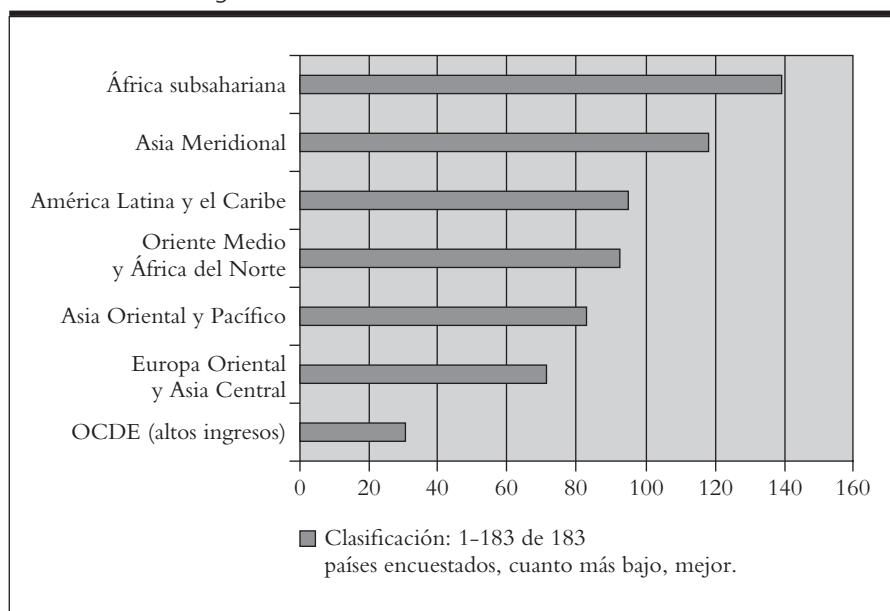
Fuentes: Con base en 1) Bloomberg Businessweek, 2011, As war winds down in Libya, enter the consultants, 26 de septiembre: pp. 17-18; 2) Bloomberg Businessweek, 2011, For sale, cheap, 19 de diciembre: pp. 32-35; 3) Economist, 2007, Blackwater in hot water, 13 de octubre: p. 51; 4) T. Hammes, 2010, Private contractors in conflicto zones, en *Strategic Forum of National Defense University*, 260: pp. 1-15; 5) M. W. Peng, 2014, Private military companies, en M. W. Peng, en *Global Business*, 3a. ed., Cincinnati: South-Western Cengage Learning; 6) M. Schwartz, 2009, *Department of Defense Contractors in Iraq and Afghanistan*, Washington, D.C.: Congressional Research Service.

Consideraciones basadas en las instituciones

Las restricciones institucionales formales e informales, que se presentan en el capítulo 4 como las reglas del juego, afectan el emprendimiento (vea la figura 5.1). Aunque éste florece en todo el mundo, en general su desarrollo es desigual. La facilidad o tardanza del emprendimiento depende significativamente de las instituciones oficiales que regulan la forma en que los emprendedores ponen en marcha nuevas empresas.¹¹ *Doing Business*, una encuesta del Banco Mundial, informa de algunas diferencias sorprendentes entre las regulaciones gubernamentales sobre lo fácil que es poner en marcha nuevas empresas con espíritu emprendedor en materia de registro, licenciamiento y constitución (figura 5.2). Una tarea relativamente sencilla (o incluso “trivial”), como conectar la electricidad a un edificio comercial recién construido, ilustra estas enormes diferencias. En general, los gobiernos de las economías desarrolladas imponen menos procedimientos (un promedio de 4.6 en el caso de los países de altos ingresos de la OCDE) y un costo total menor (gratis en Japón y 5.1% del PIB per cápita en Alemania). Por otro lado, los emprendedores tienen que superar obstáculos más severos en los países pobres. Por ejemplo, para obtener electricidad, Burundi impone un costo total de 430 veces su PIB per cápita a los emprendedores. Sierra Leona encabeza el mundo al requerir a los emprendedores invertir 441 días para obtener ese servicio vital. En general, no extraña que mientras más amables sean estos requerimientos institucionales para los emprendedores, más floreciente será el emprendimiento y más se desarrollarán las economías, y viceversa. Como resultado, cada vez más países reforman sus instituciones formales para facilitar las cosas a los emprendedores.

Además de las dependencias oficiales, las instituciones informales, como normas y valores culturales, también afectan el emprendimiento.¹² Por ejemplo, debido a que

FIGURA 5.2 Clasificación o ranking promedio de la facilidad para hacer negocios.



Fuente: Datos extraídos del Banco Mundial, *Doing Business 2010* (base de datos en www.doing-business.org).

los emprendedores necesariamente asumen más riesgos, las sociedades individualistas y con menor rechazo a la incertidumbre tienden a estimular más el emprendimiento, mientras que las sociedades colectivistas y con mayor rechazo a la incertidumbre pueden producir relativamente pocos emprendedores. Entre las economías desarrolladas, Japón tiene la tasa más baja de start-ups, un tercio de la tasa de Estados Unidos y la mitad de la de Europa.¹³ En otro ejemplo, los rusos hacen uso intensivo de las redes sociales, con un promedio de 9.8 horas por mes, más del doble del promedio mundial. Aunque pasar mucho tiempo en línea tiene sentido durante el largo y frío invierno ruso, otra razón importante es la tradición rusa de depender más de las redes informales de información para la vida cotidiana. Estas normas informales ayudan a nutrir a emprendedores de redes sociales, como Vkontakte de Rusia, y atraen a los participantes extranjeros como Facebook.¹⁴ En general, la visión basada en las instituciones indica que tanto las instituciones formales como las informales son importantes. En las secciones posteriores se explicará *por qué* lo son.

Cinco estrategias empresariales

En esta sección se analizan cinco estrategias empresariales: 1) crecimiento, 2) innovación, 3) redes, 4) financiamiento/gobierno y 5) cosecha/salida. Una sexta, internacionalización, se cubrirá en la siguiente sección.

Crecimiento

Para muchos emprendedores, la emoción asociada al crecimiento de una nueva empresa es lo que más los atrae.¹⁵ Recuerde que, según la visión basada en los recursos, una empresa puede conceptualizarse como un conjunto de recursos y capacidades. Por ello, el crecimiento de una empresa con espíritu emprendedor puede verse como un intento de aprovechar más plenamente los recursos y capacidades actualmente subutilizados. Una empresa con espíritu emprendedor puede aprovechar su visión, ímpetu y liderazgo para crecer, aunque tenga menos de otros recursos que una empresa grande, por ejemplo, capital financiero.

Innovación

La innovación radica en el corazón de la mentalidad empresarial.¹⁶ Las pymes israelíes, por ejemplo, son conocidas por sus formidables capacidades para innovar (vea la sección Mercados emergentes 5.1). Los ejemplos bien conocidos incluyen firewalls (Checkpoint) y el programa de mensajería instantánea ICQ (Mirabilis), así como el chip Pentium (desarrollado por la subsidiaria de Intel en Israel).¹⁷

Una estrategia de innovación es una forma especializada de estrategia de diferenciación (vea el capítulo 2). Ofrece tres ventajas. En primer lugar, permite construir una base potencial más sostenible de ventaja competitiva. Las empresas pioneras en introducir nuevos productos o servicios ganan “utilidades (casi) monopolistas” hasta que surgen los competidores. Si las empresas con espíritu emprendedor inventan “tecnologías disruptivas”, pueden redefinir las reglas de la competencia y eliminar las ventajas de las empresas establecidas.¹⁸

En segundo lugar, la innovación debe considerarse en términos generales. No sólo los adelantos tecnológicos son innovaciones; otras formas de hacer negocios, menos novedosas, pero todavía sustancialmente nuevas, también lo son. La mayoría de las start-ups reproducen rutinas organizacionales existentes, pero las *recombinan* para crear algunas ofertas novedosas de productos y servicios, como la (re)combinación que hizo FedEx de sus activos aéreos y terrestres existentes para crear un nuevo mercado.

MERCADOS EMERGENTES 5.1

Israel: el país de las start-ups

Los jóvenes deben gritar si quieren hacerse oír. En una saliente de piedra en el viejo puerto de Jaffa, 30 empresarios tienen cinco minutos cada uno para presentar sus start-ups a un panel de luminarias del mundo digital y un público que incluye posibles inversionistas. No todos en la sala están dispuestos a callar y escuchar, por lo que los aspirantes deben luchar contra el barullo. Feng-GUI explica cómo, simulando la visión humana, puede decir a los anunciantes y diseñadores cuáles áreas de una página web tienen más probabilidades de captar la atención de las personas. CopyV promete enviar de forma rápida y segura archivos de gran tamaño. Con Fooducate, "un dietista en su bolsillo", en su smartphone, puede escanear códigos de barras en el supermercado y averiguar lo que realmente lleva en el carrito.

Legiones de empresas jóvenes de base tecnológica claman por atención y dinero en Israel. Acontecimientos como éste, que se desarrollan a ritmo acelerado, son comunes en DLD Tel Aviv, una conferencia de dos días que se lleva a cabo en noviembre. Más de 300 empresas solicitaron un lugar en DLD; se presentaron 100; los 30 afortunados fueron elegidos por sorteo. Yossi Vardi, un emprendedor de tecnología que ha invertido en 75 empresas desde 1996, afirma que recibe entre tres y ocho propuestas todos los días.

Dan Senor y Saul Singer han llamado a Israel, en un libro del mismo nombre de 2009, *la nación de las start-*

ups. La etiqueta se ha quedado, porque concuerda con la realidad. Todos, y hasta el cuñado, parecen estar fundando una empresa: con viejos compañeros de clase o compañeros del ejército, en una habitación alquilada o en el hogar paterno. Iniciar un negocio es más fácil que nunca gracias a los avances de la tecnología de información. Los diseñadores principiantes de aplicaciones para smartphones pueden alquilar espacio cuando lo necesitan en un servidor remoto, en lugar de comprar grandes cantidades de poder de cómputo. "Internet ha democratizado el derecho a innovar", dice Vardi.

Los israelíes innovan porque tienen que hacerlo. La tierra es árida, razón por la que sobresalen en tecnología agrícola e hidráulica. Tienen poco petróleo, por lo que fruncen el ceño pensando en encontrar alternativas. Están rodeados de enemigos, así que su tecnología militar es magnífica y crea subproductos rentables, en especial en el área de las comunicaciones. Las relaciones forjadas durante el servicio militar estimulan una actividad febril para formar redes en la vida civil. Una oleada de inmigrantes que llegó en la década de 1990 dio a la inteligencia nacional un impulso poderoso. Los resultados son la envidia de casi todo el mundo fuera de Silicon Valley.

Fuente: Extraído de *Economist*, 2012, What's next for the start-up nation?, 21 de enero: pp. 69–70. © The Economist.

Las empresas con espíritu emprendedor están especialmente preparadas para la innovación. Los propietarios, gerentes y empleados de las empresas con esa característica tienden a ser más innovadores y propensos a asumir riesgos que los de las empresas en general. En realidad, muchas pymes han sido fundadas por empleados de grandes empresas que se sentían frustrados por su incapacidad para hacer realidad ideas innovadoras en sus empleos anteriores. Un grupo de programadores de la filial alemana de IBM propuso a ésta que las soluciones estándar de programación podrían venderse de manera rentable a los clientes. Después de que sus ideas fueran rechazadas, se marcharon y fundaron SAP, que es ahora el jugador número uno en el floreciente mercado de planeación de los recursos empresariales (enterprise resource planning, ERP). Los innovadores que trabajan en empresas grandes también tienen capacidad limitada para beneficiarse personalmente de sus aportaciones, porque por lo general los derechos de propiedad intelectual pertenecen a la corporación. Por el contrario, los innovadores en las empresas con espíritu emprendedor tienen más posibilidades de cosechar los beneficios financieros asociados a la innovación, lo que estimula su motivación para seguir adelante.

Redes

Una estrategia de red se refiere a la construcción y aprovechamiento deliberado de las conexiones, relaciones y vínculos que tienen las personas y las organizaciones.¹⁹ Existen dos tipos de redes: personales y organizacionales. Ambos son importantes. Antes y durante la fase de fundación de la empresa con espíritu emprendedor, estas dos redes se superponen de forma considerable. En otras palabras, las redes personales de los emprendedores son esencialmente las mismas que las redes organizacionales de la empresa.²⁰ La esencia del emprendimiento puede considerarse un proceso de “transferencia” de valor agregado de las redes personales a las organizacionales. Tres atributos —a saber, urgencia, intensidad y efecto— distinguen las redes de emprendedores.

En primer lugar, las empresas con espíritu emprendedor tienen un alto grado de *urgencia* de desarrollar y aprovechar las redes. Enfrentan la **desventaja de la novedad**, que se define como el “hándicap” inherente que experimentan las empresas con espíritu emprendedor como nuevos participantes en el mercado. Ante la falta de historial (muchas empresas sólo tienen una idea), las start-ups no inspiran confianza y carecen de legitimidad ante los ojos de los proveedores, clientes, financieras y otros grupos de interés (stakeholders). Por lo tanto, las empresas nuevas necesitan con urgencia recurrir a las redes sociales de emprendedores para superar la desventaja de la novedad. Convencer a más legítimas y bien establecidas personas (como los socios fundadores, miembros del equipo directivo, inversionistas o el consejo de administración) y a organizaciones (como socios de alianzas, patrocinadores o clientes) de que les presten ayuda puede incrementar la legitimidad de las start-ups. En otras palabras, la legitimidad, un recurso intangible, pero muy importante, puede transferirse.²¹

Una segunda característica que distingue al trabajo en red empresarial es su *intensidad*. Las relaciones de red pueden clasificarse en vínculos fuertes y vínculos débiles. Los **vínculos fuertes** son relaciones más duraderas, serias y confiables, mientras que los **vínculos débiles** lo son menos. Por lo general, los esfuerzos para cultivar, desarrollar y mantener vínculos fuertes son más intensos que los vínculos débiles. A menudo, los emprendedores confían en los vínculos fuertes —típicamente con 5 a 20 personas— para recibir asesoría, asistencia y apoyo. Con el tiempo, puede cambiar la preferencia por los vínculos fuertes y surgir beneficios de los vínculos débiles (vea la sección siguiente).

Por último, debido al tamaño pequeño de la empresa, las contribuciones de las redes personales de los emprendedores tienden a tener un *poderoso efecto* en el desempeño de la empresa.²² En comparación, el efecto de las redes similares cultivadas por los directivos de las empresas grandes puede ser menos pronunciado, debido a la magnitud de las organizaciones que dirigen. Además, en virtud de que son propietarios privados, los emprendedores pueden embolsarse directamente las ganancias si sus empresas tienen buen desempeño, lo que los motiva a esforzarse porque estas redes funcionen.

En general, existen fuertes indicios de que las redes, tanto personales como organizacionales, representan oportunidades y recursos significativos, y que la formación exitosa de redes puede conducir al desempeño eficaz de la empresa con espíritu emprendedor. Las posiciones con mayor ventaja son aquellas que están bien conectadas con un gran número de jugadores que de otro modo no lo estarían; en otras palabras, las posiciones que se sitúan en el *centro* de la red son de gran ayuda. Por lo tanto, armados con vínculos y contactos útiles, los emprendedores pueden convertirse literalmente en “personas que agregan valor, dado que son intermediarios de la conexión entre otros”.²³ Recuerde que este es, en realidad, el significado original de la palabra emprendedor.

Financiamiento y gobierno

Todas las start-ups deben recaudar capital.²⁴ He aquí una pregunta (también una broma): de las cuatro fuentes principales de financiamiento de los emprendedores, las

desventaja de la novedad

Desventaja inherente que experimentan las empresas con espíritu emprendedor como nuevos participantes.

vínculos fuertes

Relaciones más duraderas, serias y confiables que se cultivan durante un largo periodo.

vínculos débiles

Relaciones que se caracterizan por interacción no frecuente ni estrecha.

capitalista de riesgo (VC)

Inversión que aporta capital en una etapa temprana de las start-ups con alto potencial.

primeras tres son los fundadores, la familia y los amigos, pero ¿cuál es la otra fuente? La respuesta es... los *tontos*. Aunque sea una broma, toca una fibra sensible en el mundo del emprendimiento: dados los riesgos de fracaso bien conocidos de las start-ups (la *mayoría* de ellas fracasan), ¿por qué alguien que no sea tonto estaría dispuesto a invertir en una start-up? En realidad, muchos inversionistas estratégicos externos, que pueden ser ángeles de negocios (inversionistas ricos), **capitalistas de riesgo (venture capitalists, VC)**, bancos, operadores extranjeros y organismos del gobierno, *no* son tontos. A menudo analizan los planes de negocios, requieren un equipo gerencial sólido, y escudriñan los análisis y comentarios financieros. También exigen cierta seguridad (como garantía) que indique que los emprendedores no simplemente “tomarán el dinero y saldrán corriendo”. Los emprendedores deben establecer relaciones con estos inversionistas externos, algunas de las cuales se fundan en vínculos débiles. Siempre es difícil convertir contactos débiles en inversionistas deseosos.²⁵

Aunque tratar con contactos fuertes puede ser bastante informal (cerrar tratos con un apretón de manos o contratos simples), trabajar con contactos de vínculos débiles puede ser algo más formal. En ausencia de un largo historial de interacción, los inversionistas con vínculos débiles, como los ángeles de negocios y capitalistas de riesgo, a menudo exigen una estructura de gobierno más formal para proteger su inversión por medio de un porcentaje significativo de acciones (como 20 a 40%), un número correspondiente de asientos en el consejo de administración y un conjunto bien definido de reglas y políticas.²⁶ En casos extremos, cuando el negocio no marcha bien, los capitalistas de riesgo pueden ejercer su poder formal de voto y despedir al CEO fundador. Por lo tanto, los emprendedores tienen que establecer un equilibrio entre la necesidad de financiamiento a gran escala y la exigencia de ceder una parte significativa de los derechos de propiedad y el control de las empresas de sus “sueños”.

Dados los peligros bien conocidos asociados al riesgo de las start-ups, todo lo que puedan hacer los emprendedores para mejorar sus perspectivas será muy útil. Las probabilidades de supervivencia durante los cruciales primeros años se correlacionan de forma significativa con el tamaño de la empresa, cuanto más grande, mejor (vea la tabla 5.1). La ventaja es que cuanto más rápido puedan alcanzar las start-ups un cierto tamaño, más probable será que sobrevivan a los primeros años ante la desventaja de la novedad. Debido a que se necesita una cantidad considerable de capital para alcanzar un gran tamaño, los empresarios suelen optar por aceptar más inversión externa y ceder una parte de sus derechos de propiedad y control.²⁷

TABLA 5.1 Tasas de supervivencia a uno y cuatro años por tamaño de la empresa.

TAMAÑO DE LA EMPRESA (EMPLEADOS)	PROBABILIDAD DE SOBREVIVIR DESPUÉS DE UN AÑO	TAMAÑO DE LA EMPRESA (EMPLEADOS)	PROBABILIDAD DE SOBREVIVIR DESPUÉS DE CUATRO AÑOS
0-9	78%	0-19	50%
10-19	86%	20-49	67%
20-99	95%	50-99	67%
100-249	95%	100-499	70%
250+	100%		

Fuente: Adaptada de J. Timmons, 1999, *New Venture Creation* (p. 33), Boston: Irwin McGraw-Hill, basado en datos de Estados Unidos.

A nivel internacional, el grado al que los empresarios dependen de los recursos de familiares y amigos, en comparación con los que aportan los inversionistas externos (como los capitalistas de riesgo) es diferente. *Global Entrepreneurship Monitor* informó que Suecia, Sudáfrica, Bélgica y Estados Unidos son líderes mundiales en inversión de capital de riesgo como porcentaje del PIB.²⁸ En cambio, Grecia y China tienen el menor nivel de inversión de dicho capital. Por otro lado, China es líder mundial con el nivel más alto de inversión informal de familiares y amigos como porcentaje del PIB. En comparación, Brasil y Hungría, por otra parte, tienen el menor nivel de inversión informal. Aunque existe mucha confusión en los datos mundiales, el caso de China (el segundo lugar en inversión de capital riesgo más baja e inversión informal más alta) es fácil de explicar: la falta de instituciones formales que apoyen al mercado chino, como capitalistas de riesgo y agencias de informes crediticios, requiere un alto nivel de inversión informal para los emprendedores chinos y nuevas empresas, en especial en un momento de auge emprendedor.²⁹

microfinanciamiento
Práctica de ofrecer microcréditos (50 a 300 dólares) para iniciar un pequeño negocio, con la intención de ayudar a que los emprendedores salgan finalmente de la pobreza.

Una solución innovadora, llamada **microfinanciamiento**, ha surgido como respuesta a la falta de financiamiento para oportunidades de emprendimiento en muchos países. El microfinanciamiento consiste en prestar sumas pequeñas (50 a 300 dólares) que se usan para iniciar pequeños negocios con la intención de ayudar a que los emprendedores salgan finalmente de la pobreza. A partir de la década de 1970, en países como Bangladesh e India, el microfinanciamiento se ha convertido en un movimiento global, pero últimamente es un tema muy controvertido (vea el caso de cierre).

Cosecha y salida

Como se indica en la tabla 5.2, la cosecha y salida del empresario pueden tomar varias rutas. En primer lugar, vender una participación accionaria a inversionistas estratégicos externos (como se mencionó antes) puede incrementar de manera considerable el valor de la empresa y, por lo tanto, ofrecer una excelente opción de cosecha. Sin embargo, los empresarios deben estar dispuestos a renunciar a algunos derechos de propiedad y control.

En segundo lugar, se puede vender la empresa a otras personas o empresas con un descuento doloroso si el negocio va mal, o la venta puede producir una prima feliz si el negocio prospera.³⁰ Vender la empresa suele ser uno de los acontecimientos más significativos y emocionantes que enfrentan los emprendedores. Es importante considerar que “vender” no necesariamente implica fracaso. Numerosos empresarios fundan y desarrollan deliberadamente empresas con la expectativa de que sean adquiridas por grandes corporaciones, y así obtener amplios beneficios.

En tercer lugar, cuando un negocio no funciona bien, fusionarse con otra empresa es una buena opción. Las desventajas son que la empresa puede perder independencia, y que algunos emprendedores deben abandonarla para dejar espacio para los ejecutivos de la otra empresa. Es evidente que una empresa con espíritu emprendedor mediocre no está en buena posición para negociar un buen acuerdo. Sin embargo, una fusión bien estructurada y negociada puede permitir a los emprendedores cosechar las recompensas por las que tanto han trabajado.

TABLA 5.2 Rutas de cosecha y salida de los empresarios.

- Venta de una participación accionaria.
- Venta de la empresa.
- Fusión con otra empresa.
- Considerar una oferta pública inicial (initial public offering, IPO u OPI).
- Declararse en quiebra.

TABLA 5.3 Ventajas y desventajas de una oferta pública inicial (OPI).

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mejorar la condición financiera. ■ Acceso a más capital. ■ Diversificación de la base de accionistas. ■ Capacidad para liquidar la inversión. ■ Incentivos para directivos y empleados. ■ Mejor reputación corporativa. ■ Mayor oportunidad para futuras adquisiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estar sujeto a los vaivenes del mercado financiero. ■ Verse forzado a centrarse en el corto plazo. ■ Pérdida de control empresarial. ■ Nuevas responsabilidades fiduciarias de los accionistas. ■ Pérdida de privacidad. ■ Límites a la libertad de acción de la gerencia. ■ Exigencias de informes periódicos.

oferta pública inicial (OPI o IPO)

Primera ronda de negociación pública de las acciones de la empresa.

En cuarto lugar, los empresarios pueden guiar a sus empresas a una **oferta pública inicial (OPI o IPO)**, que es la meta de muchos de ellos. Una OPI tiene varias ventajas y desventajas (tabla 5.3). Entre las ventajas, la primera y más importante es la estabilidad financiera, situación en que la empresa ya no tiene que “mendigar” dinero constantemente. Para los mismos empresarios, una OPI puede dar por resultado ganancias financieras inesperadas. Para la empresa, se pueden emitir opciones de acciones como incentivos para motivar, atraer y retener a empleados capaces. La OPI también es una gran señal que indica que la empresa “ya lo logró”. Tal mejora en la reputación le permite captar más capital para facilitar el crecimiento futuro, por ejemplo, por medio de adquisiciones.

Por otro lado, una OPI implica varias desventajas que no son triviales. La empresa está sujeta a la exuberancia racional e irracional (y también al pesimismo) del mercado financiero. Después de la OPI, los emprendedores o empresarios fundadores pueden perder poco a poco el control mayoritario. Hablando en términos jurídicos, la empresa ya no es “suya”. En cambio, los empresarios fundadores tienen la nueva obligación fiduciaria de velar por los intereses de los accionistas externos. Como resultado, ciertas limitaciones restringen la libertad de acción de los empresarios. Son examinados por autoridades del mercado de valores, accionistas y medios de comunicación, que a menudo obligan a las empresas a concentrarse en el corto plazo. También se sufre una pérdida de privacidad, ya que es preciso dar a conocer información sobre patrimonio personal, participación accionaria y compensación. En el peor de los casos, el fundador puede ser destituido por una nueva administración, una humillación que Steve Jobs, cofundador de Apple, sufrió en 1985. Debido a estas preocupaciones, algunos empresarios, como Ingvar Kamprad, fundador de la cadena sueca de muebles IKEA, y Tadao Yoshida, fundador de YKK, el gigante japonés de las cremalleras, se han negado a cotizar en mercados o bolsas de valores.³¹

Finalmente, mientras que llevar a la empresa a una oferta pública inicial es la manera más triunfal de cosechar, muchas empresas con espíritu emprendedor, que no son consideradas en el “buen camino”, no pueden darse ese lujo. A menudo, la única salida viable es declararse en quiebra (para algunos detalles, vea la sección Debates y extensiones).

En general, los empresarios o emprendedores tienen a su disposición varias opciones de cosecha y salida. Por ejemplo, se les recomienda pensar en el plan de salida a principios del ciclo económico o de negocios y tratar de maximizar las ganancias del fruto de su trabajo. De lo contrario, podrían verse obligados a declarar la quiebra y afrontar las consecuencias, un paso que, en definitiva, no es algo que hubieran planeado.

Internacionalización de la empresa con espíritu emprendedor

empresa que nace global (nueva empresa internacional)

Start-up que intenta hacer negocios en el extranjero desde el inicio.

Existe el mito de que sólo las grandes multinacionales realizan negocios en el extranjero, y que la mayoría de las pymes operan a escala nacional. Este mito, basado en estereotipos históricos, es desmentido a medida que más y más pymes se internacionalizan.³² Además, algunas start-ups intentan desde el inicio realizar negocios en el extranjero. A menudo se conocen como **empresas que nacen globales (o nuevas empresas internacionales)**.³³ En esta sección se analiza cómo se internacionalizan las empresas con espíritu emprendedor.

Costos de transacción y oportunidades de emprendimiento

En comparación con los costos nacionales (los costos de hacer negocios), los costos internacionales de transacción son cualitativamente superiores. Algunos costos son altos, debido a numerosas e inocentes diferencias entre las instituciones formales y las normas informales (vea el capítulo 4). Sin embargo, otros costos pueden deberse a un alto nivel de oportunismo deliberado que es difícil de detectar y corregir. Por ejemplo, cuando un pequeño fabricante de Texas con ingresos anuales de cinco millones de dólares recibe un pedido no solicitado de un millón de dólares de un comprador desconocido con sede en Alaska, lo más probable es que la empresa de Texas surta el pedido y permita que el comprador pague dentro de 30 o 60 días después de recibir las mercancías, una práctica típica entre las transacciones domésticas en Estados Unidos. Pero, ¿qué sucede si este pedido proviene de un comprador desconocido (importador en este caso) de Azerbaiyán? Si la empresa de Texas envía las mercancías, pero el pago del extranjero no llega a tiempo (después de 30, 60 o incluso más días), es difícil evaluar si las empresas de este origen simplemente no tienen por norma efectuar con puntualidad sus pagos, o si este importador en particular es deliberadamente oportunista. Si este último es el caso, demandar al importador en un juzgado de Azerbaiyán donde el idioma oficial es el azerí, puede ser tan caro que deja de ser una opción para un pequeño exportador de Estados Unidos.

Tal vez el importador de Azerbaiyán es una empresa honesta y capaz que tiene toda la intención y capacidad de pago. Pero en virtud de que la empresa de Texas no puede determinar con certeza, antes de la transacción, que la parte azerbaiyana pagará al recibir las mercancías, puede simplemente decir “¡No, gracias!” Conceptualmente, este es un ejemplo de un costo de transacción tan alto que muchas empresas pueden optar por no buscar oportunidades internacionales. Por lo tanto, existen oportunidades de emprendimiento que pueden reducir los costos de transacción y reunir a grupos distantes de personas, empresas y países. La tabla 5.4 muestra que, aunque las empresas con espíritu emprendedor pueden internacionalizarse mediante la incursión en mercados exteriores, también pueden operar internacionalmente sin tener que ir realmente al extranjero. A continuación se analizará cómo una pyme puede realizar algunas de estas estrategias.

TABLA 5.4 Estrategias de internacionalización para las empresas con espíritu emprendedor.

INCURSIONAR EN MERCADOS EXTERIORES	PERMANECER EN LOS MERCADOS DOMÉSTICOS O NACIONALES
<ul style="list-style-type: none"> ■ Exportaciones directas. ■ Franquiciamiento y licenciamiento. ■ Inversión extranjera directa (por medio de subsidiarias, subsidiarias de propiedad total, alianzas estratégicas y/o adquisiciones en el extranjero). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exportaciones indirectas (a través de intermediarios nacionales de exportación). ■ Proveedor de empresas extranjeras. ■ Franquiciatario o licenciatario de marcas extranjeras. ■ Socio de una alianza para inversión extranjera directa. ■ Cosecha y salida (a través de la venta a participantes extranjeros).

exportaciones directas

Venta directa de productos fabricados en el país de origen a clientes de otros países.

licenciamiento

La empresa A accede a otorgar a la empresa B los derechos de uso de una tecnología patentada (por ejemplo, un invento) o marca registrada (por ejemplo, un logotipo corporativo) a cambio de honorarios o regalías que B deberá pagar a A. Normalmente, este término se utiliza en las industrias manufactureras.

franquiciamiento

La empresa A accede a otorgar a la empresa B los derechos de uso de la tecnología patentada (por ejemplo, un proceso) o marca registrada de A (por ejemplo, un logotipo corporativo) a cambio de regalías que B deberá pagar a A. Por lo general, este término se utiliza en las industrias de servicios.

Estrategias internacionales para incursionar en mercados exteriores

Las pymes pueden incursionar de tres formas generales en los mercados exteriores: 1) exportación directa, 2) licenciamiento y franquiciamiento y 3) inversión extranjera directa (IED) (para más detalles vea el capítulo 6). Primero, las **exportaciones directas** implican la venta de productos fabricados por las empresas con espíritu emprendedor en su país de origen a clientes de otros países. Esta estrategia es atractiva porque las empresas con espíritu emprendedor son capaces de llegar directamente a los clientes extranjeros. Cuando los mercados domésticos o nacionales experimentan algunas contracciones, las ventas al exterior pueden compensar esas caídas. Sin embargo, una gran desventaja es que las pymes pueden no contar con los recursos suficientes para convertir en utilidades las oportunidades en el extranjero.

Una segunda manera de incursionar en los mercados internacionales es por medio del licenciamiento o del franquiciamiento. El **licenciamiento**, que se utiliza por lo general en las industrias *manufactureras*, hace referencia a que la empresa A accede a otorgar a la empresa B los derechos de uso de una tecnología patentada (por ejemplo, un invento) o una marca registrada de A (como un logotipo corporativo) a cambio de regalías que B deberá pagar a A. Suponga que un exportador estadounidense no puede satisfacer la demanda de sus productos en Turquía. Puede considerar la posibilidad de otorgar a una empresa turca una licencia de uso de su tecnología y marca registradas a cambio del pago de honorarios o regalías. El **franquiciamiento** es, en esencia, la misma idea, excepto que normalmente se utiliza en las industrias de *servicios*, como la comida rápida. Una gran ventaja es que las pymes licenciadoras y franquiciadoras pueden expandirse al extranjero sin arriesgar relativamente nada de su capital. Las empresas extranjeras que se interesan en convertirse en licenciatarias o franquiciatarias, tienen que aportar por adelantado su capital. Por ejemplo, una franquicia de McDonald's cuesta en la actualidad al franquiciatario alrededor de un millón de dólares. Sin embargo, los licenciadores y franquiciadores también asumen riesgos, porque pueden sufrir pérdida de control sobre la forma en que se utilizan su tecnología y marcas. Si un licenciatario (hipotético) de McDonald's en Finlandia elabora productos de calidad inferior que perjudican la marca, y se niega a mejorar la calidad, McDonald's tiene dos opciones difíciles: 1) demandar a su licenciatario en un tribunal finlandés desconocido o 2) suspender la relación. Cualquiera de las dos opciones es complicada y costosa.

La tercera forma de entrada es la **inversión extranjera directa (IED)**, que puede requerir establecer subsidiarias de propiedad total (vea el capítulo 6), alianzas estratégicas con socios extranjeros (vea el capítulo 7) y adquisiciones de empresas extranjeras (vea el capítulo 9). Cuando echa raíces en el exterior, la empresa se compromete más a atender esos mercados. Se encuentra física y psicológicamente más cerca de los clientes del exterior. En relación con el licenciamiento y franquiciamiento, la empresa está mejor preparada para controlar cómo se usa su tecnología patentada. Sin embargo, la inversión extranjera directa tiene un gran inconveniente: su costo y complejidad. Se requiere una suma cuantiosa de capital y un compromiso gerencial significativo.

Aunque muchas empresas con espíritu emprendedor se han aventurado a incursionar con empuje y dinamismo en los mercados exteriores, tal vez sea cierto que la mayoría de las pymes no podrán hacerlo; ya tienen suficientes dolores de cabeza luchando en el mercado doméstico. Sin embargo, como se indica a continuación, algunas pymes pueden internacionalizarse sin tener que salir de casa.

Estrategias internacionales para permanecer en los mercados domésticos o nacionales

En la tabla 5.4 se presenta una serie de estrategias para que las pymes con espíritu emprendedor se internacionalicen sin salir de su país de origen. Las cinco estrategias principales son 1) exportación indirecta, 2) convertirse en proveedores de empresas

extranjeras, 3) convertirse en licenciatarios o franquiciatarios de marcas extranjeras, 4) participar en una alianza de inversión extranjera directa y 5) cosecha y salida mediante la liquidación de sus empresas.

En primer lugar, aunque las exportaciones directas pueden ser rentables, muchas pymes simplemente no cuentan con los recursos para llevar a cabo este trabajo. Sin embargo, aún pueden llegar a los clientes del exterior a través de **exportaciones indirectas** por medio de intermediarios de exportación que se encuentran en su país de origen. Los **intermediarios de exportación** realizan una función importante de intermediación, porque enlazan a vendedores nacionales y compradores extranjeros que de otra forma no podrían haberse contactado.³⁴ Debido a que ellas mismas tienen espíritu emprendedor, los intermediarios de exportación facilitan la internacionalización de muchas pymes.³⁵

Una segunda estrategia es convertirse en proveedor de una empresa extranjera que realiza negocios en el mercado doméstico. Por ejemplo, cuando Subway abrió restaurantes en Irlanda del Norte, contrató a una panadería irlandesa para que los abasteciera de pan horneado, parcialmente congelado. Esta relación tuvo tanto éxito, que la empresa abastece ahora a las franquicias de Subway de toda Europa. De esta manera, las pymes proveedoras pueden internacionalizarse montándose sobre los grandes participantes extranjeros (*piggybacking*).

Tercero, una empresa con espíritu emprendedor tiene la opción de convertirse en licenciatario o franquiciatario de una marca extranjera. Los licenciadores y franquiciadores extranjeros ofrecen capacitación y transferencia de tecnología a cambio, por supuesto, de la retribución correspondiente. En consecuencia, una pyme puede aprender mucho acerca de cómo operar con base en estándares mundiales. Además, si se ha logrado suficiente aprendizaje, es posible interrumpir la relación y cosechar mayores beneficios del emprendimiento. En Tailandia, Minor Group, que había manejado 20 años la franquicia de Pizza Hut, rescindió su contrato con ésta. Luego, su nueva empresa, The Pizza Company, se convirtió en líder del mercado tailandés.³⁶

Una cuarta estrategia es convertirse en socio de una alianza de inversión extranjera directa.³⁷ Ante la embestida de las agresivas EMN, muchas empresas con espíritu emprendedor no pueden defender con éxito sus posiciones en el mercado. Debido a este tipo de obstáculo, tiene mucho sentido seguir el viejo adagio, “Si no puedes contra ellos, úneteles”. Aunque “bailar con gigantes” es complicado, es mejor que ser aplastado por ellos.

Finalmente, como estrategia de cosecha y salida, los empresarios pueden vender una participación accionaria o toda su empresa a operadores extranjeros.³⁸ Una pareja estadounidense, originaria de Seattle, creó en Gran Bretaña una cadena de cafeterías tipo Starbucks llamada Seattle Coffee. Cuando Starbucks entró a Gran Bretaña, la pareja le vendió la cadena de 60 tiendas por la jugosa suma de 84 millones de dólares. A la luz de la alta tasa de fracasos de las start-ups (vea la sección siguiente), ser adquirido por participantes extranjeros puede ayudar a preservar el negocio a largo plazo.

Debates y extensiones

El auge del emprendimiento en todo el mundo ha dado origen a debates y controversias importantes. Esta sección presenta tres debates centrales: 1) rasgos en comparación con instituciones, 2) internacionalización lenta o rápida, y 3) sesgos antiequiebra frente a leyes de quiebra favorables para los empresarios.

Rasgos en comparación con instituciones

Este, probablemente el más antiguo debate sobre emprendimiento, se centra en una pregunta: ¿qué motiva a los emprendedores a establecer empresas nuevas cuando otros están contentos de trabajar para sus jefes? La escuela de pensamiento de los “rasgos” sostiene que las características personales son las que cuentan. En comparación con los que no son emprendedores, los que ostentan estas características tienen un deseo

exportaciones indirectas

Exportación indirecta a través de intermediarios que se encuentran en el país sede de la empresa con espíritu emprendedor.

intermediario de exportación

Empresa que realiza una función importante de intermediación enlazando a vendedores nacionales y compradores extranjeros que de otra forma no podrían haberse contactado.

emprendedor en serie

Emprendedor que inicia, crece y vende varias empresas a lo largo de su carrera.

más fuerte de logro y están más dispuestos a asumir riesgos y tolerar la ambigüedad. En general, inevitablemente, el emprendimiento se desvía de la norma de trabajar para otros, y esta desviación puede encontrarse en la “sangre” de los emprendedores.³⁹ Por ejemplo, los **emprendedores en serie** son personas que inician, desarrollan y venden varias empresas a lo largo de su carrera. Un ejemplo es David Neeleman, que como emprendedor en serie ha fundado cuatro aerolíneas en tres países (Morris Air y JetBlue en Estados Unidos, WestJet en Canadá y Azul en Brasil).⁴⁰

Sin embargo, los críticos sostienen que algunos de estos rasgos, como una marcada orientación al logro, no se limitan necesariamente a los emprendedores, sino que son una característica de muchas personas exitosas. La diversidad de emprendedores hace que cualquier intento por establecer una norma psicológica o perfil de personalidad sea inútil. Los críticos indican que lo que cuenta son las instituciones, esto es, los entornos que establecen las reglas formales e informales del juego. Considere la etnia china, que ha mostrado un alto grado de iniciativa emprendedora en el sureste de Asia. Como grupo minoritario (por lo general menos de 10% de la población de países como Indonesia y Tailandia), los chinos étnicos controlan entre 70 y 80% de la riqueza de la región. Sin embargo, en China continental, durante tres décadas (la década de 1950 a 1970), no hubo prácticamente ningún emprendimiento, debido a las rigurosas políticas comunistas. Pero en las últimas tres décadas, a medida que las políticas gubernamentales comenzaron a mostrar una tendencia relativamente más favorable para los emprendedores, las transiciones institucionales han abierto las compuertas del emprendimiento en China.⁴¹

Un conocido caso documenta las formas en que las instituciones restringen o incentivan el emprendimiento. En 2005, Baidu, una empresa china de nueva creación de internet, comenzó a cotizar en el mercado NASDAQ, y sus acciones aumentaron 354% el mismo día (de 27 a 154 dólares), con lo cual consiguió el mayor incremento de precio de una acción en un día en el mercado estadounidense de capitales desde el año 2000. Aunque puede haber cierta “exuberancia irracional” entre los inversionistas estadounidenses que buscaban el “Google chino”, es evidente que no discriminaron a Baidu. La triste realidad de Baidu es que, en su país, fue escandalosamente discriminada por las autoridades del mercado de valores. Como empresa privada de nueva creación, no se le permitió inscribir sus acciones en las bolsas de valores chinas, lo cual sólo se permite a las empresas del Estado. En esencia, se forzó a Baidu a salir de China para cotizar en bolsa en Estados Unidos, cuyos marcos institucionales favorables para los empresarios, como los reglamentos del NASDAQ, facilitan el éxito empresarial.⁴² En pocas palabras, no es lo que hay en la “sangre” de las personas que hace o acaba con el espíritu emprendedor, las instituciones son quienes estimulan o restringen el emprendimiento.

Más allá de las instituciones sociales, también importan las microinstituciones. Se ha descubierto que los antecedentes familiares y logros académicos tienen correlación con el espíritu emprendedor. Es más probable que los hijos de padres acaudalados, en especial aquellos que son propietarios de negocios, funden sus propias empresas; también las personas que tienen mejor preparación. En conjunto, las normas informales que regulan los grupos socioeconómicos, es decir, si es o no legítimo iniciar una nueva empresa, tienen una fuerte incidencia en la propensión a crear nuevas empresas. En general, este debate es una extensión del debate más amplio sobre “naturaleza frente a crianza”. La mayoría de los académicos coinciden hoy en que el emprendimiento es el resultado de ambas, naturaleza y crianza.

modelo de etapas

Modelo que propone que las empresas se internacionalizan en etapas predecibles, que van de pasos sencillos a operaciones complejas.

Internacionalización lenta en comparación con start-ups que nacen globales

Para explicar este tema se deben considerar dos componentes: 1) ¿Pueden las pymes internacionalizarse más rápido de lo que proponen los modelos tradicionales de escenarios (modelos que describen la internacionalización de las pymes como un proceso lento, etapa por etapa)? 2) ¿Deben internacionalizarse con rapidez? El polvo ya se

asentó en gran medida en el primer componente: para algunas pymes (pero no todas) es posible avanzar muy rápido en la internacionalización. Consideré a Logitech, ahora líder mundial en periféricos de computadora. Fue creada por empresarios de Suiza y Estados Unidos, países donde la empresa estableció su sede por partida doble. Las áreas de investigación y desarrollo (IyD) y fabricación se dividieron en un principio entre estos dos países, y luego se extendieron rápidamente a Irlanda y Taiwán a través de IED. Su primer contrato comercial fue con una empresa japonesa. Logitech no es la única entre las empresas que nacieron globales.

Lo que se debate en la actualidad es el segundo componente.⁴³ Por un lado, los partidarios sostienen que todas las industrias se han “globalizado”, y que las empresas con espíritu emprendedor tienen que apresurarse a buscar estas oportunidades.⁴⁴ Por el otro, los modelos de etapas proponen que las empresas deben entrar primero a mercados cultural e institucionalmente cercanos, pasar en ellos el tiempo suficiente para acumular experiencia internacional y luego pasar paulatinamente de los modos más primitivos, como las exportaciones, a estrategias más complejas, como la inversión extranjera directa en mercados distantes. Compatible con el modelo de escenarios, IKEA esperó 20 años (1943-1963) antes de entrar a un país vecino, Noruega. Sólo en las últimas décadas ha acelerado su internacionalización. Los modelos de etapas advierten que los nadadores inexpertos pueden ahogarse en aguas extranjeras desconocidas.

Por lo tanto, una cuestión clave es si es mejor para los emprendedores iniciar el proceso de internacionalización poco después de su fundación (como hacen las empresas que nacieron globales) o posponerlo hasta que la empresa haya acumulado recursos importantes (como IKEA). Un punto de vista apoya la internacionalización rápida. En específico, cuando las empresas que siguen la fórmula de los modelos de etapas por fin se internacionalizan, deben superar una inercia sustancial debido a su orientación doméstica.⁴⁵ En cambio, las empresas que se internacionalizan con mayor rapidez tienen que superar menos barreras. Por lo tanto, las PYMES sin una orientación doméstica establecida (como Logitech, que ya se mencionó) pueden superar a sus rivales que han esperado más para internacionalizarse.⁴⁶ En otras palabras, contrario a las desventajas inherentes a la internacionalización que se asocian a las pymes, según proponen los modelos de etapas, ser pequeños puede implicar “ventajas” al aventurarse en el extranjero.

Por otro lado, algunos académicos sostienen que “la visión de las empresas que nacieron globales, aunque atractiva, es una peligrosa verdad a medias”. Sostienen que “primero debes tener éxito en casa e ir al exterior de una manera que antice y concilie genuinamente las diferencias locales”⁴⁷ En otras palabras, las enseñanzas de los modelos de etapas siguen siendo relevantes. En consecuencia, los consejos indiscriminados de “globalizarse” podrían carecer de justificación.⁴⁸

Sesgos antiquiebra frente a leyes de quiebra favorables para los empresarios⁴⁹

Las quiebras corporativas han alcanzado nuevos niveles durante la Gran Recesión (considere que, en este caso, “quiebra” sólo se refiere a la quiebra corporativa; *no* se consideran las quiebras personales). Desde empresas enormes, como General Motors, hasta negocios diminutos de emprendedores han quebrado a diestra y siniestra por todo el mundo. Debido a que las quiebras no son algo demasiado bueno o inspirador, ¿hay algo que nosotros —el gobierno, las instituciones financieras, los consumidores o la sociedad en general— podamos hacer para prevenir las quiebras generalizadas?

Los esfuerzos para rescatar de la quiebra a las empresas en mala situación se derivan de un sesgo “antiquiebra” ampliamente compartido por empresarios, académicos, periodistas y funcionarios del gobierno. Aunque la mayoría de las empresas con espíritu emprendedor fracasan, este sesgo “antiquiebra” desperta un fuerte interés por el éxito empresarial (¿Recuerda cuántas veces se ha elogiado en la prensa a Google y Facebook?)

y provoca que se dedique poca atención a la gran mayoría de las empresas con espíritu emprendedor que terminan en fracaso y quiebra. Sin embargo, una perspectiva propone que las quiebras, que sin duda son dolorosas para empleados y empresarios, pueden ser *beneficiosas* para la sociedad. En consecuencia, es necesario reformar las leyes de quiebra para que protejan a los empresarios y les faciliten su declaración de quiebra y sigan adelante. De esta forma, los recursos financieros, humanos y físicos de las empresas fallidas pueden redistribuirse de forma socialmente óptima.

Uno de los debates centrales gira en torno a cómo tratar a los empresarios que fracasan y luego se declaran en quiebra. ¿Los dejamos que se olviden de la deuda o los castigamos? Históricamente, una actitud favorable hacia los emprendedores y las leyes de quiebra han sido una contradicción, porque las leyes de quiebra por lo general son duras e incluso crueles. El término “bancarrota”, o quiebra, se deriva de una práctica severa: en Italia, en la época medieval, si los emprendedores en quiebra no pagaban sus deudas, los acreedores destruían la banca de comercio (puesto) del quebrado. De aquí, la palabra italiana que significaba banca quebrada, “banca rota”, se convirtió en la palabra “bancarrota” en español. La libra de carne que exigía el acreedor en *El mercader de Venecia*, de Shakespeare, es sólo una pequeña exageración. La primera ley de quiebra del mundo, promulgada en Inglaterra en 1542, consideraba que una persona en quiebra era un delincuente y los castigos variaban desde el encarcelamiento hasta la pena de muerte.

En fechas recientes, muchos gobiernos han comprobado que las leyes de quiebra favorables para los emprendedores pueden no sólo reducir las barreras de *salida*, también las de *entrada*. Aunque estamos seguros de que muchas start-ups quebrarán, en la actualidad es imposible predecir cuáles sufrirán este destino. Por lo tanto, desde una perspectiva institucional, si se pretende estimular el espíritu emprendedor, debe contemplarse la necesidad de aliviar el dolor asociado a la quiebra por medios como permitir a los empresarios que se “olviden” de la deuda, un derecho que agradecen los empresarios estadounidenses en quiebra. En contraste, hasta las recientes reformas a la ley respectiva, las deudas de los empresarios alemanes en quiebra prescribían a los 30 años. Además, los gerentes alemanes y japoneses de las empresas en quiebra también pueden ser sujetos de sanciones penales. Numerosos empresarios japoneses en quiebra se han suicidado. Como reglas del “juego final”, las leyes severas de quiebra se han convertido en graves barreras de salida. También pueden constituir barreras de entrada significativas, ya que menos emprendedores en cíernes se decidirán a lanzar sus empresas.

A nivel social, si muchos de los aspirantes a empresarios abandonan sus ideas por temor al fracaso, nunca surgirá un próspero sector empresarial. Dados los riesgos e incertidumbres, no resulta sorprendente que muchos emprendedores no tengan éxito la primera vez. Sin embargo, si se les dan segundas, tercera o más oportunidades, algunos de ellos lo lograrán. Alrededor de 50% de los empresarios estadounidenses que se declararon en quiebra reanudaron una nueva empresa en cuatro años. Este alto nivel de emprendimiento obedece, en parte, a las leyes de quiebra relativamente favorables para el sector que existen en Estados Unidos (por ejemplo, la cláusula del capítulo 11 sobre la reorganización después de la quiebra, en lugar de liquidación directa). Por otro lado, una sociedad que castiga severamente a los emprendedores que fracasaron (por ejemplo, que liquide a las empresas financieramente insolventes) no estimulará el emprendimiento diversificado. En general, datos mundiales de 29 países, que incluyen tanto economías desarrolladas como emergentes, han identificado un sólido vínculo entre las leyes de bancarrota menos severas con los empresarios y la entrada de nuevas empresas.⁵⁰

Desde el punto de vista institucional, existe la necesidad urgente de eliminar algunos de nuestros sesgos antiquiebra y diseñar políticas de quiebra más amigables con los empresarios o emprendedores para que éstos, si fracasan, tengan mayores oportunidades. A nivel social, los fracasos empresariales pueden ser beneficiosos, ya que es gracias a un gran número de experimentos emprendedores, aunque muchos fracasen,

que surgen las soluciones ganadoras y se desarrollan las economías. En resumen, la proliferación de quiebras no es necesariamente perjudicial.⁵¹

El empresario hábil

Los empresarios y sus empresas son, por excelencia, los motores del proceso de “destrucción creativa” que sostiene al capitalismo global que describe Joseph Schumpeter. Las tres principales perspectivas pueden esclarecer de manera considerable el emprendimiento. La visión que se fundamenta en la industria indica que las empresas con espíritu emprendedor tienden a elegir industrias con menos barreras de entrada. La perspectiva que se basa en los recursos postula que, en gran parte, son los recursos intangibles, como la visión, unidad y voluntad de asumir riesgos, lo que impulsa el emprendimiento. Finalmente, la visión basada en las instituciones sostiene que los marcos institucionales más amplios explican mucho de lo que sucede detrás de las diferencias de desarrollo económico y empresarial del mundo.

En consecuencia, el empresario inteligente puede formular por lo menos cuatro conclusiones importantes para la acción (tabla 5.5). 1) Obtener una comprensión profunda de su industria para identificar las brechas y oportunidades o, por el contrario, para evitar o salir de ella si las amenazas son demasiado fuertes. 2) Aprovechar los recursos y capacidades empresariales, como el impulso emprendedor, las capacidades innovadoras y los vínculos de red. 3) Presionar para que las instituciones formales sean más favorables para el empresario o emprendedor, como las normas que regulan el establecimiento de nuevas empresas (figura 5.2) y las formas de declararse en quiebra. Los empresarios también deben cultivar normas informales sólidas que otorguen legitimidad a las start-ups. Conversar con estudiantes de bachillerato y universidad, aceptarlos como becarios y proporcionar capital semilla como ángeles de negocios para nuevas empresas son algunas de las acciones que pueden llevar a cabo los empresarios. 4) Si deciden internacionalizarse, ser audaz pero no demasiado.⁵² Ser audaz no significa ser imprudente. Una percepción específica de este capítulo es que es posible internacionalizarse sin penetrar en mercados del exterior. Existen muchas estrategias internacionales que permiten a las empresas con espíritu emprendedor permanecer en los mercados domésticos o nacionales. Cuando una empresa con espíritu emprendedor no está lista para asumir un mayor riesgo en el extranjero, esta participación más limitada puede ser apropiada.

Este capítulo concluye con un repaso de las cuatro preguntas fundamentales. Debido a que las start-ups son una encarnación de las características personales de sus fundadores, la respuesta a las causas por las que difieren las empresas (pregunta 1) y cómo se comportan (pregunta 2) se encuentra en las diferencias entre las personas emprendedoras y las que no lo son. Lo que determina el alcance de la empresa (pregunta 3) se reduce a la forma en que los empresarios exitosos pueden expandir sus negocios. Finalmente, lo que determina el éxito y fracaso internacional de las empresas (pregunta 4) depende de que los emprendedores puedan seleccionar (o no) la industria adecuada y aprovechar sus capacidades y recursos institucionales formales e informales, tanto en su país de origen como en el extranjero.⁵³

TABLA 5.5 Conclusiones estratégicas para la acción.

- Obtener una comprensión profunda de su industria para identificar brechas y oportunidades.
- Aprovechar los recursos y capacidades empresariales.
- Presionar para tener instituciones formales e informales que faciliten el desarrollo del emprendimiento.
- Si deciden internacionalizarse, ser audaz pero no demasiado.

RESUMEN

1. Definir emprendimiento, emprendedor y empresa con espíritu emprendedor

- Emprendimiento implica identificar y explorar oportunidades que no han sido exploradas.
- Los emprendedores pueden ser los fundadores y dueños de las empresas o los gerentes de las empresas existentes.
- En este capítulo, las empresas con espíritu emprendedor se definen como pymes.

2. Articular un modelo integral de emprendimiento

- Cinco fuerzas de una industria determinan el emprendimiento relacionado con esa industria.
- Los recursos y capacidades determinan en gran medida el fracaso y el éxito empresarial.
- Las instituciones permiten y restringen el emprendimiento en el mundo.

3. Identificar cinco estrategias que caracterizan a una empresa en crecimiento y con espíritu emprendedor

- 1) Crecimiento, 2) innovación, 3) redes, 4) financiamiento/gobierno y 5) cosecha/salida.

4. Diferenciar las estrategias internacionales para incursionar en los mercados del exterior y permanecer en los mercados nacionales o domésticos

- Las empresas con espíritu emprendedor pueden internacionalizarse mediante la incursión en mercados exteriores, por medio de modos de entrada como 1) exportaciones directas, 2) licenciamiento y franquiciamiento y 3) inversión extranjera directa (IED).
- Las empresas con espíritu emprendedor también pueden internacionalizarse sin radicarse en el extranjero por medio de: 1) exportar indirectamente, 2) ser proveedoras de empresas extranjeras, 3) ser licenciatarios o franquiciatarios de empresas extranjeras, 4) unirse con operadores extranjeros como socios de una alianza y 5) cosechar y salir por medio de la venta de la empresa a operadores extranjeros.

5. Participar en tres debates centrales sobre emprendimiento

- 1) Rasgos en comparación con instituciones, 2) internacionalización lenta o rápida, y 3) sesgos antiequiebra frente leyes de quiebra favorables para el empresario o emprendedor.

6. Formular conclusiones estratégicas para la acción

- Obtener una comprensión profunda de la industria para identificar brechas y oportunidades.
- Aprovechar los recursos y capacidades empresariales.
- Presionar para tener instituciones que faciliten el desarrollo del emprendimiento.
- Cuando se internacionalicen, mostrar audacia, pero no demasiada.

TÉRMINOS CLAVE

Capitalista de riesgo, (VC) p. 137	Empresa que nace global (nueva empresa internacional), p. 140	Vínculos fuertes, p. 136
Desventaja de la novedad, p. 136	Exportación directa, p. 141	Licenciamiento, p. 141
Emprendedor en serie, p. 143	Exportación indirecta, p. 142	Microfinanciamiento, p. 138
Emprendedor, p. 128	Franquiciamiento, p. 141	Modelo de etapas, p. 143
Emprendimiento internacional, p. 128	Intermediario de exportación, p. 142	Oferta pública inicial, (OPI) p. 139
Emprendimiento, p. 128	Vínculos débiles, p. 136	Pequeña y mediana empresa (pyme), p. 128

PREGUNTAS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

1. ¿Por qué, con frecuencia, el emprendimiento se asocia con las pymes y no con las empresas grandes?
2. Dado que la mayoría de las start-ups emprendedoras fracasan, ¿por qué los empresarios fundan tantas nuevas empresas? ¿Por qué se interesan (la mayoría) de los gobiernos en promover más start-ups?
3. **ÉTICA:** Una excompañera de bachillerato lo invita a formar una start-up que se especializará en la fabricación de productos falsificados. Le ofrece el puesto de director general y 10% de las acciones de la empresa. Las probabilidades de que los atrapen son escasas. Usted está actualmente desempleado. ¿Cómo respondería esta propuesta?

TEMAS PARA PROYECTOS DE GRAN ALCANCE

1. Algunos sostienen que los mercados exteriores son cementerios cuando las empresas con espíritu emprendedor se expanden sin cautela. Otros afirman que los mercados exteriores representan el futuro de las pymes. Si usted fuera el dueño de una empresa pequeña, razonablemente rentable, ¿consideraría expandirse al extranjero? ¿Por qué? Elabore un ensayo corto para exponer su caso.
2. **ÉTICA:** Todo es igual que en la pregunta 3 del análisis crítico, excepto que los productos “falsificados” son los medicamentos genéricos más asequibles para combatir el VIH/SIDA. Ofrecer estos medicamentos a un menor costo podría ayudar a millones de pacientes de todo el mundo que no pueden pagar los caros medicamentos patentados. ¿Cómo respondería? Elabore un ensayo corto para explicar su respuesta.
3. **ÉTICA:** Hay quienes sostienen que las leyes de quiebra favorables para los empresarios, que permiten a estos “olvidarse” de sus deudas, no son éticas, porque incrementan el costo del financiamiento para todos. Revise los argumentos que se presentaron en la sección de Debates y extensiones. Trabajando en equipos pequeños, analicen los argumentos y luego decidan si apoyan o no las leyes de quiebra más favorables para el empresario. Presente sus respuestas en un ensayo corto o una presentación visual.

CASO DE CIERRE

DILEMA ÉTICO

Los mercados emergentes: microfinanciamiento, ¿macroéxito o desorden mundial?

Enseña a un hombre a pescar, y comerá toda la vida. Sin embargo, he aquí el dilema: en muchos países pobres en desarrollo, numerosos pescadores ansiosos —también conocidos como emprendedores— no pueden comprar una caña de pescar. En 1976, Muhammad Yunus, un joven profesor de economía que obtuvo su doctorado en la Universidad de Vanderbilt, le prestó 27 dólares de su bolsillo a un grupo de artesanos pobres de su natal Bangladesh. También contribuyó a fundar una empresa en la aldea llamada Proyecto Grameen. A Yunus nunca se le ocurrió que inspiraría un movimiento global para el financiamiento de emprendedores, y mucho menos que al cabo de 30 años, en 2006, él y el Grameen Bank que fundó ganarían el Premio Nobel de la Paz.

Los microcréditos (normalmente, entre 50 y 300 dólares), que se utilizan para comprar todo, desde vacas lecheras hasta teléfonos celulares (que se usan como teléfonos públicos para todo el pueblo), pueden marcar una gran diferencia. Los pobres tienden a no tener activos (necesarios como garantías) ni historial crediticio, lo que hace que los préstamos tradicionales sean riesgosos. La solución innovadora y sencilla es prestarles a las mujeres. En promedio, es más probable que ellas utilicen el dinero que ganan para apoyar las necesidades familiares que los hombres, que pueden ser más propensos a darse a la bebida, juegos de azar o drogas. Una solución más compleja es organizar a las mujeres de una aldea en un colectivo y prestarle dinero al grupo, no a las personas. En total, 84% de los beneficiarios de los microcréditos son mujeres. Aunque las tasas de interés anuales promedian 35%, un porcentaje muy alto, todavía están muy por debajo de las tasas que cobran los usureros locales. En 2011, más de 7,000 instituciones de microfinanciamiento (IMF) habían atendido a 120 millones de prestatarios en todo el mundo.

Sin embargo, a medida que el microfinanciamiento aumenta y deja de ser la excepción para convertirse en la regla, no todo es color de rosa. Recientemente han surgido dos feroces debates. El primero es sobre cómo deben considerarse las ofertas públicas iniciales (OPI) de las IMF (vea la tabla 5.6). Las OPI “exitosas” de varias de las IMF han atraído críticas que sostienen que estas instituciones de microfinanciamiento y sus nuevos accionistas, la mayoría de los cuales son inversionistas acaudalados de América del Norte y Europa, se han enriquecido a costa de gente muy pobre en la base de la pirámide. En pocas palabras, los ricos literalmente han lucrado con los pobres. ¿Es correcto?

En segundo lugar, debido a la embestida de la crisis financiera global de 2008–2009, se han disparado las tasas por mora. Varias IMF competitivas pueden haber otorgado varios préstamos de microfinanciamiento a los mismos clientes sin educación. En medio del auge del microfinanciamiento, algunas prácticas crediticias se han convertido en operaciones cada vez más competitivas y temerarias, algo similar a lo que ocurrió con los préstamos subprime en Occidente antes de la crisis financiera. Si las cosechas o las empresas fallan, los clientes enfrentan cargas de endeudamiento sumamente pesadas. Los métodos de recuperación de las IMF a veces incluyen intimidaciones. El gobierno indio tenía una lista de 85 “víctimas” de IMF que se suicidaron. En respuesta, las autoridades a cargo de diseñar políticas en algunas partes de la India impusieron un tope de 24% a la tasa de interés y convocaron a los prestatarios en situación de mora a negarse a pagar. Así, en algunas partes de la India, casi 80% de los prestatarios estaban en mora. Debido a los altos costos de efectuar y cobrar los pagos de millones de préstamos pequeños, los márgenes de las IMF son muy

TABLA 5.6 Ofertas públicas iniciales de instituciones de microfinanciamiento.

IMF	PAÍS	CAPITAL RECAUDADO (DÓLARES)	AÑO
Rakyat Bank	Indonesia	480 millones	2003
Equity Bank	Kenia	88 millones	2006
Banco Compartamos	México	467 millones	2007
SKS Microfinance	India	1,500 millones	2010

estrechos. La enorme cartera vencida no tardó en provocar el hundimiento de algunas IMF, y el gobierno indio accedió a regañadientes a gastar 221 millones de dólares para rescatarlas en 2010. Sheikh Hasina, primer ministro de Bangladesh, acusó a las IMF de "chupar la sangre a los pobres" y tratar a la gente de Bangladesh como "conejillos de Indias". Puso en marcha una investigación de las operaciones presuntamente cuestionables del Grameen Bank. Aunque como director ejecutivo de Grameen Bank Yunus fue absuelto finalmente de cualquier delito, el microfinanciamiento, y su pionero misionero, han sufrido una crisis de fe.

Fuentes: Con base en 1) *Bloomberg Businessweek*, 2010, An IPO for India's top lender to the poor, 10 de mayo: pp. 16–17; 2) *Bloomberg Businessweek*, 2010, In a microfinance boom, echoes of subprime, 21 de junio: pp. 50–51; 3) G. Bruton, S. Khavul y H. Chávez, 2011, Microlending in emerging economies, en *Journal of International Business Studies*, 42: pp. 718–739; 4) *Economist*, 2010, Leave well alone, 20 de noviembre: p. 16; 5) *Economist*, 2010, Under water, 11 de diciembre; p. 56; 6) *Economist*, 2011, Saint under siege, 8 de enero: p. 75; 7) *Newsweek*, 2010, The micromess, 20

de diciembre: p. 10; 8) B. Pinkham y P. Nair, 2011, Going global... and global public?, estudio de caso, Universidad de Texas en Dallas.

PREGUNTAS

1. ¿Por qué Yunus fue galardonado con el Premio Nobel de la Paz (y no con el Premio Nobel de Economía)?
2. **ÉTICA:** Como inversionista en una economía desarrollada, ¿tendría algún problema para invertir en instituciones de microfinanciamiento?
3. **ÉTICA:** Como CEO de una de las principales IMF de Kenia, Indonesia o México, el periódico más importante de su país lo ha invitado a escribir un artículo de opinión en defensa de las instituciones de microfinanciamiento. Esta defensa se debe a los rescates de las IMF que realizó el gobierno indio y a la investigación del Grameen Bank emprendida por el gobierno de Bangladesh. ¿Cómo procedería?

NOTAS

[Journal acronyms] **AME** – Academy of Management Executive; **AMJ** – Academy of Management Journal; **AMP** – Academy of Management Perspectives; **AMR** – Academy of Management Review; **APJM** – Asia Pacific Journal of Management; **ASQ** – Administrative Science Quarterly; **BW** – BusinessWeek (before 2010) or Bloomberg Businessweek (since 2010); **ETP** – Entrepreneurship Theory and Practice; **FEER** – Far Eastern Economic Review; **HBR** – Harvard Business Review; **JBV** – Journal of Business Venturing; **JIBS** – Journal of International Business Studies; **JMS** – Journal of Management Studies; **JWB** – Journal of World Business; **MS** – Management Science; **SEJ** – Strategic Entrepreneurship Journal; **SMJ** – Strategic Management Journal; **SMR** – MIT Sloan Management Review

1. M. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. Sexton, 2001, Strategic entrepreneurship (p. 480), *SMJ*, 22: 479–491. See also M. Hitt, R. D. Ireland, D. Sirmon, & C. Trahms, 2011, Strategic entrepreneurship, *AMP*, May: 57–75; R. Hoskisson, J. Covin, H. Volberda, & R. Johnson, 2011, Revitalizing entrepreneurship, *JMS*, 48: 1141–1168; J. McMullen & D. Shepherd, 2006, Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entre-

preneur, *AMR*, 31: 132–152; S. Venkataraman, S. Sarasvathy, N. Dew, & W. Forster, 2012, Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Whither the promise? *AMR*, 37: 21–33.

2. S. Shane & S. Venkataraman, 2000, The promise of entrepreneurship as a field of research (p. 218), *AMR*, 25: 217–226.
3. P. McDougall & B. Oviatt, 2000, International entrepreneurship (p. 903), *AMJ*, 43: 902–906. See also T. Baker, E. Gedajlovic, & M. Lubatkin, 2005, A framework for comparing entrepreneurship processes across nations, *JIBS*, 36: 492–504; Y. Chandra & N. Coviello, 2010, Broadening the concept of international entrepreneurship, *JWB*, 45: 228–236; D. Cumming, H. Sapienza, D. Siegel, & M. Wright, 2009, International entrepreneurship, *SEJ*, 3: 283–296.
4. Z. Acs & C. Armington, 2006, *Entrepreneurship, Geography, and American Economic Growth*, New York: Cambridge University Press.
5. M. Hayward, D. Shepherd, & D. Griffin, 2006, A hubris theory of entrepreneurship, *MS*, 52: 160–172; V. Lau, M. Shaffer, & K. Au, 2007, Entrepreneurial career success from a Chinese perspective,

- JIBS, 38: 126–146; R. Lowe & A. Ziedonis, 2006, Overoptimism and the performance of entrepreneurial firms, *MS*, 52: 173–186.
6. R. Mudambi & S. Zahra, 2007, The survival of international new ventures, *JIBS*, 38: 333–352.
 7. S. Bradley, H. Aldrich, D. Shepherd, & J. Wiklund, 2011, Resources, environmental change, and survival, *SMJ*, 32: 486–509; T. Fan, 2010, De novo venture strategy, *SMJ*, 31: 19–38; P. Geroski, J. Mata, & P. Portugal, 2010, Founding conditions and the survival of new firms, *SMJ*, 31: 510–529.
 8. A. Arıkan & A. McGrath, 2010, The development of capabilities in new firms, *SMJ*, 31: 1–18; A. Arora & A. Nandkumar, 2012, Insecure advantage? *SMJ*, 33: 231–251; B. Campbell, M. Ganco, A. Franco, & R. Agarwal, 2012, Who leaves, where to, and why worry? *SMJ*, 33: 65–87; A. Chatterji, 2009, Spawned with a silver spoon? *SMJ*, 30: 185–206; G. Knight & D. Kim, 2009, International business competence and the contemporary firm, *JIBS*, 40: 255–273; D. Lepak, K. Smith, & M. S. Taylor, 2007, Value creation and value capture, *AMR*, 32: 180–194; H. Park & H. K. Steensma, 2012, When does corporate venture capital add value for new ventures? *SMJ*, 33: 1–22.
 9. D. Sull, 2005, Strategy as active waiting (p. 125), *HBR*, September: 121–129.
 10. G. George, 2005, Slack resources and the performance of privately held firms, *AMJ*, 48: 661–676; R. Katila & S. Shane, 2005, When does lack of resources make new firms innovative? *AMJ*, 48: 814–829.
 11. S. Anokhin & J. Wincent, 2012, Start-up rates and innovation, *JIBS*, 43: 41–60; H. Bowen & D. De Clercq, 2008, Institutional context and the allocation of entrepreneurial efforts, *JIBS*, 39: 747–767; J. Capelleras, K. Mole, F. Freene, & D. Storey, 2008, Do more heavily regulated economies have poorer performing new ventures? *JIBS*, 39: 688–704; J. Levie & E. Autio, 2011, Regulatory burden, rule of law, and entry of strategic entrepreneurs, *JMS*, 48: 1392–1419; T. Manolova, R. Eunni, & B. Gyoshev, 2008, Institutional environments for entrepreneurship, *ETP*, January: 203–218.
 12. D. Kim, E. Morse, R. Mitchell, & K. Seawright, 2010, Institutional environment and entrepreneurial cognitions, *ETP*, 34: 491–516.
 13. *Economist*, 2011, Son also rises, November 27: 71–72.
 14. *BW*, 2011, In Russia, Facebook is more than a social network, January 3: 32–33.
 15. M. Cardon, J. Wincent, J. Singh, & M. Drnovsek, 2009, The nature and experience of entrepreneurial passion, *AMR*, 34: 511–532; J. Clarke, 2011, Revitalizing entrepreneurship, *JMS*, 48: 1365–1391; V. Rindova, D. Barry, & D. Ketchen, 2009, Entrepreneuring as emancipation, *AMR*, 34: 477–491; D. Souder, Z. Simsek, & S. Johnson, 2012, The differing effects of agent and founder CEOs on the firm's market expansion, *SMJ*, 33: 23–41.
 16. G. Dess & G. T. Lumpkin, 2005, The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship, *AME*, 19: 147–156; J. Dyer, H. Gregerson, & C. Christensen, 2008, Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures, *SEJ*, 2: 317–338; I. Filatotchev & J. Piesse, 2009, R&D, internationalization, and growth of newly listed firms, *JIBS*, 40: 1260–1276; A. Gaur, D. Mukherjee, S. Gaur, & F. Schmid, 2011, Environmental and firm-level influences on inter-organizational trust and SME performance, *JMS*, 48: 1752–1781; B. George, 2011, Entrepreneurial orientation, *JMS*, 48: 1291–1313; E. Golovko & G. Valentini, 2011, Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth, *JIBS*, 42: 362–380; S. Kotha, 2010, Spillovers, spill-ins, and strategic entrepreneurship, *SEJ*, 4: 284–306; F. Santos & K. Eisenhardt, 2009, Constructing markets and shaping boundaries, *AMJ*, 52: 643–671; M. Terziovski, 2010, Innovative practice and its performance implications in SMEs in the manufacturing sector, *SMJ*, 31: 892–902.
 17. *Economist*, 2009, Lands of opportunity, March 14: 16–17; *Economist*, 2011, Beyond the start-up nation, January 1: 60.
 18. C. Christensen, 1997, *The Innovator's Dilemma*, Boston: Harvard Business School Press.
 19. D. Gregorio, M. Musteen, & D. Thomas, 2008, International new ventures, *JWB*, 43: 186–196; S. Jack, 2010, Approaches to studying networks, *JBV*, 25: 120–137; R. Ma, Y. Huang, & O. Shenkar, 2011, Social networks and opportunity recognition, *SMJ*, 32: 1183–1205; D. Sullivan & M. Marvel, 2011, Knowledge acquisition, network reliance, and early-stage technology venture outcomes, *JMS*, 48: 1169–1193; B. Vissa, 2011, A matching theory of entrepreneurs' tie formation intentions and initiation of economic exchange, *AMJ*, 54: 137–158; L. Zhou, B. Barnes, & Y. Lu, 2010, Entrepreneurial proclivity, capability upgrading, and performance advantage of newness among international new ventures, *JIBS*, 41: 882–905.

20. M. Colombo, L. Grilli, S. Murtinu, L. Piscitello, & E. Piva, 2009, Effects of international R&D alliances in performance of high-tech start-ups, *SEJ*, 3: 346–368; T. Manolova, I. Manev, & B. Gyochev, 2010, In good company, *JWB*, 45: 257–265; M. Musteen, J. Francis, & D. Datta, 2010, The influence of international networks on internationalization speed and performance, *JWB*, 45: 197–205; S. Prashantham & C. Dhanaraj, 2010, The dynamic influence of social capital on the international growth of new ventures, *JMS*, 47: 965–994; L. Riddle, G. Hrvnak, & T. Nielsen, 2010, Transnational diaspora entrepreneurship in emerging markets, *JIM*, 16: 398–411; P. Sonderegger & F. Taube, 2010, Cluster life cycle and diaspora effects, *JIM*, 16: 383–397; J. Yu, B. Gilbert, & B. Oviatt, 2011, Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures, *SMJ*, 32: 424–446.
21. G. Chen, D. Hambrick, & T. Pollock, 2008, Puttin' on the Ritz, *AMJ*, 51: 954–975.
22. M. W. Peng & Y. Luo, 2000, Managerial ties and firm performance in a transition economy, *AMJ*, 43: 486–501.
23. R. Burt, 1997, The contingent value of social capital (p. 342), *ASQ*, 42: 339–365.
24. P. Vaaler, 2011, Immigrant remittances and the venture investment environment of developing countries, *JIBS*, 42: 1121–1149.
25. T. Dalziel, R. White, & J. Arthurs, 2011, Principal costs in initial public offerings, *JMS*, 48: 1346–1364; A. Zacharakis, J. McMullen, & D. Shepherd, 2007, Venture capitalists' decision policies across three countries, *JIBS*, 38: 691–708.
26. G. Bruton, I. Filatotchev, S. Chahine, & M. Wright, 2010, Governance, ownership structure, and performance of IPO firms, *SMJ*, 31: 491–509; B. Walters, M. Kroll, & P. Wright, 2010, The impact of TMT board member control and environment on post-IPO performance, *AMJ*, 53: 572–595.
27. D. Hope, D. Thomas, & D. Vyas, 2011, Financial credibility, ownership, and financing constraints in private firms, *JIBS*, 42: 935–951.
28. M. Minniti, W. Bygrave, & E. Autio, 2006, *Global Entrepreneurship Monitor2006*, Wellesley, MA: Babson College.
29. D. Ahlstrom, G. Bruton, & K. Yeh, 2007, Venture capital in China: Past, present, future, *APJM*, 24: 247–268; K. Au & H. Kwan, 2009, Start-up capital and Chinese entrepreneurs, *ETP*, 33: 889–908; M. Wright, 2007, Venture capital in China: A view from Europe, *APJM*, 24: 269–282.
30. M. Graebner & K. Eisenhardt, 2004, The seller's side of the story, *ASQ*, 49: 366–403.
31. R. Larsson, K. Brousseau, M. Driver, M. Holmqvist, & V. Tarnovskaya, 2003, International growth through cooperation (p. 15), *AME*, 17: 7–21.
32. C. Bingham, 2009, Oscillating improvisation, *SEJ*, 3: 321–345; S. Fernhaber, B. Gilbert, & P. McDougall, 2008, International entrepreneurship and geographic location, *JIBS*, 39: 267–290; M. Giarratana & S. Torrisi, 2010, Foreign entry and survival in a knowledge-intensive market, *SEJ*, 4: 85–104.
33. N. Hashai, 2011, Sequencing the expansion of geographic scope and foreign operations by "born global" firms, *JIBS*, 42: 995–1015.
34. M. W. Peng, 1998, Behind the Success and Failure of US Export Intermediaries, Westport, CT: Quorum.
35. M. W. Peng & A. York, 2001, Behind intermediary performance in export trade, *JIBS*, 32: 327–346.
36. FEER, 2002, Pepperoni power, November 14: 59–60.
37. V. Aggarwal & D. Hsu, 2009, Modes of cooperative R&D commercialization by start-ups, *SMJ*, 30: 835–864; P. Ozcan & K. Eisenhardt, 2009, Origin of alliance portfolios, *AMJ*, 52: 246–279.
38. M. Graebner, 2009, Caveat venditor, *AMJ*, 52: 435–472.
39. G. Cassar, 2010, Are individuals entering self-employment overly optimistic? *SMJ*, 31: 822–840; D. Gregoire, A. Corbett, & J. McMullen, 2011, The cognitive perspective in entrepreneurship, *JMS*, 48: 1443–1477.
40. BW, 2010, Getting over the JetBlues, February 15: 52–54.
41. D. Ahlstrom, S. Chen, & K. Yeh, 2010, Managing in ethnic Chinese communities, *APJM*, 27: 341–354; J. Lu & Z. Tao, 2010, Determinants of entrepreneurial activities in China, *JBV*, 25: 261–273; M. W. Peng, 2001, How entrepreneurs create wealth in transition economies, *AME*, 15: 95–108.
42. Y. Yamakawa, M. W. Peng, & D. Deeds, 2008, What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies?, *ETP*, 32: 59–82.
43. S. Loane, J. Bell, & R. McNaughton, 2007, A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms, *JWB*, 42: 489–504; H. Sapienza, E. Autio, G. George, & S. Zahra, 2006, A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth, *AMR*, 31: 914–933.
44. V. Govindarajan & A. Gupta, 2001, *The Quest for Global Dominance*, San Francisco: Jossey-Bass.

45. S. Nadkarni, P. Herrmann, & P. Perez, 2011, Domestic mindset and early international performance, *SMJ*, 32: 510–531.
46. J. Mathews & I. Zander, 2007, The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization, *JIBS*, 38: 387–403.
47. S. Rangan & R. Adner, 2001, Profits and the Internet (pp. 49–50), *SMR*, summer: 44–53.
48. L. Lopez, S. Kundu, & L. Ciravegna, 2009, Born global or born regional? *JIBS*, 40: 1228–1238.
49. This section draws heavily from S. Lee, M. W. Peng, & J. Barney, 2007, Bankruptcy law and entrepreneurship development, *AMR*, 32: 257–272; M. W. Peng, Y. Yamakawa, & S. Lee, 2010, Bankruptcy laws and entrepreneur-friendliness, *ETP*, 34: 517–530.
50. S. Lee, Y. Yamakawa, M. W. Peng, & J. Barney, 2011, How do bankruptcy laws affect entrepreneurship development around the world? *JBV*, 28: 505–520.
51. A. Knott & H. Posen, 2005, Is failure good? *SMJ*, 26: 617–641.
52. M. W. Peng, C. Hill, & D. Wang, 2000, Schumpeterian dynamics versus Williamsonian considerations, *JMS*, 37: 167–184.
53. D. Ahlstrom & G. Bruton, 2010, Rapid institutional shifts and the co-evolution of entrepreneurial firms in transition economies, *ETP*, 34: 531–554; G. Bruton, D. Ahlstrom, & H. Li, 2010, Institutional theory and entrepreneurship, *ETP*, 34: 421–440; C. Moore, R. G. Bell, & I. Filatotchev, 2010, Institutions and foreign IPO firms, *ETP*, 34: 469–490; R. Nasra & M. T. Dacin, 2010, Institutional arrangements and international entrepreneurship, *ETP*, 34: 583–609; S. Puffer, D. McCarthy, & M. Boisot, 2010, Entrepreneurship in Russia and China, *ETP*, 34: 441–467; J. Webb, G. Kistruck, R. D. Ireland, & D. Ketchen, 2010, The entrepreneurship process in base of the pyramid markets, *ETP*, 34: 555–581; S. Zahra & M. Wright, 2011, Entrepreneurship's next act, *AMP*, November: 67–83.

INCURSIÓN EN MERCADOS DEL EXTERIOR



© iStockphoto/Alexey Stiop

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Entender la necesidad de superar el riesgo de operar en el extranjero.
2. Explicar el modelo integral de incursión en mercados del exterior.
3. Vincular la búsqueda de ventajas específicas de ubicación con los objetivos estratégicos (dónde entrar).
4. Comparar y contrastar las ventajas de ser el primero en actuar y de los participantes tardíos (cuándo entrar).
5. Aplicar un modelo de decisión que explique los pasos específicos para incursionar en mercados del exterior (cómo entrar).
6. Participar en tres debates centrales en torno a la incursión en mercados del exterior.
7. Formular conclusiones estratégicas para la acción.

Incursión en el mercado estadounidense del autobús

Si usted es un universitario que estudia en el Medio Oeste o en el Noreste de Estados Unidos, es probable que haya oído hablar de Megabus, o que incluso haya viajado por esta línea. Su sitio web anuncia que es "el primer servicio de autobús expreso, de bajo costo, en ofrecer por internet transporte interurbano por tan sólo un dólar". Según *Bloomberg Businessweek*, Megabus, que en la actualidad da servicio a 50 ciudades de ese país desde cinco centros de conexión (Chicago, Nueva York, Filadelfia, Pittsburgh y Washington, D.C.), "ha cambiado fundamentalmente la forma en que viajan los estadounidenses, en especial los jóvenes".

Hace una generación, Greyhound era el ícono nacional del transporte interurbano. Por desgracia, a medida que los estadounidenses se enamoraron cada vez más de los automóviles y se redujo el costo de los pasajes de avión, disminuyó el número de pasajeros de los autobuses interurbanos. Además, decayeron las ciudades del interior donde se situaban las terminales de autobuses y, en consecuencia, los viajes en autobús pasaron a ser el modo de transporte de último recurso. En 1990, Greyhound se declaró en quiebra acogiéndose a las disposiciones del Chapter 11 de la ley.

No obstante, la demanda de viajes de media distancia, ideal para el transporte entre ciudades, no desapareció. En el caso de algunas de las rutas más solicitadas (por ejemplo, entre Chicago y Detroit y entre Nueva York y Washington D.C.), la distancia es demasiado grande para ir cómodamente en automóvil, pero demasiado corta para justificar el gasto (y cada vez más, las molestias) de viajar en avión. Mientras Greyhound declinaba, aparecieron los operadores pequeños y emprendedores de autobuses, conocidos como los "autobuses del barrio chino". Empezaron transportando pasajeros (sobre todo migrantes chinos recién llegados) entre los barrios chinos de Nueva York y Boston. Estos operadores de nicho captaron la atención de muchos estudiantes universitarios. A pesar de cuatro décadas de decadencia, el número total de pasajeros de autobuses interurbanos en Estados Unidos aumentó en 2006, año en que Megabus entró al mercado.

Aunque Megabus es un participante nuevo y austero en el mercado estadounidense, tiene el respaldo de toda la fuerza de Stagecoach Group, la segunda empresa transportista más grande del Reino Unido, que emplea a 18,000 personas en ese país. Stagecoach, fundada en 1980, y con sede en Perth, Escocia, no sólo opera autobuses, también trenes, tranvías y transbordadores en todo el Reino Unido,

y traslada todos los días a 2.5 millones de personas. Cotiza en la Bolsa de Valores de Londres, donde es miembro de FTSE 250. Megabus es una marca de Coach USA, la subsidiaria estadounidense de propiedad total de Stagecoach.

Stagecoach no es una empresa novata en las incursiones internacionales, pues antes operó en Hong Kong, Kenia, Malawi, Nueva Zelanda, Portugal y Suecia. Sin embargo, estas operaciones no tuvieron los resultados esperados, y todas ellas se vendieron. Por el momento, el único mercado internacional en el que se centra es Norteamérica (Megabus entró en Canadá en 2008).

Aunque resulta evidente que Megabus es un participante tardío en América del Norte, su futuro luce prometedor. Entonces, ¿qué le ha permitido invertir la tendencia nacional decreciente del transporte por autobús? Por lo menos se destacan cuatro características. Primera, los boletos son muy baratos: desde un dólar (!). Megabus utiliza un sistema de administración por rendimiento, que por lo general emplean las aerolíneas comerciales, mediante el cual ofrece verdaderas gangas a los pasajeros que compran con anticipación sus boletos y precios progresivamente mayores a quienes los adquieren cuando la fecha de viaje se aproxima. Aun cuando sólo uno o dos pasajeros por viaje pueden aprovechar la gama de un dólar, incluso los precios "más altos" son muy competitivos. En las rutas donde compite con Amtrak (el ferrocarril), el boleto de Megabus cuesta aproximadamente una décima parte del que cobra su competidora. Todos los boletos tienen que reservarse en línea. Esto no sólo elimina los gastos de mantener taquillas, también atrae a un grupo demográfico con mayor preparación.

Segunda, en lugar de usar terminales, Megabus sigue el ejemplo de los autobuses del barrio chino y usa paradas en la acera (como las paradas normales de los autobuses urbanos de pasajeros) para que los viajeros aborden y bajen de los autobuses. Es interesante notar que el abandono del modelo de terminales no sólo ahorra mucho dinero, también hace que Megabus resulte más atractivo, porque los pasajeros no tienen que perder tiempo en ellas, que por lo general tienen muy mal mantenimiento (y a veces están muy sucias y son peligrosas).

Tercera, todos los autobuses de Megabus están equipados con Wi-Fi y tomascorrientes, lo que permite que el tiempo a bordo sea más productivo o divertido. Estas características, que a veces no están disponibles en la primera clase de los aviones, han influido para que el viaje en

autobús resulte muy atractivo para los jóvenes adeptos a internet. Entre los pasajeros encuestados, 37% respondió que el Wi-Fi y los tomacorrientes eran un factor primordial en su decisión de viajar por Megabus.

Por último, a medida que aumentan los precios de la gasolina y la conciencia ambiental, los viajes en autobús ofrecen una ventaja "ecológica" insuperable. A ocho centavos de dólar por milla, el autobús es cuatro veces más eficiente en consumo de combustible que un automóvil. Los transportistas estadounidenses que tienen paradas en las aceras, encabezados por Megabus, han reducido el consumo de combustible 11 millones de galones al año, equivalente a que 24,000 automóviles dejen de circular.

Mientras que a los políticos les gusta hablar del "brillante futuro" de los trenes de alta velocidad y se han presupuestado 10,000 millones de dólares para iniciar los proyectos de los nuevos ferrocarriles, a la fecha de publicación de este

libro no se ha tendido ni una sola milla de vías ferroviarias de alta velocidad. Al mismo tiempo, Megabus ha seguido avanzando de manera pujante y transporta más de 13 millones de pasajeros desde su incursión, con la ventaja de que no ha tenido que invertir un centavo adicional en infraestructura. Texas, Florida y California son algunos de los mercados en los que podría incursionar muy pronto. Dado el costo y el dolor de cabeza político de construir las vías para los trenes de alta velocidad, *Bloomberg Businessweek* especuló: "El método de Megabus funciona tan bien que puede echar abajo los planes del tren de alta velocidad".

Fuentes: Con base en 1) *Bloomberg Businessweek*, 2011, How to keep the world moving, 5 de diciembre: pp. 80-86; 2) *Bloomberg Businessweek*, 2011, The Megabus effect, 11 de abril: pp. 62-67; 3) Megabus, 2012, www.megabus.com; 4) Stagecoach Group, 2012, www.stagecoachgroup.com.

● Cómo incursionan las empresas como Stagecoach Group en los mercados del exterior? ¿Por qué entran a ciertos países y no a otros? ¿Por qué Stagecoach pudo transformar un medio de transporte deslucido en uno que atrae a pasajeros jóvenes y preparados? Estas son algunas de las preguntas fundamentales que aborda este capítulo. Incursionar en los mercados del exterior es crucial para la estrategia global.¹ Este capítulo se concentra en la necesidad de superar la desventaja de operar en el extranjero y desarrolla un modelo integral basado en el "trípode de la estrategia", es decir, las perspectivas basadas en la industria, los recursos y las instituciones.² Después nos enfocamos en tres dimensiones cruciales: *dónde, cuándo y cómo*, conocidas como las dimensiones 2W1H. A estos temas les siguen debates y extensiones.

Cómo superar el riesgo de operar en el extranjero

riesgo de operar en el extranjero

Desventaja inherente que experimentan las empresas foráneas en los países anfitriones debido a su condición de no ser naturales de éstos.

¿Por qué es tan difícil incursionar y tener éxito en los mercados del exterior? En primer lugar se debe al **riesgo de operar en el extranjero**, que es el obstáculo *inherente* que experimentan las empresas en los países anfitriones o sede, debido a su condición de no ser naturales de esa nación.³ Este riesgo o desventaja se manifiesta por lo menos en dos dimensiones. Primero, existen numerosas diferencias entre las instituciones formales e informales que dictan las reglas del juego en los diferentes países. Mientras que las empresas locales conocen bien estas reglas, las extranjeras tienen que aprenderlas con rapidez. Por ejemplo, las empresas europeas que tienen subsidiarias que operan en Estados Unidos están muy ocupadas aprendiendo las nuevas reglas de "comprar productos estadounidenses" en paquetes de estímulos que ofrece el gobierno de Estados Unidos, que las podrían calificar como "empresas estadounidenses".⁴ Numerosos gobiernos prohíben a los extranjeros adquirir activos en ciertos sectores estratégicos. A los gobiernos de Europa Central y Oriental les preocupan las inversiones de Rusia (vea la sección Mercados emergentes 6.1).

Segundo, aunque los clientes en esta era de globalización *supuestamente* ya no discriminan a las empresas extranjeras, la realidad es que éstas aún son víctimas frecuentes de la discriminación, algunas veces de manera formal y otras informal. Por ejemplo, los activistas de la India acusaron tanto a Coca-Cola como a PepsiCo de fabricar pro-

MERCADOS EMERGENTES 6.1

DILEMA ÉTICO

Las empresas rusas extienden las alas

Después de la caída del Muro de Berlín en 1989, Rusia pasó por una época de agitación. Desde 1999 su economía ha repuntado de manera espectacular, gracias, sobre todo, a los precios constantemente altos de sus principales productos de exportación: petróleo y gas natural. La crisis global de 2008-2009 le propinó un serio revés. Sin embargo, con el Medio Oriente en llamas desde 2011 (piense en Libia), la producción más estable de petróleo y gas natural de Rusia es un buen augurio para el desempeño económico del país.

La acumulación de utilidades y oportunidades rentables en el extranjero ha convertido a una serie de empresas rusas en empresas multinacionales (EMN) que han extendido sus alas por todo el mundo. Las empresas rusas activas en inversión extranjera directa (IED) se clasifican en tres categorías: 1) un grupo tiene como objetivo la adquisición de empresas de Europa Occidental y Norteamérica para acceder a innovaciones tecnológicas y know-how gerencial avanzado. 2) Otro grupo se centra en el "exterior cercano", es decir, la Mancomunidad de Estados Independientes (MEI), cuyos países miembros fueron parte de la antigua Unión Soviética. 3) Un tercer grupo canaliza fondos a través de centros financieros offshore, como Chipre y las Islas Vírgenes Británicas, y reinvierte de nuevo en Rusia (un proceso conocido como "viaje redondo del capital"). Los expertos estiman que aproximadamente 10% de toda la IED rusa sigue este mecanismo de viaje redondo, mientras que el restante 90% se emplea como verdadera IED.

En razón del riesgo de operar en el extranjero, la IED de Rusia no está exenta de controversias. Con frecuencia, los gobiernos y los medios de los países anfitriones expresan preocupación porque las EMN rusas, en especial las grandes empresas de energía, puedan representar "el brazo largo del Kremlin". La línea política severa que ha adoptado el gobierno ruso (como la guerra con Georgia y la decisión de cortar el suministro de gas natural a Ucrania) intensifica dichas preocupaciones, en especial en la zona sensible de los países de Europa Central y Oriental, como Hungría, Lituania y Polonia. Las EMN rusas afirman que su IED tiene como único fin obtener beneficios económicos. Sin embargo, los gobiernos de los países anfitriones enfrentan el dilema de cómo dar cabida a los intereses económicos legítimos de las EMN rusas, aprovechar el dinero en IED que llevan al país y limitar el daño potencial en sus tratos con los osos (o águilas) de Rusia. En Europa Central y Oriental, este dilema se ha intensificado después de la Gran Recesión, cuando las EMN tradicionalmente activas de Alemania y Austria empezaron a retirarse, en tanto que las empresas rusas tenían chequeras rebosantes, listas para invertir.

Fuentes: Con base en 1) Bloomberg Businessweek, 2011, The Russians are buying, and buying, 19 de septiembre, pp. 17-18; 2) A. Panibratov y K. Kalotay, 2009, Russia outward FDI and its policy context, en *Columbia FDI Profiles*, núm. 1, www.vcc.columbia.edu; 3) Naciones Unidas, 2011, en *World Investment Report 2010*, Nueva York, UN.

ductos que contenían niveles más altos de pesticidas que los permitidos, pero no analizaron las bebidas refrescantes de marcas indias, aunque los residuos de pesticidas están presentes prácticamente en todos los mantos freáticos de este país. A pesar de que Coca-Cola y PepsiCo negaron estas acusaciones, sus ventas resultaron afectadas.

Contra estas probabilidades significativas, ¿cómo pueden las empresas extranjeras incursionar en nuevos mercados? La respuesta es desplegar una *cantidad arrolladora* de recursos y capacidades para que después de compensar la desventaja de ser extranjero, quede aún una ventaja competitiva considerable. Por ejemplo, en fechas recientes el gobierno chino dio la impresión de ser más asertivo e interesarse más en promover la "innovación autóctona", por lo que el presidente ejecutivo (CEO) de GE se quejó abiertamente ante la prensa, lo que por general se considera una mala estrategia política de empresas experimentadas en China.⁵ Sin embargo, dos semanas después de ventilar estas quejas de manera tan notoria, GE ganó un contrato muy importante para equipar el flamante jet de pasajeros C919 chino, de 200 asientos, con sus motores avanzados.⁶ Como es evidente, las capacidades arrolladoras de GE en motores avanzados pudieron superar la incorrección política, un ejemplo de la desventaja de ser extranjero.

Cómo entender la tendencia a la internacionalización

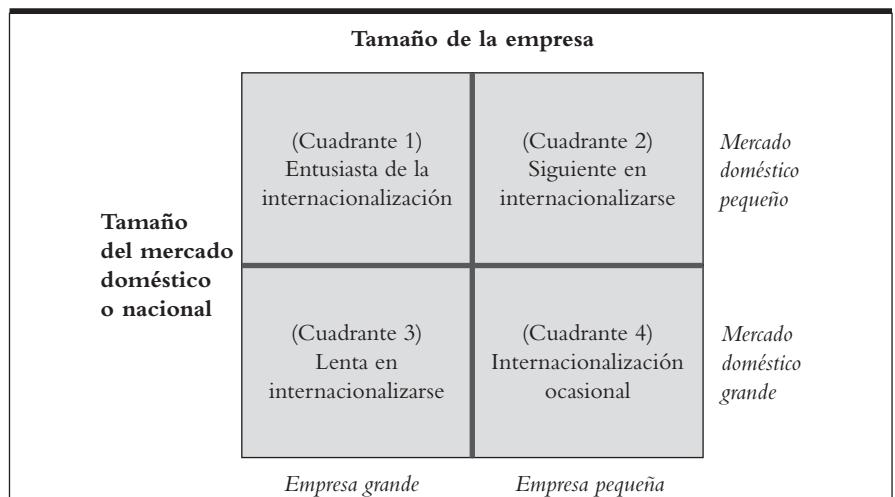
A pesar de todo lo que han predicado en fechas recientes algunos gurús acerca de que toda empresa debe incursionar en el extranjero, la realidad es que no todas están preparadas para hacerlo. Aventurarse prematuramente puede ser perjudicial para el desempeño de la empresa en general, en especial en el caso de las empresas pequeñas, cuyo margen de error es mínimo. Entonces, ¿qué motiva a algunas empresas a incursionar en el extranjero, mientras que otras están felices de permanecer en casa?

A riesgo de ser demasiado simplistas, podemos identificar dos factores fundamentales: 1) el tamaño de la empresa y 2) el tamaño del mercado doméstico o nacional, lo que conduce a un marco de 2×2 (figura 6.1). En la celda 1, las empresas grandes en un mercado doméstico pequeño quizás sean entusiastas de la internacionalización, ya que pueden cubrir muy pronto las oportunidades en países pequeños. Considere a Nestlé de Suiza. Dada la pequeña población de este país (siete millones de habitantes), la demanda de los productos alimenticios de Nestlé es bastante limitada. En consecuencia, la mayoría de las ventas y los empleados de este conglomerado están fuera de él.

En el cuadrante 2, numerosas empresas pequeñas en un mercado doméstico pequeño están clasificadas como “siguentes en internacionalizarse”, porque a menudo siguen el ejemplo de sus contrapartes mayores, como Nestlé, de incursionar en el extranjero como proveedores. Hasta las empresas pequeñas que no son proveedoras directas de empresas grandes se aventurarían de igual forma a incursionar en el extranjero debido al limitado tamaño de sus mercados domésticos. Un número considerable de empresas pequeñas de países también pequeños, como Austria, Dinamarca, Finlandia, Nueva Zelanda, Singapur y Taiwán, tienen operaciones activas en el extranjero.

En el cuadrante 3, las grandes empresas en un mercado doméstico grande se catalogan como “lentas en internacionalizarse”, porque sus actividades en el extranjero son, por lo general (pero no siempre), más lentas que las de los entusiastas de la internacionalización del cuadrante 1. Por ejemplo, el ritmo de internacionalización de Walmart es más lento si se compara con el de sus dos rivales globales de países relativamente pequeños, Carrefour, de Francia, y Metro, de Alemania.

FIGURA 6.1 Tamaño de la empresa, del mercado doméstico y tendencia a la internacionalización.

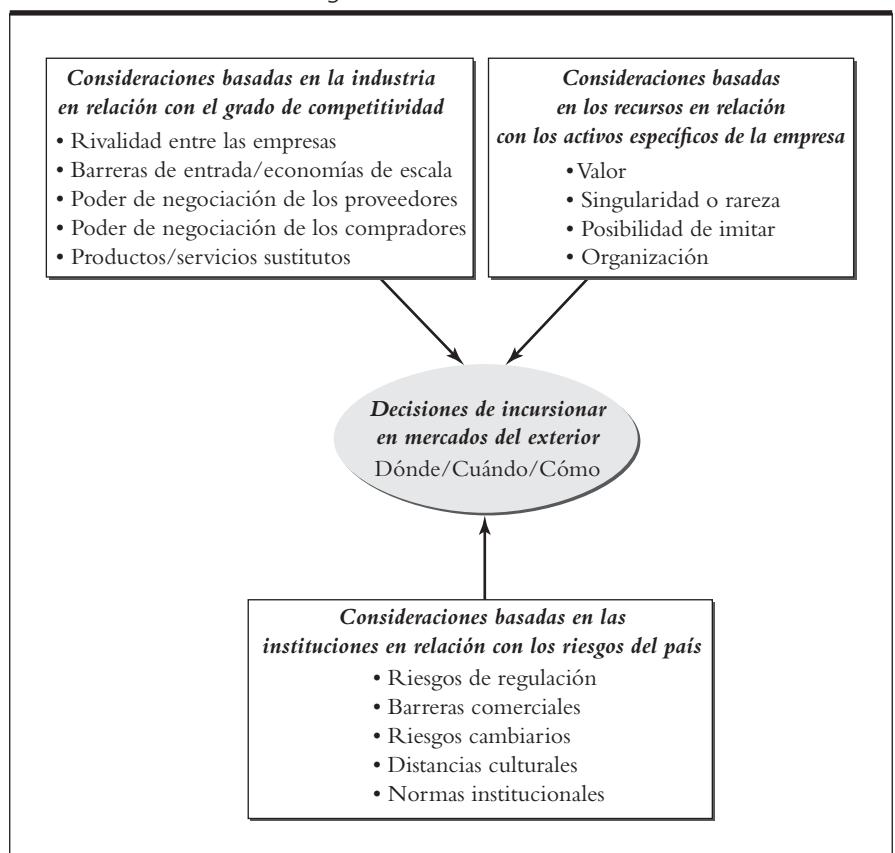


Finalmente, en el cuadrante 4, la mayoría de las empresas pequeñas en un mercado doméstico grande enfrentan una “doble maldición” en su camino a la internacionalización, dada su base de recursos relativamente escasa y el gran tamaño de su mercado doméstico. Numerosas empresas pequeñas de Estados Unidos no se sienten obligadas a salir al extranjero. En general, las empresas pequeñas en mercados domésticos grandes pueden catalogarse como de “internacionalización ocasional” (esto es, si acaso llegan a tener negocios internacionales). El tema es que si Estados Unidos se dividiera en 50 países independientes, el número de empresas multinacionales (EMN) estadounidenses se dispararía.⁷

Modelo integral de incursión en mercados del exterior

Suponiendo que una vez que se tome la decisión de internacionalizarse, los estrategas deben tomar una serie de decisiones respecto de la ubicación, momento y forma de entrada, que se conocen colectivamente como los aspectos *dónde, cuándo y cómo* (“2W1H”), respectivamente.⁸ El fundamento de cada decisión consta de un conjunto de consideraciones estratégicas que se toman de las tres perspectivas principales del trípode de la estrategia, que conforman el modelo integral (figura 6.2).

FIGURA 6.2 Modelo integral de incursión en mercados del exterior.



Consideraciones basadas en la industria

Las consideraciones basadas en la industria se toman principalmente de la estructura o modelo de las cinco fuerzas que se presentan en el capítulo 2. Primero, la rivalidad entre las empresas establecidas puede dar lugar a ciertos movimientos. Las empresas, en especial las que operan en industrias oligopólicas, a menudo coinciden en su incursión en los mercados del exterior. Si Komatsu y FedEx entran en un nuevo país —por ejemplo Afganistán—, es probable que Caterpillar y DHL, respectivamente, se sientan presionadas a seguir las. Algunas veces las empresas incursionan en los mercados del exterior para ejercer represalias. Por ejemplo, Texas Instruments (TI) entró en Japón no para ganar dinero sino para *perderlo*. La razón fue que TI enfrentaba el reto japonés de los precios bajos en muchos mercados, mientras que rivales como NEC y Toshiba podían asignar precios altos en Japón y emplear las utilidades domésticas para subsidiar su expansión en el extranjero. Al incursionar en Japón y reducir los precios en ese país, TI se vengó a pesar de que incurrió en pérdidas. Esto obligó a las empresas japonesas a defender su santuario rentable en casa, donde tenían más que perder. Segundo, cuanto más altas sean las barreras de entrada, más intensamente intentarán las empresas competir en el extranjero. Una presencia fuerte en el exterior puede verse en sí misma como una importante barrera de entrada. A medida que las EMN explotan mercados más amplios y grandes, las ventas internacionales pueden incrementar las economías de escala y disuadir a los competidores de entrar. Sería asombroso imaginar lo altos que serían los costos de las aeronaves Boeing y Airbus en ausencia de ventas internacionales.

Tercero, el poder de negociación de los proveedores puede inducir ciertas incursiones en mercados del exterior, con frecuencia llamadas integración vertical hacia atrás, porque incluyen múltiples etapas de la cadena de valor. Numerosas industrias extractivas muestran extensa integración hacia atrás en el extranjero (como la de extracción de bauxita) con el fin de proporcionar un suministro constante de materia prima a las etapas posteriores de producción (como la fundición de aluminio). Debido a que los recursos naturales no siempre se encuentran en países políticamente estables, a muchas empresas no les queda más remedio que incursionar en países en los que prevalece la incertidumbre política, como Libia y Venezuela. ¿Por qué estas EMN occidentales pasan por tantos apuros para asegurar el suministro de petróleo? Como es evidente, los costos de estos problemas son menores que los de tener que tratar con proveedores fuertes pero hostiles, como los países de la OPEP.

Cuarto, el poder de negociación de los compradores puede conducir a ciertas incursiones en mercados del exterior, con frecuencia llamadas integración vertical hacia adelante.⁹ Por ejemplo, en lugar de trabajar con las cadenas minoristas que como compradoras suelen obtener concesiones considerables en los precios, Apple ha establecido una serie de tiendas de su propiedad en las principales ciudades del mundo.

Por último, el potencial de mercado de los productos sustitutos puede motivar a las empresas a incursionar en el extranjero. Hace una generación, Kodak y Fuji lideraban cómodamente la industria de las películas fotográficas. Sus productos fueron sustituidos por los fabricantes de cámaras digitales, como Canon. Luego, los fabricantes de teléfonos celulares, como Nokia y Samsung, incorporaron la función de cámara en sus dispositivos, los cuales sustituyeron a las cámaras digitales de propósito único. En cada ronda, los fabricantes de productos sustitutos tuvieron incentivos formidables para vender sus mercancías a nivel mundial.

En general, la manera en que está estructurada una industria y la forma en que entran en acción sus cinco fuerzas afectan significativamente las decisiones de incursionar en el extranjero. A continuación se analizará la influencia de las consideraciones basadas en los recursos.

Consideraciones basadas en los recursos

El modelo VRIO que se presentó en el capítulo 3 esclarece en gran medida las decisiones de entrar (figura 6.2).¹⁰ Primero, el valor de los recursos y capacidades específicos de la

empresa desempeña una función clave en las decisiones de internacionalización.¹¹ Con frecuencia es el valor superior de los activos específicos de la empresa lo que permite a los participantes extranjeros, como Stagecoach, superar la desventaja de ser extranjero (vea el caso de apertura).

Segundo, la singularidad de los activos específicos de la empresa motiva a los competidores que los tienen a aprovecharlos en el extranjero. Las patentes, marcas comerciales y marcas registradas protegen legalmente la singularidad de ciertas características de los productos. No sorprende que los productos patentados y de marca, como los automóviles y DVD, se vendan de manera pujante en el extranjero. Sin embargo, existe una paradoja: dada la protección desigual de los derechos de propiedad intelectual, entre más sean los países en que se venden (haciéndose menos raros), más probable será que surjan falsificaciones en todo el mundo. Por lo tanto, el aspecto de singularidad conduce directamente a lo siguiente, que es la imitación.

Tercero, si las empresas están preocupadas porque sus activos imitables pueden ser expropiados en ciertos países, podrían optar por *no* incursionar en ellos. En otras palabras, los costos de transacción serían muy altos. Esta onerosidad se debe sobre todo a los **riesgos de difusión**, que se definen como los riesgos asociados a la imitación y difusión no autorizadas de los activos específicos de la empresa.¹² La peor pesadilla es haber estimulado el crecimiento de un competidor.

Finalmente, la organización como *paquete* de recursos y capacidades específicos de la empresa favorece a aquellas que tienen activos complementarios fuertes integrados como un sistema y las motiva a utilizarlos en el extranjero.¹³ Numerosas EMN están organizadas de tal manera que los protege contra las incursiones y las favorece como participantes en otros mercados; considere la integración vertical casi total de ExxonMobil y BP.

En resumen, la perspectiva o visión basada en los recursos incluye un conjunto importante de consideraciones subyacentes que apuntalan las decisiones de incursionar. En los casos del factor de imitación y el riesgo de difusión, es obvio que estos aspectos se relacionan con la protección de los derechos de propiedad, lo que nos lleva a nuestro siguiente tema.

Consideraciones basadas en las instituciones

Debido a que en el capítulo 4 se ilustran varias diferencias institucionales *informales*, como las diferencias culturales, aquí nos centraremos en las restricciones institucionales *formales* que enfrentan quienes operan en mercados del exterior: 1) riesgos regulatorios, 2) barreras comerciales y 3) riesgos cambiarios (figura 6.2).

Los **riesgos regulatorios** se definen como los riesgos asociados a políticas gubernamentales desfavorables (vea la sección Mercados emergentes 6.1). Algunos gobiernos podrían exigir que los participantes extranjeros compartieran su tecnología con las empresas locales, lo que en esencia *incrementaría* el riesgo de difusión. Incluso como miembro de la OMC, el gobierno chino ha continuado con su práctica histórica de aprobar sólo las joint ventures (empresas conjuntas) con fabricantes extranjeros de automóviles y ha prohibido sus intentos por establecer subsidiarias de propiedad total. El gobierno proclama abiertamente que su meta es “fomentar” que los fabricantes locales de automóviles aprendan de sus socios extranjeros.

Un bien conocido riesgo regulatorio es la **obsolescencia de la negociación**, que es lo que ocurre cuando una EMN y el gobierno anfitrión cierran un trato, y este último cambia sus requerimientos *después* de la incursión de la EMN. Por lo general, se desarrolla en tres episodios:

- En la ronda uno, la EMN y el gobierno negocian un trato. Por lo general, la EMN no está dispuesta a incursionar si el gobierno no le ofrece protección razonable de los derechos de propiedad, utilidades y hasta algunos incentivos (como la reducción o exención temporal de impuestos).

riesgos de difusión

Riesgos asociados a la difusión no autorizada de activos específicos de la empresa.

riesgos regulatorios

Riesgos asociados a políticas gubernamentales desfavorables.

obsolescencia de la negociación

Trato que cierra una EMN con un gobierno anfitrión, pero este cambia sus requerimientos después de la incursión de la EMN.

- En la ronda dos, la EMN entra y, si todo va bien, obtiene las utilidades que serían accesibles.
- En la ronda tres, el gobierno, a menudo presionado por grupos políticos locales, exige una renegociación del trato que parece otorgar utilidades “excesivas” a la empresa extranjera (la cual, desde luego, las considera ganancias “justas” y “normales”). Por lo tanto, el trato original cae en la obsolescencia.

expropiación

Confiscación de los activos extranjeros invertidos en un país.

costos hundidos

Costos irrecuperables en los que ya se incurrió e inversiones que ya fueron hechas.

Las tácticas del gobierno incluyen eliminar los incentivos, aplicar mayores impuestos e incluso la confiscación de los bienes extranjeros, en otras palabras, la **expropiación**. En la década de 1970 el gobierno indio exigió que Coca-Cola compartiera su fórmula secreta, algo que la EMN ni siquiera comparte con el gobierno de Estados Unidos. Cuando esto sucede, la EMN ya ha invertido una cantidad considerable de recursos (llamados **costos hundidos**) y a menudo se ve obligada a satisfacer nuevas demandas; de lo contrario, puede enfrentar la expropiación o la salida con una pérdida enorme (como le sucedió a Coca-Cola en la India). Por desgracia, la experiencia de Coca-Cola en este país no es única. Numerosos gobiernos de África, Asia y América Latina en las décadas de 1950, 1960 y 1970 expropiaron activos de las EMN por medio de la nacionalización, y las convirtieron en empresas de propiedad estatal (EPE).

En fechas recientes han ocurrido varios cambios decisivos en el mundo que favorecen la incursión de empresas extranjeras (vea el capítulo 1). Numerosos gobiernos han comprendido que la nacionalización de los activos de las EMN extranjeras no necesariamente maximiza los intereses nacionales. Mientras que la expropiación aleja a las EMN, las EPE con frecuencia no son capaces de llevar a cabo las operaciones de forma tan eficaz como las EMN, y la mayoría de ellas terminan perdiendo dinero y destruyendo valor. Por lo tanto, la tendencia mundial desde las décadas de 1980 y 1990 ha sido hacia la privatización, que es lo opuesto de la nacionalización, y convierte en empresas privadas los activos del gobierno (vea el capítulo 11). Es sintomático que muchos interesados en adquirir las EPE sean EMN. Además, es comprensible que éstas se preocupen por la transparencia y previsibilidad en la toma de decisiones de los gobiernos anfitriones *antes* de comprometerse en nuevos tratos. Por ejemplo, Coca-Cola accedió a volver a la India en la década de 1990 sólo con base en el compromiso explícito del gobierno de que su fórmula secreta sería intocable.

En general, existe competencia global entre los gobiernos anfitriones (en especial entre los del mundo en desarrollo) por transformar su relación con las EMN, de la confrontación a la cooperación. Aunque los riesgos regulatorios, en particular aquellos asociados a la expropiación, han disminuido de forma significativa en todo el mundo, en cada uno de los países todavía varían considerablemente, lo que requiere hacer un análisis muy cuidadoso de estos riesgos. En años tan recientes como 2012, Argentina expropió los activos de Repsol, una EMN española.

Las **barreras comerciales** incluyen 1) barreras arancelarias y no arancelarias, 2) requerimientos de contenido local y 3) restricciones a ciertos modos de entrada. Las **barreras arancelarias**, impuestos que gravan las importaciones, son obstáculos de entrada impuestos por el gobierno. Las **barreras no arancelarias** son más sutiles. Por ejemplo, los inspectores japoneses de aduanas, con el pretexto de detectar bacterias no deseables que contienen los productos extranjeros, frecuentemente insisten en cortar verticalmente hasta la mitad *cada* bulbo de tulipán exportado de Holanda. Los holandeses sostienen que sus tulipanes se exportan sin riesgo alguno a casi todos los países del mundo, pero este argumento no ha convencido a los japoneses. En realidad, estas barreras estimulan que las empresas extranjeras produzcan a nivel local y las disuaden de exportar.

Sin embargo, incluso después de que los operadores extranjeros han establecido fábricas en los países anfitriones, suelen importar paquetes con las piezas necesarias para que los productos se armen en las fábricas de estos países. Estas fábricas se han ganado el sobrenombre de “plantas de destornillador”, ya que sólo se necesitan destor-

barreras comerciales

Obstáculos que bloquean el comercio internacional.

barreras arancelarias

Impuestos que gravan las importaciones.

barreras no arancelarias

Obstáculos comerciales y a la inversión que no se relacionan con los aranceles.

requerimientos de contenido local

Requerimientos gubernamentales de que ciertos productos estén sujetos a aranceles de importación y mayores impuestos, a menos que un determinado porcentaje de su valor se produzca en el país.

riesgos cambiarios

Riesgos que produce la exposición a movimientos desfavorables de las monedas.

cobertura cambiaria

Transacción que protege a los operadores cambiarios e inversionistas de la exposición a las fluctuaciones del tipo de cambio spot.

cobertura estratégica

Distribución de las actividades entre varios países en diferentes zonas monetarias para compensar las pérdidas cambiarias en ciertas regiones con las ganancias en otras.

nilladores y mano de obra local para que funcionen. En respuesta, muchos gobiernos han impuesto **requerimientos de contenido local**, que someten un producto “elaborado localmente” a barreras arancelarias y no arancelarias, a menos que cierta fracción de su valor (como 51% en Estados Unidos) se produzca verdaderamente en el país. Por ejemplo, el gobierno brasileño impuso un requerimiento de 70% de contenido local a todo el equipo ordenado por Petrobras.

Ciertos modos de entrada también sufren restricciones. Muchos países limitan, o incluso prohíben, subsidiarias de propiedad total de EMN. Por ejemplo, en Estados Unidos, a las aerolíneas extranjeras no se les permite operar subsidiarias propias o adquirir aerolíneas estadounidenses. En Rusia, las empresas extranjeras no pueden operar subsidiarias de propiedad total en las industrias del petróleo y gas natural, que son de importancia estratégica.

Los **riesgos cambiarios** son productos de los movimientos desfavorables de las monedas a los que están expuestas las empresas. Por ejemplo, si el yuan se aprecia (como exige el gobierno estadounidense), las empresas nacionales y extranjeras que producen en China pueden perder una parte significativa de su ventaja de bajo costo. Debido a que la mayoría de los productos de Walmart se fabrican en China (la mayoría de ellos los elaboran empresas extranjeras), una apreciación de 30% del yuan (si no intervienen otros factores) puede provocar un incremento de 30% en los costos de muchos de los productos de esta EMN. Por lo tanto, Walmart, y sus proveedores de propiedad estadounidense que producen en China, enfrentan graves riesgos cambiarios si se aprecia el yuan.

En respuesta, las empresas pueden recurrir a la cobertura cambiaria o a la cobertura estratégica. La **cobertura cambiaria** protege a las empresas contra la exposición a las fluctuaciones de los tipos de cambio. Sin embargo, este recurso es riesgoso en el caso de predicciones erróneas sobre los movimientos de las monedas. **Cobertura estratégica** significa distribuir las actividades entre varios países en diferentes zonas de moneda para compensar las pérdidas cambiarias en ciertas regiones con las ganancias en otras. Este fue uno de los principales motivos en los que se basó la decisión de Toyota de establecer una nueva planta en Francia, en lugar de ampliar sus plantas británicas (lo que le habría costado menos a corto plazo). Francia se encuentra en la eurozona, a la que el Reino Unido rehusó unirse.

Además de las restricciones institucionales *formales*, las empresas deben comprender a profundidad muchos aspectos *informales*, como la distancia cultural y las normas institucionales. Como en el capítulo 4 ya se analizaron ampliamente estos temas, no los repetiremos aquí, salvo para resaltar su importancia. Sin embargo, volveremos a ver algunos de ellos en la próxima sección.

En general, el valor de la propuesta central de la perspectiva basada en las instituciones, que sostiene que “las instituciones son importantes”, se *magnifica* en las decisiones de incursión en mercados del exterior.¹⁴ Apresurarse a incursionar en el extranjero sin una comprensión sólida de las diferencias institucionales puede ser peligroso y hasta desastroso.

¿Dónde entrar?

Al igual que en los bienes inmuebles, el lema de los negocios internacionales es “Ubicación, ubicación y más ubicación”. En realidad, esta perspectiva *espacial* (es decir, hacer negocios fuera de su país de origen) es una característica que define a los negocios internacionales.¹⁵ Dos conjuntos de consideraciones impulsan la ubicación de los operadores extranjeros: 1) objetivos estratégicos y 2) distancias culturales e institucionales. A continuación se estudiará cada una de ellas.

Ventajas específicas de ubicación y objetivos estratégicos

La ubicación favorable en ciertos países puede brindar a las empresas que operan en ellos lo que se conoce como **ventajas específicas de ubicación**. Ciertos lugares simplemente poseen características geográficas que son difíciles de igualar. Por ejemplo, Dubái

ventajas específicas de ubicación

Ventajas asociadas a operar en un lugar específico.

MERCADOS EMERGENTES 6.2

El aeropuerto de Dubái conecta al mundo

Como parte de los Emiratos Árabes Unidos, Dubái ha surgido como el centro financiero, de negocios y de compras indiscutible en el Medio Oriente. Su aeropuerto internacional (DXB) no sólo se posiciona como el centro de la aviación de la región, también aspira a convertirse en el centro de la aviación del *mundo*. En el aspecto geográfico, Dubái se encuentra situado, en efecto, en el centro del mundo, conocido por los expertos como el “punto de congestionamiento” natural. Es la escala ideal del tráfico aéreo entre Europa y Asia, y entre África y Asia. Dos mil millones de personas viven a menos de cuatro horas de vuelo de Dubái, y otros cuatro mil millones, a menos de siete horas. Por el DXB, que conecta 220 destinos en seis continentes, con 130 aerolíneas, transitan al año más de 40 millones de pasajeros. La nueva ampliación permitirá a DXB dar servicio a 60 millones de pasajeros al año en el futuro próximo.

En virtud de que Dubái tiene menos de cuatro millones de habitantes (muchos de los cuales son expatriados), la mayoría de los pasajeros hacen conexión en su aeropuerto y no son de ni viajan a Dubái. La ampliación de DXB tendrá que depender de los clientes del resto del mundo. ¿Llegarán?

La línea área nacional de DXB, Emirates Airlines, apuesta a que sí lo harán. Emirates, que inició operaciones en 1985, es conocida como una aerolínea de “superconexión”, porque la mayoría de sus clientes son pasajeros de conexión. La empresa, una de las líneas de aviación comercial más poderosas del mundo, tiene una flotilla integrada en su totalidad por 138 aviones de fuselaje ancho, y 140 más bajo pedido en firme (incluidos 50 Airbus A380). Desde Dubái, Emirates vuela a más de 100 ciudades en más de 60 países. Además, es el cliente más importante del Boeing 777, el avión de ultralargo alcance, y uno de los mayores usuarios del Airbus A380. Con estos confiables jets se pueden vincular

cualesquier dos ciudades del mundo con sólo una escala en Dubái. De esta forma, la empresa ha desafiado directamente a las aerolíneas tradicionales de transporte de larga distancia, como British Airways (BA) y Lufthansa. Asimismo, proporciona servicios que conectan a Dubái con ciudades secundarias (pero aún así de tamaño muy considerable), como Manchester, Hamburgo y Calcuta. Estas ciudades han sido descuidadas por BA, Lufthansa y Air India, respectivamente, que se centran en sus propios centros de conexión. Por ejemplo, a los pasajeros que vuelan de Hamburgo a Sydney no les importa si cambian de avión en Frankfurt o en Dubái, en especial cuando Emirates opera con aviones nuevos y más silenciosos, ofrece tarifas más bajas y proporciona los mejores servicios en DXB.

A partir de 1950, DXB ha experimentado una asombrosa tasa de crecimiento anual de 15%. Hoy es ya el tercer aeropuerto internacional de pasajeros más transitado del mundo (después de Heathrow, en Londres, y el de Hong Kong), así como el séptimo aeropuerto de carga más utilizado. Sin embargo, será sustituido por un aeropuerto aún mayor, Dubai World Central-Al Maktoum International (DWC), que inició parcialmente operaciones en 2010 (con una pista sólo para vuelos de carga). Cuando quede terminado, el nuevo DWC será el aeropuerto más grande del mundo, con cinco pistas paralelas y una capacidad anual de 160 millones de pasajeros (!).

Fuentes: Con base en 1) *Aviation News*, 2011, Dubai International Airport, diciembre: pp. 34-39; 2) *Bloomberg Businessweek*, 2010, Emirates wins with big planes and low costs, 5 de julio: pp. 18-19; 3) *Economist*, 2010, Rulers of the new silk road, 5 de junio: pp. 75-77; 4) *Economist*, 2010, Super-duper-connectors from the Gulf, 5 de junio: p. 21.

es una escala ideal en el tráfico aéreo entre Europa y África con Asia. Emirates Airlines tiene la fortuna de tener su sede en Dubái (vea la sección Mercados emergentes 6.2).

Más allá de las ventajas geográficas, las ventajas específicas de ubicación también se originan a partir de la concentración de las actividades económicas en ciertos lugares, lo que se conoce como **aglomeración**. La idea básica se remonta por lo menos a Alfred Marshall, un economista británico que la publicó en 1890. En esencia, las ventajas específicas de ubicación provienen de: 1) las dispersiones de conocimiento entre empresas situadas muy cerca unas de otras que intentan contratar personal de sus competidores, 2) la demanda de la industria que crea una fuerza de trabajo calificada cuyos miembros pueden laborar para empresas diferentes, sin tener que mudarse de la región, y 3) la demanda de la industria que facilita que un grupo de proveedores y compradores especializados se encuentren en la misma región.¹⁶ Por ejemplo, debido a la aglomeración, Dallas tiene la concentración más

aglomeración

Concentración de actividades económicas en ciertos lugares.

TABLA 6.1 Coincidencia de objetivos estratégicos con ubicaciones.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	VENTAJAS ESPECÍFICAS DE UBICACIÓN	EJEMPLOS EN EL LIBRO
Búsqueda de recursos naturales	Posesión de recursos naturales e infraestructura relacionada con transporte y comunicaciones.	Petróleo en el Medio Oriente, Rusia y Venezuela
Búsqueda de mercados	Abundancia de demanda fuerte del mercado y clientes dispuestos a pagar.	GM en China
Búsqueda de eficiencia	Economías de escala y abundancia de factores de bajo costo.	Fabricación en China (en especial en Shanghái)
Búsqueda de innovación	Abundancia de personas, empresas y universidades innovadoras.	TI en Silicon Valley y Bangalore; telecomunicaciones en Dallas; industria aeroespacial en Rusia

densa del mundo de empresas de telecomunicaciones. Empresas estadounidenses como AT&T, HP, Raytheon, TI y Verizon se concentran en esta ciudad. Numerosas empresas extranjeras prominentes del área de las telecomunicaciones, como Alcatel-Lucent, Ericsson, Fujitsu, Huawei, Siemens y STMicroelectronics también se han instalado en ella.

Dado que cada lugar ofrece distintos beneficios, es imperativo que las metas estratégicas de una empresa coincidan con su ubicación. Las cuatro metas estratégicas se presentan en la tabla 6.1.

- Las empresas que se interesan en la *búsqueda de recursos naturales* deben instalarse en lugares específicos en el extranjero donde se encuentran dichos recursos. Por ejemplo, el Medio Oriente, Rusia y Venezuela son ricos en petróleo. Aunque el gobierno venezolano ha mostrado gran hostilidad, las compañías petroleras extranjeras tuvieron que tolerarlo.
- Las empresas en *búsqueda de mercados* apuntan a países con una fuerte demanda de sus productos y servicios. Por ejemplo, en la actualidad China es el mercado de automóviles más grande del mundo, y prácticamente todos los fabricantes de automóviles se han congregado en este mercado de rápido crecimiento. General Motors (GM) ha surgido como el líder. En la actualidad vende más automóviles en China que en Estados Unidos.
- Con frecuencia, las empresas en *búsqueda de eficiencia* eligen los lugares más eficientes que tienen una combinación de economías de escala y factores de bajo costo. La búsqueda de eficiencia es lo que ha inducido a numerosas EMN a incursionar en China, que actualmente fabrica dos terceras partes de las fotocopiadoras, calzado, juguetes y hornos de microondas del mundo; la mitad de los reproductores de DVD, cámaras digitales y textiles, un tercio de las computadoras de escritorio y una cuarta parte de los teléfonos celulares, televisores y acero. Se dice que tan sólo Shanghái concentra más de 400 de las 500 empresas globales de la lista de *Fortune*. Aproximadamente una cuarta parte de toda la inversión extranjera directa (IED) en China ha sido absorbida por esta ciudad.¹⁷ Es importante hacer notar que China no presenta la mano de obra más barata del mundo en términos absolutos y que Shanghái es la ciudad de *más cara* en el país. Sin embargo, su atractivo reside en su capacidad de reducir los costos *totales* para incrementar la eficiencia de los operadores extranjeros.
- Las empresas en *búsqueda de innovación* seleccionan países y regiones reconocidos por generar innovaciones de talla mundial, como Silicon Valley y Bangalore (en TI), Dallas (en telecomunicaciones) y Rusia (en la industria aeroespacial).¹⁸ (Vea los detalles en el capítulo 10.)

Es importante señalar que las ventajas específicas de ubicación pueden aumentar, cambiar o disminuir, e inducir a las empresas a reubicarse. Si los diseñadores de políticas no mantienen el atractivo institucional (por ejemplo, si aumentan los impuestos) y si las compañías abarrotan e incrementan el costo de los factores, como tierra y talento, algunas de ellas tendrán que mudarse de ciertos lugares que antes consideraban con ventajas. Por ejemplo, BMW y Mercedes proyectaron con orgullo una imagen de “Hecho totalmente en Alemania” hasta principios de la década de 1990. En la actualidad, las dos empresas producen en diversos países, como Brasil, China, México, Sudáfrica, Estados Unidos y Vietnam, y en cambio, ahora dicen “Hecho por BMW” y “Hecho por Mercedes”. Tanto la reducción relativa de las ventajas específicas de ubicación en Alemania, como el surgimiento de ventajas en otros países, indujeron a Mercedes y BMW a modificar sus lemas publicitarios.

Distancias culturales/institucionales y ubicaciones de incursión en el extranjero

Además de los objetivos estratégicos, otro conjunto de consideraciones se centra en las distancias culturales/institucionales (vea el capítulo 4). La distancia cultural es la diferencia entre dos culturas a lo largo de dimensiones identificables (como el individualismo).¹⁹ Si consideramos la cultura como una parte informal de los marcos institucionales que rigen un país, la distancia institucional es “la medida de la similitud o diferencia entre las instituciones reguladoras, normativas y cognitivas de dos países”.²⁰ Numerosas empresas occidentales de productos de consumo, como L’Oreal, se han alejado de Arabia Saudita con base en el argumento de que sus estrictas reglas de comportamiento personal, en otras palabras, su distancia cultural e institucional, es demasiado grande.

Han surgido dos escuelas de pensamiento. La primera se asocia a los modelos de etapas, que sostienen que las empresas incursionarán en países culturalmente similares durante su primera etapa de internacionalización. En etapas posteriores adquieren más confianza para incursionar en países culturalmente distantes.²¹ Esta idea es intuitivamente atractiva: tiene sentido para las empresas belgas incursionar primero en Francia y aprovechar los vínculos comunes de cultura, idioma e historia.²² Los negocios entre países que comparten un idioma son en promedio tres veces más grandes que entre países que carecen de un idioma común. Es más probable que las empresas de los países que se rigen por el derecho consuetudinario (países de habla inglesa y antiguas colonias británicas) se interesen más en otros países que respetan esta corriente jurídica. Los vínculos entre países colonizadores y colonizados (como los vínculos del Reino Unido con la Mancomunidad Británica de Naciones y los de España con América Latina) incrementan el comercio de forma significativa. En general, las EMN de economías emergentes se desempeñan mejor en otros países en desarrollo, posiblemente debido a su corta distancia institucional y al estado de desarrollo económico similar.²³ Existen indicios que documentan los beneficios de desempeño que se pueden lograr cuando se compite en países cultural e institucionalmente similares.²⁴

Con base en numerosos ejemplos contrarios, la segunda escuela de pensamiento argumenta que las consideraciones de los objetivos estratégicos, como mercado y eficiencia, son más importantes que las consideraciones culturales e institucionales.²⁵ Por ejemplo, las empresas en búsqueda de recursos naturales tienen razones de peso para incursionar en países distantes cultural e institucionalmente (como Papua Nueva Guinea por su bauxita y Zambia por el cobre). En la isla Sakhalin, una parte muy lejana de Rusia oriental, que es rica en reservas de petróleo, las compañías petroleras occidentales tienen que aceptar las tácticas rusas de mano dura para obtener mayor participación y utilidades, las cuales han sido descritas por *The Economist* como “prácticas de gamberros”.²⁶ Debido a que las compañías petroleras occidentales tienen pocas alternativas en otros lugares, en este caso las distancias cultural, institucional y geográfica no parecen relevantes; simplemente tienen que estar ahí y dejar que los rusos impongan las condiciones. En general, en los

MERCADOS EMERGENTES 6.3

Multinacionales emergentes de Sudáfrica

Desde que concluyó el *apartheid* en 1994, ha surgido una serie de empresas multinacionales en Sudáfrica que cada vez son más activas en el extranjero. Aunque es muy probable que la mayoría de los lectores hayan oído hablar de SAB-Miller (cerveza) y De Beers (diamantes), ¿cuántos de ustedes han oído hablar de Didata, MTN, Old Mutual, SAB, SASOL y Standard Bank? Si no conocen nada sobre estas empresas, estén pendientes, porque pronto pueden llegar a una ciudad cercana a ustedes (si es que no han llegado ya).

Como es natural, las empresas sudafricanas empezaron a incursionar en los países de África subsahariana. En realidad, Sudáfrica es el inversionista extranjero más importante de esta área. South African Breweries (SAB) fue pionera en utilizar el concepto del mercado panafricano de cerveza y luego se convirtió en el gigante global conocido como SAB-Miller, después de adquirir en 2002 Miller Beer, de Estados Unidos. Como una de las primeras empresas en actuar en la industria de los teléfonos celulares, el proveedor de telecomunicaciones MTN fue uno más de un puñado de empresas en desafiar la creencia general y probar que África podía ser un mercado enorme de servicios móviles. Los minoristas, como Massmart, Shoprite y Game, están llevando el estilo occidental de comprar a Malawi, Mozambique, Nigeria, Uganda y otros países. Standard Bank ha entrado en 16 países africanos que antes carecían hasta de los servicios financieros básicos. “África es la siguiente China”, señaló un empresario sudafricano. Las empresas de este origen tienen toda la intención de aprovechar las ventajas de ser los primeros en actuar en el continente.

Tras un corto tiempo de preparación en África, muchas empresas sudafricanas desplegaron las alas y volaron más allá de las costas del continente. A principios de la década de 1990, SAB incursionó en China y Europa Central y Oriental, y estableció sólidas posiciones en las principales economías emergentes, antes de que lo hicieran sus rivales globales. Desde que se convirtió en SABMiller, ha seguido globalizándose. En la actualidad es la segunda cervecería más grande de América del Sur. Old Mutual, la empresa sudafricana más importante de servicios financieros, compró en 2005 la compañía de seguros más antigua de Suecia. Dimension Data (Didata), una empresa de tecnología de información (TI), compite en más de 30 países. SASOL, una empresa de productos químicos y energía, opera en más de 20 países.

¿Qué explica esta oleada de internacionalización de Sudáfrica? Desde la perspectiva basada en la industria, las multinacionales sudafricanas tienden a especializarse en

sectores donde el crecimiento en África y otras partes es sólido. Desde la perspectiva basada en los recursos, como Sudáfrica representa 10% de la población del continente, pero 45% de su PIB, no sorprende que las empresas exitosas de ese origen tengan una ventaja competitiva sobre otros países africanos menos competitivos. Las capacidades que funcionan de manera eficiente con los clientes africanos pueden aprovecharse para competir con mayor eficacia en economías emergentes más lejanas en otras partes del mundo. Desde la perspectiva o visión basada en las instituciones, la revocación de las sanciones antiapartheid por parte de otros países, y el entorno generalmente abierto al comercio y la inversión en el mundo han hecho posible esta expansión global. En virtud de que África disfruta, al fin, de cierta paz y gobierno (relativamente) decente, se han reducido las barreras comerciales. El comercio entre países africanos ha aumentado en una década de 6 a 13% del volumen total. “A los sudafricanos les va bien cuando van a otros lugares”, señaló otro experto, “porque han perdido el miedo después de haber logrado salir adelante en el continente más complejo de este mundo”.



Fuentes: Con base en 1) S. Burgess, 2003, Within-country diversity: Is it key to South Africa's prosperity in a changing world?, en *International Journal of Advertising*, 22: pp. 157-182; 2) *BusinessWeek*, 2008, Africa's dynamo, 15 de diciembre: pp. 51-56; 3) *Economist*, 2006, Going global, 15 de julio: pp. 59-60; 4) *Economist*, 2009, Africa's new Big Man, 18 de abril: p. 11; 5) *Economist*, 2011, The sun shines bright, 3 de diciembre: p. 15.

cálculos complejos que fundamentan las decisiones de entrada, los lugares representan sólo uno de varios aspectos importantes (vea la sección Mercados emergentes 6.3). Como se muestra a continuación, el momento y el modo de entrada también son cruciales.

¿Cuándo entrar?

ventajas del primero en actuar

Superioridad que obtienen los primeros en actuar y de la que no disfrutan los participantes tardíos.

El momento de entrar se refiere a si existen razones convincentes para ser uno de los primeros participantes o esperar antes de incursionar en un determinado país. Algunas empresas buscan las **ventajas del primero en actuar**, que se definen como los beneficios que obtienen las empresas que llegan primero al mercado, de los que no disfrutan aquellas que tardan en hacerlo.²⁷ Respecto al poder de las ventajas de ser los primeros en actuar, “Xerox”, “FedEx” y “Google” se han convertido en *verbos* en inglés y, por ejemplo, se dice “Google it” (“Googlealo”). En muchos países africanos, “Colgate” es el término genérico para denominar a la pasta dental. A Unilever, un participante tardío, le decepciona enterarse de que sus clientes africanos llaman a su pasta dental “la Colgate roja” (!). En la tabla 6.2 se resumen estas ventajas.

- El primero en actuar adquiere ventaja por medio de su tecnología protegida. Piense en el iPod, iPad e iPhone de Apple.
- El primero en actuar también realiza inversiones preventivas. Varias EMN japonesas han seleccionado a los mejores proveedores y distribuidores locales como nuevos miembros de las redes ampliadas de sus *keiretsus* (alianzas de empresas japonesas que tienen relaciones de negocios entrelazadas y participación mutua en sus acciones) y han bloqueado el acceso a los proveedores y distribuidores de empresas occidentales de participación tardía.²⁸
- El primero en actuar puede erigir barreras significativas de entrada para obstaculizar la incursión de los participantes tardíos, como altos costos de cambio de proveedor, debido a la lealtad a la marca. Es probable que los compradores de equipo

TABLA 6.2 Ventajas del primero en actuar y de los participantes tardíos.

VENTAJAS DEL PRIMERO EN ACTUAR	EJEMPLOS EN EL LIBRO	VENTAJAS DE LOS PARTICIPANTES TARDÍOS	EJEMPLOS EN EL LIBRO
Liderazgo tecnológico y en propiedad intelectual.	iPod, iPad e iPhone de Apple.	Oportunidad de aprovechar las inversiones de los primeros en actuar.	Ericsson obtuvo contratos importantes en Arabia Saudita, aprovechándose de los esfuerzos de Cisco.
Derecho de prioridad sobre los recursos escasos.	EMN japonesas en el sureste de Asia.	Resolución de la incertidumbre tecnológica y de mercado.	GM y Toyota tienen paciencia para esperar hasta que el Nissan Leaf resuelva la incertidumbre que rodea a los automóviles eléctricos.
Establecimiento de barreras de entrada para los participantes tardíos.	Contrato de aviones cazabombarderos F-16 con Polonia.	Dificultad de los primeros en actuar para adaptarse a los cambios del mercado.	Greyhound se quedó atascado en las terminales de autobuses, mientras que Megabus simplemente usa paradas en las aceras.
Evitar choques con las empresas dominantes en el país.	Sony, Honda y Epson incursionaron en el mercado estadounidense antes que sus rivales japoneses.		
Relaciones y conexiones con grupos de interés cruciales, como los gobiernos.	Citigroup, JP Morgan Chase y Metallurgical Corporation of China incursionaron en Afganistán.		

costoso conserven sus vínculos comerciales con los mismos productores para conseguir componentes, capacitación y servicio durante mucho tiempo. Por esta razón, las empresas aeroespaciales estadounidenses, británicas, francesas, alemanas y rusas compitieron intensamente por el primer pedido de cazabombarderos de Polonia después de la Guerra Fría; al final, ganó el avión estadounidense F-16.

- La competencia interna intensa puede inducir a algunas empresas no dominantes a buscar fortuna en el extranjero, con la finalidad de evitar choques con las empresas preponderantes en su mercado interno. Matsushita, Toyota y NEC eran líderes de mercado en Japón, pero Sony, Honda y Epson incursionaron en Estados Unidos, en sus respectivas industrias, antes que las empresas líderes.
- Los primeros en actuar pueden establecer relaciones valiosas con grupos de interés cruciales, como clientes y gobiernos. Por ejemplo, Citigroup, JP Morgan Chase y Metallurgical Corporation of China han entrado en Afganistán y se han ganado la buena fe del gobierno afgano al que le interesa atraer más IED.²⁹

ventajas de los participantes tardíos

Ventajas que se asocian a esperar para actuar (conocidas también como desventajas del primero en actuar).

Las ventajas potenciales del primero en actuar podrían ser contrarrestadas por las diversas desventajas que producen las **ventajas de los participantes tardíos** (que también se mencionan en la tabla 6.2). Abundan ejemplos de las primeras empresas en actuar (como EMI en los escáneres de tomografía computarizada y Netscape en los buscadores de internet) que a la larga perdieron el dominio del mercado. Las empresas que participan tardíamente, como GE y Microsoft (Explorer), respectivamente, son las que terminan en el podio. En específico, las ventajas de los participantes tardíos se manifiestan de tres formas.

- Los participantes tardíos pueden aprovechar las inversiones de las pioneras que actúan primero. En Arabia Saudita, Cisco invirtió millones de dólares para ganarse la buena voluntad de los dignatarios, entre ellos el rey, y ayudar a los funcionarios a comprender la promesa que representaba internet para impulsar el desarrollo económico, pero perdió su oportunidad ante participantes tardíos, como Ericsson, que ofrecieron soluciones de más bajo costo. Por ejemplo, la flamante Ciudad económica rey Abdullah otorgó un proyecto de telecomunicaciones a Ericsson por servicios de telecomunicaciones en toda la ciudad, que ascendió a 84 millones de dólares; la oferta de Ericsson era aproximadamente 20% menor que la de Cisco, en parte porque no tuvo que ofrecer enseñanza básica ni agasajar demasiado a los dignatarios. “Estamos muy orgullosos de ganar contra una empresa que realizó tanto trabajo de antemano como Cisco”, señaló, eufórico, un ejecutivo de Ericsson.³⁰
- Los primeros en actuar enfrentan mayor incertidumbre tecnológica y de mercado. Nissan, por ejemplo, lanzó el primer automóvil totalmente eléctrico del mundo, el Leaf, que puede funcionar sin una sola gota de gasolina. Sin embargo, existen incertidumbres formidables. Luego de que desaparezcan algunas de éstas, los participantes tardíos, como GM y Toyota, incursionarán en la cancha de juego con sus vehículos eléctricos.
- Como titulares, los primeros en actuar podrían quedar atrapados en un grupo determinado de activos fijos o mostrarse reticentes a canibalizar líneas de productos existentes para dar paso a las nuevas. Los participantes tardíos podrían aprovechar la inflexibilidad de los primeros en actuar y aventajarlos. Aunque Greyhound, el principal servicio de autobuses interurbanos en Estados Unidos, tiene problemas financieros, no puede deshacerse de las costosas terminales en las ciudades del interior, que a menudo están en malas condiciones y reciben poco mantenimiento. Por su parte, Megabus, el nuevo participante del Reino Unido, simplemente no se ha molestado en construir y dar mantenimiento a una sola terminal. En cambio, utiliza paradas en las aceras (como

cualquier parada común y corriente de la ciudad), lo que otorga mayor atractivo al transporte en autobús para un gran número de pasajeros (vea el caso de apertura).

En general, existen indicios tanto de las ventajas de los primeros en actuar como de los que tardan en hacerlo. Por desgracia, un gran cúmulo de investigación todavía no puede señalar en forma concluyente una estrategia concreta para el momento de entrar.³¹ Aunque el primero en actuar podría tener la *oportunidad* de ganar, su condición de pionero no es garantía de éxito. Por ejemplo, entre las primeras tres empresas que lograron incursionar en la industria china del automóvil a principios de la década de 1980, Volkswagen capturó ventajas significativas, Chrysler tuvo un éxito muy modesto y Peugeot fracasó y tuvo que salir. Aunque muchas de las empresas que entraron más tarde, a finales de la década de 1990, tienen problemas, GM, Honda y Hyundai han ganado una participación significativa de mercado. Es evidente que el momento de incursionar o entrar no puede verse de forma aislada y que no es *en sí mismo* el único determinante del éxito o fracaso de las incursiones de empresas extranjeras. Es por medio de la *interacción* con otras variables estratégicas que el momento de incursionar tiene efecto en el desempeño.

¿Cómo entrar?

Esta sección se centra primero en las incursiones a gran escala frente a las de pequeña escala. Después se presenta un modelo de decisión. El primer paso es determinar si se debe seguir un modo de entrada patrimonial o no patrimonial. Por último, se explican las ventajas y desventajas de varios modos de entrada de participación accionaria y de participación no accionaria.

Escala de entrada: compromiso y experiencia

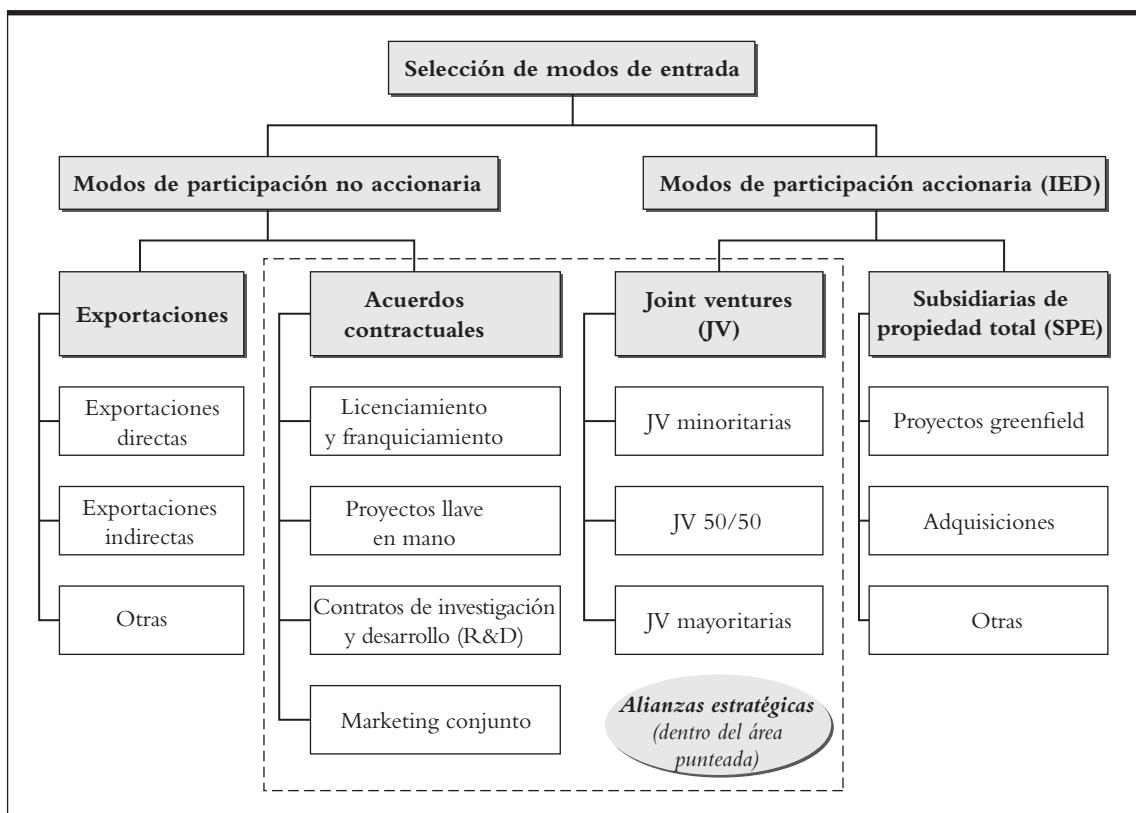
escala de entrada
Cantidad de recursos que se comprometen para incursionar en un mercado del exterior.

Una dimensión clave que se debe considerar en las decisiones de incursionar en mercados del exterior es la **escala de entrada**, que se refiere a la cantidad de recursos que se compromete para establecerse en ellos. Los beneficios de las incursiones a gran escala son una demostración del compromiso estratégico con ciertos mercados. Esto contribuye a brindar seguridad a los clientes y proveedores locales (“Estamos aquí para quedarnos”) y disuade de incursionar a posibles competidores. Las desventajas son: 1) flexibilidad estratégica limitada en otros lugares y 2) pérdidas enormes si estas “apuestas” a gran escala fracasan.

Las incursiones a pequeña escala son menos costosas. Se centran en “aprender sobre la marcha”, lo cual limita el riesgo de las desventajas.³² Por ejemplo, para incursionar en el mercado de las finanzas islámicas, donde no se pueden cobrar intereses (debido a las enseñanzas del Corán), Citibank estableció la subsidiaria Citibank Islamic Bank, HSBC estableció Amanah y UBS lanzó Noriba. Todas ellas estaban diseñadas para experimentar con diferentes interpretaciones del Corán acerca de cómo ganar dinero sin cometer pecados. Simplemente no es posible adquirir tal habilidad desde fuera del mundo islámico. En general, cuanto más larga sea la estancia de una empresa extranjera en el país anfitrión, menor será la desventaja de ser extranjero que padecan. Los inconvenientes de la incursión a pequeña escala son la falta de un compromiso fuerte, lo que puede generar dificultades para ganar participación de mercado y captar las ventajas de los primeros en actuar.

Modos de entrada: la primera fase en las formas de participación accionaria y no accionaria

En vista de los numerosos modos de entrada, es poco probable que los directivos puedan considerarlos a todos de forma simultánea. Además, dada la complejidad de las decisiones de entrada, es imperativo que los directivos *prioricen* y consideren primero sólo unas pocas variables clave manejables y después consideren otras. Por lo tanto, es útil tener un modelo de decisión (que se muestra en la figura 6.3 y se explica en la tabla 6.3).³³

FIGURA 6.3 Selección de modos de entrada: un modelo de decisión

Fuentes: Adaptada de Y. Pan y D. Tse, 2000, The hierarchical model of market entry modes (p. 538), en *Journal of International Business Studies*, 31: pp. 535-554. El área punteada marcada como “alianzas estratégicas”, que abarca tanto los modos no patrimoniales (acuerdos contractuales) como los modos patrimoniales (JV), fue agregada por el autor. Vea el capítulo 7 donde encontrará más detalles sobre las alianzas estratégicas.

modos de participación no accionaria
Modos de entrada en mercados del exterior que no requieren capital.

modos de participación accionaria
Modos de entrada en mercados del exterior que requieren capital.

En el primer paso, las consideraciones sobre el tamaño de la escala de entrada, grande o pequeña, por lo general se reducen al asunto del patrimonio (propiedad). Los **modos de participación no accionaria** (exportaciones y acuerdos contractuales) tienden a reflejar un compromiso relativamente menor con los mercados del exterior, mientras que los **modos de participación accionaria** (joint ventures y subsidiarias de propiedad total) indican compromisos relativamente mayores, difíciles de rescindir. Los modos de participación accionaria requieren establecer organizaciones independientes en el extranjero (controladas parcial o totalmente), mientras que los modos de participación no accionaria no requieren de ello.

La distinción entre los modos de participación accionaria y de participación no accionaria no es trivial. En realidad, es lo que define a una EMN: una EMN entra en mercados del exterior del modo de participación accionaria por medio de la inversión extranjera directa (IED). Una empresa que sólo exporta/importa sin IED por lo general no se considera una EMN. ¿Por qué querría una importadora de petróleo, por ejemplo, convertirse en EMN mediante la inversión directa en el país productor de petróleo en lugar de apoyarse en mecanismos de mercado y comprar petróleo a algún exportador de ese país?

TABLA 6.3 Modos de entrada: ventajas y desventajas.

MODOS DE ENTRADA (EJEMPLOS EN EL LIBRO)	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Modos de participación no accionaria: exportaciones		
Exportaciones directas (<i>Pearl River Piano exporta a más de 80 países</i>).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Economías de escala en la producción concentrada en el país de origen. ■ Mejor control sobre la distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Altos costos de transporte de productos voluminosos. ■ Distancia del marketing respecto de los clientes. ■ Barreras comerciales y protecciónismo.
Exportaciones indirectas (<i>comercio de materias primas, como textiles y carnes</i>).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Concentración de recursos en producción. ■ No es necesario manejar directamente procesos de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menor control sobre la distribución (en relación con las exportaciones directas). ■ Incapacidad para aprender a operar en el extranjero.
2. Modos de participación accionaria: acuerdos contractuales		
Licenciamiento y franquiciamiento (<i>Pizza Hut en Tailandia</i>).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Costos bajos de desarrollo. ■ Riesgo bajo en la expansión al extranjero. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poco control sobre la tecnología y el marketing. ■ Puede crear competidores. ■ Incapacidad para participar en la coordinación global.
Proyectos llave en mano (<i>Un consorcio alemán, italiano e iraní en un proyecto de construcción, operación y transferencia en Irán</i>).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacidad de obtener rendimientos de la tecnología de procesos en países donde la IED está restringida. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Puede crear competidores eficientes. ■ Falta de presencia a largo plazo.
Contratos de B&D (<i>trabajo de TI en la India e investigación aeroespacial en Rusia</i>).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacidad de aprovechar los mejores lugares para realizar ciertas innovaciones a bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dificultad para negociar y hacer cumplir los contratos. ■ Puede estimular el surgimiento de competidores innovadores. ■ Puede perder capacidades centrales de innovación.
Marketing conjunto (<i>McDonald's trabaja con estudios de cine y fabricantes de juguetes, alianzas entre aerolíneas</i>).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacidad para llegar a más clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coordinación limitada.
3. Modos de participación accionaria: subsidiarias de propiedad parcial		
Joint ventures (<i>Shanghai Volkswagen</i>).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Compartir costos, riesgos y utilidades. ■ Acceder a conocimientos y activos de los socios. ■ Políticamente aceptable. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Metas e intereses que no concuerdan con los de los socios. ■ Control limitado del capital y las operaciones. ■ Difíciles de coordinar a escala global.

(Continúa) © Cengage Learning

TABLA 6.3 (continuación)

MODOS DE ENTRADA (EJEMPLOS EN EL LIBRO)	VENTAJAS	DESVENTAJAS
4. Modelos de participación accionaria: subsidiarias de propiedad total		
Operaciones greenfield (<i>PRPG América; traslados de plantas de automóviles japoneses a Estados Unidos</i>).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Control total del capital y las operaciones. ■ Protección del know-how. ■ Capacidad de coordinación a nivel global. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Posibles problemas y riesgos políticos. ■ Altos costos de desarrollo. ■ Agrega nueva capacidad a la industria. ■ Baja velocidad de incursión (en relación con las adquisiciones).
Adquisiciones (<i>la adquisición de Ritmüller que realizó Pearl River</i>).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Las mismas que las operaciones greenfield (arriba). ■ No agregan nueva capacidad. ■ Alta velocidad de incursión. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Las mismas que las operaciones greenfield (arriba), excepto que agrega nueva capacidad y baja velocidad. ■ Problemas de integración después de la adquisición.

ventaja de propiedad

Ventaja asociada con la propiedad directa de activos en el extranjero, una de las tres ventajas fundamentales de ser una empresa multinacional (las otras dos son las ventajas de ubicación e internalización).

Internalización

Proceso de reemplazar una relación de mercado con una sola organización multinacional que abarca ambos países.

ventaja de internalización

Ventaja asociada a la internalización, la cual es una de las tres ventajas fundamentales de ser una empresa multinacional (las otras dos son las ventajas de propiedad y ubicación).

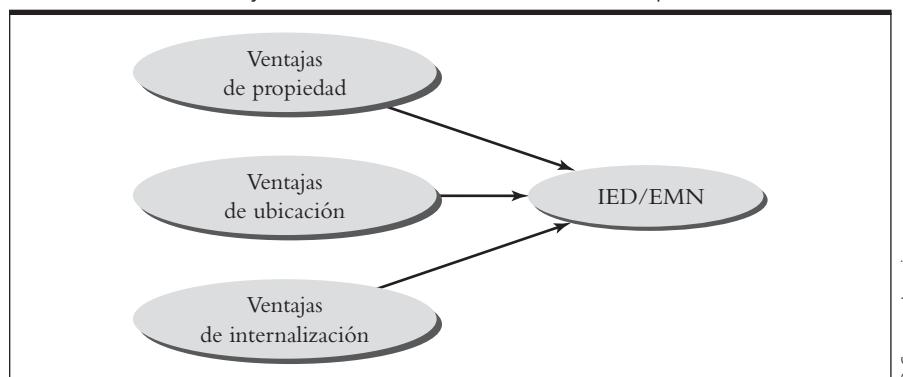
ventajas PUI

Ventajas de propiedad, ubicación e internalización que por lo general se asocian a las EMN.

Comparadas con las empresas puramente nacionales, las EMN tienen tres ventajas principales: propiedad (P), ubicación (U) e internalización (I). Como ya se explicó antes en la ubicación, nos concentraremos aquí en la propiedad y la internalización. Cuando una EMN tiene activos en países que importan y producen petróleo, puede coordinar mejor las actividades transfronterizas, como entregar hidrocarburo crudo a la refinería del país importador en el momento en que la capacidad de procesamiento de ésta lo requiera (justo a tiempo), en lugar de dejar el crudo a la espera en barcos cuyo uso es costoso o en tanques de almacenamiento por largo tiempo. Así, esta ventaja se llama **ventaja de propiedad**.

Otra ventaja se obtiene cuando se elimina la relación de mercado entre el importador y el exportador, que sufriría por los altos costos de transacción. Cuando se utiliza el mercado, se deben negociar tratos, acordar precios y verificar las entregas, todo lo cual implica costos significativos. Lo que resulta más caro es la posibilidad del oportunismo por ambos lados. Por ejemplo, el importador de petróleo podría negarse a aceptar un embarque *después* de su llegada, bajo el pretexto de calidad no satisfactoria, pero la verdadera razón podría ser su incapacidad para vender el petróleo refinado corriente abajo (la gente podría usar menos su automóvil debido a los altos precios de los combustibles). Por consiguiente, el exportador se ve obligado a buscar en el último momento un nuevo comprador de un embarque de crudo, una venta “desesperada”. Asimismo, también podría exigir precios mayores que los acordados, aduciendo diversas razones que pueden ir desde la inflación hasta los desastres naturales. En estos casos, el importador tendría que 1) pagar más o 2) negarse a pagar y sufrir los altos costos de tener su refinería inactiva. Estos costos de transacción incrementan las ineficiencias e imperfecciones del mercado internacional. Al reemplazar esta relación de mercado con una sola organización que abarca ambos países (un proceso llamado **internalización**, que consiste básicamente en transformar los mercados externos con vínculos en el país de origen), la EMN reduce los costos de transacción transfronterizos e incrementa la eficiencia. Esta ventaja se llama **ventaja de internalización**.

En comparación con una empresa que no es multinacional, una EMN que opera en ciertos lugares deseables, disfruta de una combinación de ventajas de propiedad (P), ubicación (U) e internalización (I) (vea la figura 6.4). Estas ventajas fueron denominadas colectivamente **ventajas PUI** por John Dunning, un importante académico que ha estudiado las EMN.³⁴ En general, el primer paso en las consideraciones sobre el modo de incursión es extremadamente crítico. Debe tomarse una decisión estratégica en función de si debe realizarse IED y convertirse en una EMN cuando se seleccionan los modos de entrada de participación accionaria.

FIGURA 6.4 Ventajas PUI asociadas con ser una EMN por medio de la IED.

© Cengage Learning

Modos de entrada: el segundo paso consiste en tomar la decisión

Antes de dar el segundo paso, los gerentes deben considerar ciertas variables que inciden en *cada* grupo de modos de participación accionaria y de participación no accionaria. Si la decisión es exportar, la siguiente consideración sería elegir entre exportaciones directas o indirectas. Las exportaciones directas representan el modo de entrada básico, capitalizan las economías de escala en la producción concentrada en el país de origen y ofrecen un mejor control sobre la distribución. Por ejemplo, Pearl River exporta pianos de China a más de 80 países (vea el caso de cierre). En esencia, esta estrategia considera a la demanda extranjera como una extensión de la demanda interna o doméstica, y la empresa se dedica a diseñar y producir ante todo para el mercado doméstico. Aunque las exportaciones directas pueden funcionar si el volumen de exportación es pequeño, no son el escenario óptimo cuando la empresa tiene una gran cantidad de compradores extranjeros. Las lecciones básicas de marketing indican que la empresa debe estar cerca, física y psicológicamente, de sus clientes, lo que la induce a considerar una participación más profunda en el extranjero, como es la IED. Además, la exportación directa puede provocar proteccionismo y, en potencia, desencadenar medidas antidumping (vea el capítulo 8).

Otra estrategia implica la exportación indirecta, es decir, exportar por medio de intermediarios que tienen su sede en el propio país. Esta estrategia no sólo disfruta de economías de escala similares a las de la exportación directa, también está relativamente libre de preocupaciones. Una cantidad significativa de comercio de exportación de materias primas (como textiles y carne), que compiten principalmente en precio, es indirecto y se realiza por medio de intermediarios.³⁵ Las exportaciones indirectas tienen algunas desventajas. Por ejemplo, terceras partes, como las empresas de servicios de exportación, no comparten necesariamente los mismos objetivos de los exportadores. La razón principal por la que estos últimos recurren a intermediarios es la asimetría de información concerniente a los mercados del exterior.³⁶ Básicamente, los intermediarios con contactos y conocimientos internacionales se ganan la vida por medio de las ventajas que ofrecen las asimetrías de información. No les interesa reducir estas asimetrías. Los intermediarios, por ejemplo, podrían reempacar los productos bajo su propia marca e insistir en monopolizar la comunicación con los clientes extranjeros. Si el exportador se interesa en conocer más acerca de cómo se desempeñan sus productos en el extranjero, las exportaciones indirectas no son la vía correcta para ello.

El próximo grupo de modos de entrada de participación no accionaria son los siguientes tipos de acuerdos contractuales: 1) licenciamiento y franquiciamiento, 2) proyectos llave en mano, 3) contratos de investigación y desarrollo (R&D), y 4)

comarketing o marketing conjunto. Cuando se establecen contratos de licenciamiento y franquiciamiento, el licenciador/franquiciador vende los derechos de propiedad intelectual, como patentes y know-how, al licenciatario o franquiciatario, a cambio de un pago de regalías. Mediante este procedimiento no tiene que soportar todos los costos y riesgos asociados a una expansión en el extranjero. Como contrapartida, no tiene el control total de la producción y el marketing.³⁷ Por ejemplo, Pizza Hut sufrió una gran decepción cuando su franquiciatario de Tailandia rompió la relación y lanzó una pizzería competidora que superó sus niveles de ventas.

En los **proyectos llave en mano (turnkey projects)**, los clientes pagan a contratistas para que diseñen y construyan nuevas instalaciones y capaciten al personal. Al finalizar el proyecto, los contratistas entregan a los clientes la proverbial “llave” de las instalaciones listas para operar, de ahí el término “llave en mano”. Este modo permite a las empresas ganar rendimientos con base en la tecnología de procesos (como en la construcción) en países donde se restringe la IED. Sin embargo, las desventajas son dos. Primero, si los clientes extranjeros son competidores, los proyectos llave en mano pueden incrementar su competitividad. Segundo, estos proyectos no permiten la presencia a largo plazo después de que la “llave” ha sido entregada a los clientes. Con frecuencia, para lograr una presencia más prolongada se recurre a los acuerdos de construcción, operación y transferencia, en lugar de los tradicionales proyectos llave en mano de construcción y transferencia. Un **contrato de construcción, operación y transferencia (build-operate-transfer, BOT)** es un modo de participación no accionaria que se utiliza para crear presencia a largo plazo mediante la construcción y posterior operación de una planta durante un cierto periodo antes de transferir las operaciones a una organización o empresa local. Por ejemplo, un consorcio de empresas alemanas, italianas e iraníes obtuvo un COT a gran escala para realizar un proyecto de generación de energía en Irán. Despues de finalizar la construcción, el consorcio operará el proyecto 20 años antes de transferirlo al gobierno iraní.

Los **contratos de investigación y desarrollo (IyD)** se refieren a acuerdos de outsourcing de investigación y desarrollo entre empresas. La empresa A se compromete a realizar ciertos trabajos de IyD para la empresa B. Con ello, ambas empresas aprovechan los mejores lugares para lograr ciertas innovaciones a un costo relativamente bajo, como en la investigación aeroespacial en Rusia. Sin embargo, existen tres desventajas. Primero, dada la incertidumbre y naturaleza multidimensional de la IyD, con frecuencia estos contratos son difíciles de negociar y hacer cumplir. Mientras que el plazo de entrega y los costos son relativamente fáciles de negociar, es difícil obtener calidad. Segundo, estos convenios pueden cultivar competidores. Varias empresas de TI de la India, alimentadas por este tipo de trabajo, se encuentran ahora en la ofensiva global para acometer contra sus rivales occidentales. Finalmente, las empresas que dependen de terceros para realizar buena parte de su IyD podrían perder, a largo plazo, una parte de sus capacidades centrales de IyD.

El **marketing conjunto** se refiere a los esfuerzos de diversas empresas para comercializar conjuntamente sus productos y servicios. Con frecuencia, los fabricantes de juguetes y los estudios cinematográficos colaboran en campañas de marketing conjunto con cadenas de comida rápida como McDonald's para incluir juguetes basados en ciertos personajes de película en los paquetes de comidas infantiles. Las alianzas de aerolíneas, como OneWorld y StarAlliance, realizan mucho marketing conjunto, compartiendo códigos. La ventaja es la posibilidad de llegar a más clientes. La desventaja se centra en el control y la coordinación limitados.

A continuación se encuentran los modos de participación accionaria que requieren cierta IED y transforman a la empresa en una EMN. Una **joint venture (JV)** es una “hija corporativa”, es decir, es una nueva entidad, de propiedad común, formada por dos o más empresas matrices. Esta entidad puede tener tres formas principales: JV minoritaria (menos de 50% del capital), JV 50/50 y JV mayoritaria (más de 50% del capital). Las JV,

proyectos llave en mano (turnkey projects)

Proyectos en los cuales el cliente paga a un contratista para que diseñe y construya nuevas instalaciones y capacite al personal.

acuerdo de construcción, operación y transferencia (BOT)

Tipo especial de proyecto llave en mano en el cual los contratistas primero construyen las instalaciones, después las operan durante cierto tiempo y más tarde las transfieren a los clientes.

contratos de investigación y desarrollo (IyD)

Contratos de outsourcing en IyD entre empresas (es decir, la empresa A se compromete a realizar ciertos trabajos de IyD para la empresa B).

marketing conjunto

Acuerdos entre diversas empresas para comercializar conjuntamente sus productos o servicios.

joint venture (JV)

“Hija corporativa” que no es otra cosa que una nueva entidad de propiedad común formada por dos o más empresas matrices.

como Shanghai Volkswagen, tienen tres ventajas. Primera, una EMN comparte costos, riesgos y utilidades con un socio local, por lo que la EMN tiene cierto grado de control, pero limita su exposición al riesgo. Segunda, la EMN obtiene acceso al conocimiento del país anfitrión; a su vez, la empresa local se beneficia de la tecnología, capital y administración de la EMN. Tercera, las JV pueden ser políticamente más aceptables en los países anfitriones.

En cuanto a desventajas, a menudo las JV necesitan socios con diferentes antecedentes y metas, por lo que es natural que existan conflictos. Además, puede ser difícil alcanzar el control total del capital y la operación, ya que todo tiene que negociarse (y, en algunos casos, pelearse). Finalmente, la naturaleza de la JV no da a la EMN el control estricto sobre una subsidiaria extranjera que puede necesitar para la coordinación global. En general, todos los acuerdos contractuales de participación no accionaria y las JV basadas en capital pueden considerarse alianzas estratégicas (dentro del *área punteada* de la figura 6.3). En el capítulo 7 se analizarán en detalle las alianzas estratégicas.

subsidiarias de propiedad total (SPT)

Subsidiaria situada en otro país que es de propiedad total de la EMN.

operaciones greenfield

Construcción de fábricas y oficinas desde cero (en un proverbial “terreno virgen” —o “greenfield”— antiguamente usado para la agricultura).

El último modo de entrada es establecer una **subsidiaria de propiedad total (SPT)**, que se define como una filial situada en otro país, que es de propiedad total de la empresa matriz multinacional. Existen dos medios principales de establecer una SPT.³⁸ El primero consiste en establecer **operaciones greenfield**, que significa construir fábricas y oficinas nuevas desde cero (en un bucólico “terreno virgen” [o “greenfield”] antiguamente usado para la agricultura). Por ejemplo, PRPG America, Ltd., es una subsidiaria nueva, de propiedad total de Pearl River Piano Group de China (vea el caso de cierre). Este enfoque acumula tres ventajas. Primera, una SPT tipo greenfield otorga a la EMN el control completo sobre el capital y la administración, lo cual elimina los dolores de cabeza asociados a las JV. Segundo, este control total facilita una mejor protección de la tecnología propia. Tercero, una SPT permite implementar acciones globales coordinadas centralmente. Algunas veces, a una subsidiaria (como el caso de Texas Instruments en Japón que se mencionó) se le ordena *perder* dinero. Es poco probable que los licenciatarios o franquiciatarios locales o los socios de JV acepten obedientemente la orden de perder dinero (!).

En términos de desventajas, una SPE greenfield tiende a ser cara y riesgosa, no sólo financiera sino también políticamente. Su carácter extranjero puede convertirse en blanco de sentimientos nacionalistas. Otra desventaja es que las operaciones greenfield agregan nueva capacidad a un sector, lo que hace que una industria competitiva se abarrote. Por ejemplo, piense en todas las plantas japonesas de automóviles construidas en Estados Unidos, que han reducido en gran medida la participación de mercado de los fabricantes locales. Finalmente, las operaciones greenfield sufren porque su velocidad de entrada es lenta, de por lo menos uno a varios años (en relación con las adquisiciones).

La otra manera de establecer una SPE es una adquisición. La adquisición de Ritmüller que realizó Pearl River es un buen ejemplo (vea el caso de cierre). Las adquisiciones comparten todos los beneficios de las SPE greenfield y, además, disfrutan de dos ventajas adicionales: 1) no agregan nueva capacidad y 2) garantizan una mayor velocidad de entrada. En términos de desventajas, las adquisiciones comparten todas las desventajas de las SPE greenfield, excepto que no agregan nueva capacidad y su incursión es veloz. Sin embargo, tienen una desventaja exclusiva: los problemas de integración posteriores a la adquisición (vea los detalles en el capítulo 9).

Debates y extensiones

Este capítulo ya ha cubierto varios debates cruciales, como las ventajas de los primeros en actuar frente a las que obtienen los que tardan en actuar. Aquí se presentan tres aclarados debates *recientes*: 1) la desventaja o ventaja de ser extranjero, 2) la diversificación geográfica global o regional y 3) multinacionales convencionales en comparación con emergentes.

La ventaja en comparación con la desventaja de ser extranjero

En lugar de padecer la “desventaja de ser extranjero”, una visión contrastante sostiene que, en ciertas circunstancias, ser extranjero puede ser una *ventaja* (es decir, una ventaja competitiva).³⁹ En Estados Unidos y Japón, los automóviles alemanes se consideran de mayor calidad que los locales. En China, los consumidores discriminan los bienes de lujo nacionales. Aunque estos artículos de lujo ostentan marcas occidentales, se consideran inferiores a los bolsos de mano fabricados en Francia y los relojes suizos (vea el caso de cierre del capítulo 2). Los cigarrillos estadounidenses son “lo máximo” para los fumadores de Europa Central y Oriental. Todo lo coreano —desde teléfonos y programas de televisión hasta fideos instantáneos con sabor a *kimchi* (col en salmuera)— se considera de última moda en el sureste de Asia. Conceptualmente, estas tendencias se conocen como **efecto del país de origen**, que se refiere a la percepción positiva o negativa que tienen los consumidores de las empresas y productos de cierto país. La promoción de la marca Ritmüller que lleva a cabo Pearl River, que destaca su origen alemán, deja entrever que el efecto negativo del país de origen puede superarse (por lo menos en parte) (vea el caso de cierre). En estas circunstancias, Pearl River no está sola. Por ejemplo, una pregunta: ¿cuál es el país de origen de los helados Häagen-Dazs? Normalmente, mis estudiantes responden: Alemania, Bélgica, Suiza y otros países europeos. Disculpen, pero todos están equivocados. Häagen-Dazs es estadounidense y siempre lo ha sido (!).

Aún es confuso si ser extranjero es una ventaja o una desventaja. Disneyland Tokio se hizo muy popular en Japón porque jugaba con su imagen estadounidense. Pero Disneyland París recibió cobertura negativa e inclemente por parte de la prensa en Francia porque insistía en su “sana imagen estadounidense”. Para ir a la segura, Hong Kong Disneyland se ha esforzado por alcanzar un elusivo equilibrio entre la imagen estadounidense y el sabor chino. Todas las miradas están puestas ahora en la próxima inauguración de Disneyland Shanghái en términos de dicho equilibrio.

Con el tiempo, el efecto del país de origen puede cambiar. Varias empresas del Reino Unido solían llevar con orgullo nombres como British Telecom y British Petroleum. En fechas recientes, han rehuído ser “británicas” y se han renombrado simplemente como BT y BP. En el Reino Unido, estos cambios se conocen colectivamente como el “fenómeno B”. Estas costosas campañas para cambiar el nombre no son cambios casuales. Reflejan una menor confianza en el efecto positivo del país de origen que produce lo británico. Recientemente, BAE Systems, antes British Aerospace, se quejó de que su origen británico la perjudica en su mercado más grande, el mercado de defensa de Estados Unidos. Sólo a los ciudadanos estadounidenses se les permite conocer los detalles de sus contratos más delicados y ni el CEO británico los conoce. Esta limitación es insostenible ahora que dos quintas partes de sus ventas son precisamente en Estados Unidos. Por lo tanto, BAE Systems considera seriamente “americanizarse”. Sin embargo, en un giro interesante, la “estadounidense” empresa BAE Systems podría sufrir la desventaja de ser extranjera en el Reino Unido.⁴⁰ No sorprende que el “fenómeno B” sea tan controvertido en el Reino Unido. Una lección que podemos aprender es que ser extranjero puede ser una desventaja o una ventaja, y que los cambios son posibles. Una solución es *borrar* el país de origen. Por ejemplo, Gucci se posiciona como una empresa con raíces italianas que tiene una dirección holandesa (donde está registrada) y vende moda francesa.

Diversificación geográfica global en comparación con regional

En esta era de globalización continúa el debate sobre el alcance geográfico óptimo de las EMN.⁴¹ A pesar de la extendida creencia de que las EMN se están expandiendo “globalmente”, Alan Rugman y sus colegas informan que, sorprendentemente, aun entre las

efecto del país de origen

Percepción positiva o negativa de las empresas y productos de cierto país.

TABLA 6.4 Existen sólo nueve empresas multinacionales “globales” (EMN) medidas con base en sus ventas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
IBM	Sony	Philips	Nokia	Intel	Canon	Coca-Cola	Flextronics	LVMH

Fuentes: Adaptada de A. Rugman y A. Verbeke, 2004, A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises (pp. 8-10), en *Journal of International Business Studies*, 35: pp. 3-18. Las EMN “globales” tienen por lo menos 20% de ventas en cada una de las tres regiones de la tríada (Asia, Europa y Norteamérica), pero menos de 50% en cualquier región.

empresas más grandes de la lista *Fortune Global 500*, pocas son verdaderamente “globales”.⁴² Con base en algunos criterios razonables [por lo menos 20% de las ventas en *cada una* de las tres regiones de la tríada, que comprende Asia, Europa y Norteamérica (Estados Unidos y Canadá), pero menos de 50% en cualquier región], detectaron un total de sólo *nueve* EMN “globales” (tabla 6.4).

¿Debe “globalizarse” más la mayoría de las EMN? Existen dos respuestas. La primera, la mayoría de las EMN saben qué están haciendo y que su actual alcance geográfico es lo máximo que pueden manejar. Incluso, algunas de ellas podrían haberse sobrediversificado y tendrán que reducirse. La segunda, estos datos sólo captan una instantánea (en la década de 2000) y algunas EMN podrían “globalizarse” más con el tiempo. Sin embargo, datos más recientes no muestran cambios importantes.⁴³ Mientras que el debate sigue, nos ha enseñado por lo menos una importante razón: hay que tener cuidado al usar la palabra “global”. El alcance geográfico de la *mayoría* de las EMN más grandes no es necesariamente muy “global”.

Multinacionales convencionales en comparación con las emergentes: PUI frente a VAA

Desde la perspectiva basada en las instituciones, las EMN tienen ventajas PUI. El modelo o estructura PUI se basa en la experiencia de las EMN que tienen su sede en economías desarrolladas y que por lo general poseen tecnología de alto calibre y know-how gerencial. Sin embargo, las multinacionales emergentes, como las de China (vea el caso de cierre), Rusia (Mercados emergentes 6.1) y Sudáfrica (Mercados emergentes 6.3) han puesto en entredicho la creencia generalizada.⁴⁴ Aunque estas multinacionales emergentes, al igual que sus homólogos convencionales, buscan ubicaciones rentables e internalizan las transacciones, ajustándose a las partes U e I del marco PUI, por lo general no son propietarias de mejor tecnología protegida y sus capacidades gerenciales no son, por lo general, de talla mundial. En otras palabras, la parte correspondiente a la P brilla por su ausencia. ¿Cómo podemos entender estas empresas multinacionales emergentes?

Un modelo nuevo e interesante es el modelo de “vinculación, aprovechamiento y aprendizaje” (VAA, linkage, leverage and learning, LLL) propuesto por John Mathews.⁴⁵ *Vinculación* es la capacidad de las EMN emergentes para identificar y salvar las distancias. Pearl River ha identificado la distancia entre lo que sus pianos pueden ofrecer en realidad y el precio que puede pedir, dado el efecto negativo del país de origen asociado a los productos chinos. La respuesta de Pearl River presenta dos vertientes: 1) crear economías de escala para reducir el costo unitario de los pianos y, al mismo tiempo, mantener un alto nivel de calidad, y 2) adquirir y revivir la marca Ritmüller para reducir en parte el efecto negativo del país de origen. Por consiguiente, Pearl River vincula a China y Alemania para impulsar su empuje global (vea el caso de cierre).

El aprovechamiento alude a la habilidad de las multinacionales emergentes para tomar ventaja de sus recursos y capacidades exclusivos, que por lo general se basan en una pro-

funda comprensión de las necesidades y deseos de los clientes. Por ejemplo, Naver disfruta de una participación de mercado de 76% en las búsquedas de internet en Corea del Sur. Se propone aprovechar su profunda comprensión de los idiomas y culturas asiáticos para instalarse en Japón. A la larga, también tiene la ambición de lanzar otros motores de búsqueda culturalmente específicos, como “Naver coreano-estadounidense” y “Naver chino-estadounidense”. A escala global, las destrezas de Naver, como es lógico, palecen en comparación con las capacidades de Google. Pero en ciertos mercados, como el de Corea del Sur, multinacionales emergentes semejantes a ella han superado a Google.

El aprendizaje es quizás el aspecto más inusual entre los motivos del ímpetu hacia la internacionalización de muchas multinacionales emergentes.⁴⁶ En lugar de la mentalidad “Yo te diré qué tienes que hacer”, típica de las EMN convencionales de las economías desarrolladas, muchas de las que surgieron en las economías emergentes anticipan abiertamente que van al extranjero a aprender. Las habilidades que necesitan asimilar varían desde el conocimiento básico del inglés hasta las habilidades ejecutivas de alto nivel requeridas para establecer un gobierno corporativo transparente, planeación de mercados y administración de fuerzas de trabajo multiculturales y diversas.

Por supuesto, existe una gran superposición entre los modelos PUI y VAA. Por lo tanto, el debate se reduce a decidir si las diferencias son fundamentales, lo que justificaría una nueva teoría, como las **ventajas VAA o LLL**, o sólo es cuestión de grado, en cuyo caso PUI sería adecuado para dar cabida a las nuevas EMN. Dado el rápido avance de estas multinacionales emergentes, algo que sí es seguro es que nuestro aprendizaje y debate alrededor de ellas tienen todavía un camino muy largo por recorrer.⁴⁷

ventajas VAA o LLL

Ventajas de vinculación, aprovechamiento y aprendizaje, que típicamente se asocian a las EMN de las economías emergentes.

El estratega hábil

Las incursiones en los mercados del exterior son cruciales en la estrategia global. Sin estos primeros pasos, las empresas se mantendrían sólo como actores nacionales. Los retos asociados a la internacionalización son imponentes, las complejidades enormes, y es mucho lo que está en juego. En consecuencia, el estratega sabio puede formular cuatro conclusiones para la acción (tabla 6.5). Primero, desde la perspectiva basada en la industria, es necesario entender plenamente el dinamismo que subyace a la industria en el mercado extranjero bajo examen. Por ejemplo, a principios de la década de 2000, varias empresas europeas de servicios financieros, como ABN Amro, HSBC e ING Group, gastaron miles de millones de dólares para incursionar en Estados Unidos por medio de una serie de adquisiciones. No pudieron prever el colapso inminente de esta industria que desencadenó la Gran Recesión. Como consecuencia, sufrieron pérdidas enormes.

Segundo, desde la perspectiva basada en los recursos, usted y su empresa necesitan desarrollar capacidades *impresionantes* para contrarrestar la desventaja de ser extranjero. Un ejemplo es el ascenso de Pearl River que se ilustra en el caso de cierre.

Tercero, con base en la visión basada en las instituciones, es preciso entender las reglas del juego, tanto formales como informales, que regulan la competencia en los mercados del exterior. No entender estas reglas puede ser costoso. En la década de 2000,

TABLA 6.5 Conclusiones estratégicas para la acción.

- Comprender el dinamismo que subyace a la industria del país anfitrión que se analiza.
- Desarrollar recursos y capacidades impresionantes para contrarrestar la desventaja de ser extranjero.
- Comprender las reglas del juego, tanto formales como informales, que regulan la competencia en los mercados del exterior.
- Hacer coincidir los esfuerzos en la incursión en el mercado y la diversificación geográfica con los objetivos estratégicos.

los directivos de Dubai Ports World (DP World) y China National Offshore Oil Corporation (CNOOC) malinterpretaron los sentimientos estadounidenses xenófobos contra las adquisiciones en el extranjero, que pueden considerarse normas informales. Como resultado, sus intentos de adquisición fueron bombardeados políticamente.

Finalmente, el estratega inteligente hace coincidir las incursiones con los objetivos estratégicos. Si el objetivo es expulsar a los rivales de sus mercados locales mediante una reducción drástica de los precios que rigen en ellos (como hizo TI al incursionar en Japón), debe prepararse para pelear una terrible guerra de precios y perder dinero. Si la meta es generar rendimientos decorosos, podría ser necesario abandonar situaciones muy difíciles (como Walmart se retiró de Alemania).

En conclusión, este capítulo esclarece en gran medida las cuatro preguntas fundamentales. La causa por la cual las empresas difieren en su propensión a internacionalizarse (pregunta 1) se reduce al tamaño de ellas y el del mercado doméstico. El comportamiento de las empresas (pregunta 2), depende de cómo influyen las consideraciones sobre la competencia en la industria, las capacidades de la empresa y las diferencias institucionales en sus decisiones de incursión en mercados del exterior. Qué determina el alcance de la empresa (pregunta 3), en este caso el alcance de su participación internacional depende fundamentalmente de cómo adquiere y aprovecha las tres ventajas PUI. Las empresas comprometidas con tener activos en el extranjero a través de los modos de entrada de participación accionaria y que se convierten así en EMN, quizás tendrán un alcance más amplio en el extranjero que aquellas que no están dispuestas a hacerlo. Finalmente, las estrategias de entrada, como es evidente, tienen algo que ver con el éxito y fracaso internacional de las empresas (pregunta 4).⁴⁸ Sin embargo, las estrategias de entrada apropiadas, aunque sin duda son importantes, son sólo el *comienzo*.⁴⁹ Se necesita mucho más para tener éxito en el extranjero, como se explicará en los siguientes capítulos.

RESUMEN

1. Entender la necesidad de superar el riesgo de operar en el extranjero

- Cuando incursionan en los mercados del exterior, las empresas enfrentan la desventaja de ser extranjeras.
- La propensión de las empresas a internacionalizarse difiere con base en su tamaño y el de su mercado doméstico o interno.

2. Explicar el modelo integral de incursión en mercados del exterior

- La perspectiva basada en la industria indica que el dinamismo de la industria en un país anfitrión no puede pasarse por alto. La visión basada en los recursos exige el desarrollo de las capacidades a lo largo de las dimensiones VRIO.
- La perspectiva basada en las instituciones se centra en las restricciones institucionales que deben enfrentar los participantes extranjeros.

3. Vincular la búsqueda de ventajas específicas de ubicación con los objetivos estratégicos (dónde entrar)

- Dónde entrar depende de las ventajas específicas de ubicación de ciertos países y las metas estratégicas de la empresa, como la búsqueda de 1) recursos naturales, 2) mercado, 3) eficiencia e 4) innovación.

4. Comparar y contrastar las ventajas de ser el primero en actuar y de los participantes tardíos (cuándo entrar)

- Cada posición tiene ventajas y desventajas y no existen pruebas concluyentes que apunten en una dirección.

- 5. Aplicar un modelo de decisión que explique los pasos específicos para incursionar en los mercados del exterior (cómo entrar)**
 - Cómo entrar depende de la escala de entrada: incursión a gran escala en comparación con incursión a pequeña escala. El modelo de decisión se centra primero en el tema del capital (propiedad).
 - El segundo paso es elegir la opción más adecuada, como exportaciones, acuerdos contractuales, JV y SPE.
- 6. Participar en tres debates centrales en torno a la incursión en mercados del exterior**
 - 1) La desventaja o ventaja de ser extranjero, 2) diversificación geográfica global o regional y 3) multinacionales convencionales en comparación con multinacionales emergentes.
- 7. Formular conclusiones estratégicas para la acción**
 - Entender el dinamismo que subyace a la industria en el país anfitrión bajo análisis. Desarrollar recursos y capacidades impresionantes para contrarrestar la desventaja de ser extranjero. Comprender las reglas del juego que regulan la competencia en los mercados del exterior.
 - Hacer coincidir los esfuerzos para incursionar en el mercado y la diversificación geográfica con los objetivos estratégicos.

TÉRMINOS CLAVE

Acuerdo de construcción, operación y transferencia (BOT) p. 175	Internalización p. 173	Riesgo de operar en el extranjero p. 156
Aglomeración p. 164	Joint venture (JV) p. 175	Riesgo de regulación p. 161
Barrera arancelaria p. 162	Marketing conjunto p. 175	Subsidiaria de propiedad total (SPT) p. 176
Barrera comercial p. 162	Modo de participación no accionaria p. 171	Ventaja de internalización p. 173
Barrera no arancelaria p. 162	Modo de participación accionarial p. 171	Ventaja de propiedad p. 173
Cobertura cambiaria p. 163	Obsolescencia de la negociación p. 161	Ventajas de los participantes tardíos
Cobertura estratégica p. 163	Operación greenfield p. 176	Ventajas de ser el primero en actuar p. 168
Contrato de investigación y desarrollo (IyD) p. 175	Proyecto llave en mano p. 175	Ventajas específicas de ubicación p. 163
Costo hundido p. 162	Requerimientos de contenido local p. 162	Ventajas PUI p. 173
Efecto del país de origen p. 177	Riesgo cambiario p. 163	Ventajas VAA o LLL p. 179
Escala de entrada p. 170	Riesgo de difusión p. 161	
Expropiación p. 162		

PREGUNTAS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

- 1.** Seleccione una industria en la que las empresas de su país operen internacionalmente. ¿Cuáles son los cinco mercados principales de las empresas de esa industria? ¿Por qué?
- 2.** Desde las perspectivas basadas en las instituciones y los recursos, identifique la desventaja de ser extranjero que enfrentan las EMN de economías emergentes interesadas en expandirse al extranjero. ¿Cómo pueden superarla estas empresas?

- 3. ÉTICA:** Por definición, incursionar en mercados del exterior significa no invertir en el país de origen. ¿Cuáles son los dilemas éticos en este caso? ¿Cuáles son sus recomendaciones como: 1) ejecutivos de una EMN, 2) líderes sindicales de los trabajadores locales (del país de origen), 3) funcionarios del país anfitrión y 4) funcionarios del país de origen?

TEMAS PARA PROYECTOS DE GRAN ALCANCE

- 1.** Durante la década de 1990, muchas EMN estadounidenses, europeas y asiáticas establecieron operaciones en México para aprovechar las ventajas específicas de ubicación, como 1) proximidad con la economía más grande del mundo, 2) políticas de apertura de mercado asociadas al TLCAN y 3) mano de obra abundante, de bajo costo y alta calidad. Nada de esto ha cambiado mucho. Escriba un ensayo corto en el que explique por qué cree que México disfruta o no de estas ventajas ahora que se avecina el 30 aniversario del TLCAN.
- 2. ÉTICA:** Con frecuencia, a los operadores extranjeros se les critica por destruir las empresas y culturas locales. Trabajando en pareja, escriba un guión de una entrevista entre un reportero de televisión local y el CEO de una importante empresa extranjera en un país anfitrión en la que hablen de este tema.
- 3. ÉTICA:** Como CEO de una empresa de redes sociales (como Facebook), se le ha informado que el servicio de su empresa será suspendido en el país anfitrión, porque presuntamente estimula la agitación social. (Egipto tomó una medida similar en 2011 y el Reino Unido amenazó con hacerlo en 2010). Trabajando en equipo, investigue esta situación y escriba un comunicado de prensa para explicar la respuesta de su empresa.

CASO DE CIERRE

Mercados emergentes: Pearl River va al extranjero

Para muchos lectores de este libro, Pearl River es probablemente el fabricante de pianos más grande del mundo, del cual nunca han oído hablar. También es el fabricante de pianos de más rápido crecimiento en Norteamérica, con la mayor red de distribuidores en Canadá y Estados Unidos (más de 300 distribuidores). Su sitio web anuncia con orgullo que Pearl River es “el piano más vendido del mundo”. Aunque algunos de ustedes podrían decir: “¿Ah, sí? Yo no toco el piano, por lo que no sé nada de las principales marcas”, de seguro habrán oído hablar de Yamaha y Steinway. Por lo tanto, su pretexto para no haber oído hablar de Pearl River colapsaría.

El problema es suyo y de Pearl River. Dado el relativamente bajo prestigio asociado a las mercancías fabricadas en China, usted quizás no asociaría un buen instrumento musical (como un piano) con una empresa de ese origen. Pearl River Piano Group (PRPG) es el fabricante de pianos más grande de China y recientemente destronó a

Yamaha, de Japón, para convertirse en el campeón mundial por volumen. A pesar de las capacidades excepcionales de PRPG, es difícil para una empresa cambiar la imagen negativa del país de origen asociada a los productos que se fabrican en China.

PRPG fue fundado en 1956 en Guangzhou, China, por donde fluye el Río de las Perlas. En realidad, Pearl River (la empresa) exportó su primer piano a Hong Kong; sin embargo, su centro de gravedad se ha mantenido en su país de origen. Actualmente, debido al incremento de los ingresos, los pianos son más accesibles. La política del hijo único ha hecho que las familias estén dispuestas a invertir en la educación de su único hijo. Como resultado, ahora los chinos compran la mitad de los pianos que se producen en el mundo.

Si cree que la vida va a ser fácil para la empresa líder en el mercado más grande del mundo, está muy equivocado. En realidad, la vida es cada vez más difícil para PRPG. El

incremento de la demanda ha atraído a numerosos participantes nuevos, muchos de los cuales compiten en el extremo inferior en China. Estos 140 competidores han reducido la participación de mercado nacional de PRPG de 70% en su punto más alto hace una década a alrededor de 25% en la actualidad, aunque todavía es el líder del mercado.

La feroz competencia interna ha presionado a PRPG a buscar cada vez más oportunidades en el extranjero. Ahora exporta a más de 80 países. En América del Norte, PRPG empezó a operar en la década de 1980, durante la cual se concentró en importadores de Estados Unidos. Realizó su primera inversión extranjera directa y estableció una subsidiaria de ventas en Estados Unidos, PRPG America, Ltd., en Ontario, California, en 1999. Debido a que reconocía la importancia del mercado estadounidense y el calibre internacional limitado de su propio equipo directivo, el CEO de PRPG, Tong Zhi Cheng, atrajo a Al Rich, un estadounidense con amplia experiencia en la industria de los pianos, para encabezar la subsidiaria o filial. En dos años, la filial, que empezó de la nada, logró introducir los pianos de Pearl River en alrededor de una tercera parte de los distribuidores minoristas estadounidenses especializados. En diez años, la marca se convirtió en líder indiscutible en el extremo inferior del mercado de pianos verticales en Estados Unidos y Canadá. Sin embargo, los esfuerzos por penetrar el mercado de gama alta no tuvieron éxito.

A pesar del progreso enviable realizado por PRPG en general y su subsidiaria estadounidense en particular, la marca Pearl River sufre de toda la parafernalia habitual asociada a las marcas chinas. "Somos muy conscientes de que nuestros precios proporcionan un fuerte incentivo para comprar", señaló Rich en una entrevista periodística, "pero 6,000 dólares siguen siendo demasiado dinero". En una medida audaz para superar las reservas de los compradores respecto de adquirir un producto chino de gama alta, PRPG hizo su segunda IED importante en el año 2000 y adquirió la marca alemana Ritmüller.

Ritmüller fue fundada en 1795 por Wilhelm Ritmüller en la época de compositores como Beethoven y Haydn. Fue uno de los primeros fabricantes de pianos de Alemania y uno de los más destacados del mundo. Por desgracia, en la era posterior a la Segunda Guerra Mundial, el estilo de fabricación de pianos de Ritmüller en pequeña escala y con métodos artesanales tuvo muchas dificultades para sobrevivir a las tecnologías disruptivas de producción en serie puestas en práctica por Yamaha, y más recientemente por Pearl River. Antes de ser adquirida por Pearl River, Ritmüller había dejado de operar. Hoy, la empresa ha entrado en una nueva era de su orgullosa historia y opera una fábrica en Alemania a plena capacidad. La línea completa de productos ha sido rediseñada para reflejar un nuevo compromiso con el legado clásico y las normas de excelencia. PRPG ha encargado a maestros diseñadores internacionales de pianos unir la delicada factura de precisión alemana con la tecnología más avanzada de fabricación de pianos.

Fuentes: Con base en 1) *Beijing Review*, 2009, The return of the king, 21 de mayo, www.bjreview.com; 2) *Funding Universe*, 2009, Guangzhou Pearl River Piano Group Ltd., www.fundinguniverse.com; 3) Y. Lu, 2009, Pearl River Piano Group's international strategy, en M. W. Peng, en *Global Strategy*, 2a. ed. (pp. 437-440), Cincinnati: South-Western Cengage Learning; 4) Pearl River Piano Group, 2012, www.pearlriverpiano.com; (5) Pearl River USA, 2012, www.pearlriverusa.com.

PREGUNTAS

1. Con base en las perspectivas basadas en la industria, los recursos y las instituciones, explique cómo Pearl River, desde sus orígenes humildes, llegó a ser el fabricante de pianos más grande de China y del mundo.
2. ¿Por qué la alta dirección de Pearl River cree que la empresa debe internacionalizarse cada vez más (más allá de la estrategia de exportación directa)?
3. ¿Por qué Pearl River utilizó diferentes modos de entrada para incursionar en distintos mercados?

NOTAS

[Journal acronyms] **AMJ** – *Academy of Management Journal*; **AMR** – *Academy of Management Review*; **APJM** – *Asia Pacific Journal of Management*; **BJM** – *British Journal of Management*; **BW** – *BusinessWeek* (before 2010) or *Bloomberg Businessweek* (since 2010); **CME** – *Construction Management and Economics*; **EJIM** – *European Journal of International Management*; **GSJ** – *Global Strategy Journal*; **HBR** – *Harvard Business Review*; **IBR** – *International Business Review*; **JIBS** – *Journal of Inter-*

national Business Studies; **JIM** – *Journal of International Management*; **JM** – *Journal of Management*; **JMS** – *Journal of Management Studies*; **JWB** – *Journal of World Business*; **MIR** – *Management International Review*; **SCMP** – *South China Morning Post*; **SMJ** – *Strategic Management Journal*

1. K. Meyer, S. Estrin, S. Bhaumik, & M. W. Peng, 2009, Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies, *SMJ*, 30: 61-80.

2. G. Gao, J. Murray, M. Kotabe, & J. Lu, 2010, A strategy tripod perspective on export behaviors, *JIBS*, 41: 377–396; Y. Xie, H. Zhao, Q. Xie, & M. Arnold, 2012, On the determinants of post-entry strategic positioning of foreign firms in a host market: A strategy tripod perspective, *IBR* (in press).
3. A. Cuervo-Carurra, M. Maloney, & S. Manrakhan, 2007, Causes of the difficulties in internationalization, *JIBS*, 38: 709–725; B. Elango, 2009, Minimizing effects of “liability of foreignness”, *JWB*, 44: 51–62; J. Johanson & J. Vahlne, 2009, The Uppsala internationalization process model revisited, *JIBS*, 40: 1411–1431; H. Yildiz & C. Fey, 2012, The liability of foreignness reconsidered, *IBR* (in press).
4. BW, 2009, Europe’s rush to grab US stimulus cash, May 4: 52.
5. SCMP, 2010, GE’s problem with China, July 6: B14.
6. SCMP, 2010, GE boards China’s jumbo jet program, July 13: B4.
7. J. Hennart, 2007, The theoretical rationales for a multi-nationality-performance relationship, *MIR*, 47: 423–452.
8. T. Hutzscheneuter, T. Pederson, & H. Volberda, 2007, The role of path dependency and managerial intentionality, *JIBS*, 38: 1055–1068; D. Paul & P. Wooster, 2008, Strategic investments by US firms in transition economies, *JIBS*, 39: 249–266.
9. T. Shervani, G. Frazier, & G. Challagalla, 2007, The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model, *SMJ*, 28: 635–652.
10. A. Kirca et al., 2011, Firm-specific assets, multinationality, and financial performance, *AMJ*, 84: 47–72; M. W. Peng, 2001, The resource-based view and international business, *JM*, 27: 803–829.
11. H. Berry, 2006, Shareholder valuation of foreign investment and expansion, *SMJ*, 27: 1123–1140; S. Lee & M. Makhija, 2009, Flexibility in internationalization, *SMJ*, 30: 537–555.
12. X. Tian, 2010, Managing FDI technology spillovers, *JWB*, 45: 276–284.
13. W. Lin, K. Cheng, & Y. Liu, 2009, Organizational slack and firm’s internationalization, *JWB*, 44: 397–406; N. Malhotra & C. Hinings, 2010, An organizational model for understanding internationalization process, *JIBS*, 41: 300–349.
14. C. Chan & S. Makino, 2007, Legitimacy and multi-level institutional environments, *JIBS*, 38: 621–638; M. Demirbag, K. Glaister, & E. Tatoglu, 2007, Institutional and transaction cost influence on MNEs’ ownership strategies of their affiliates, *JWB*, 42: 418–434; J. Li, J. Yang, & D. Yue, 2007, Identity, community, and audience, *AMJ*, 50: 175–190; C. Oh & J. Oetzel, 2011, Multinationals’ response to major disasters, *SMJ*, 32: 658–681; J. Shaner & M. Maznevski, 2011, The relationship between networks, institutional development, and performance in foreign investments, *SMJ*, 32: 556–568; A. Slangen & S. Beugelsdijk, 2010, The impact of institutional hazards on foreign multinational activity, *JIBS*, 41: 980–995.
15. J. Dunning, 2009, Location and the MNE: A neglected factor? *JIBS*, 40: 5–19. See also R. Belderbos, W. Olffen, & J. Zou, 2011, Generic and specific social learning mechanisms in foreign entry location choice, *SMJ*, 32: 1309–1330; J. Cantwell, 2009, Location and the MNE, *JIBS*, 40: 35–41; R. Flores & R. Aguilera, 2007, Globalization and location choice, *JIBS*, 38: 1187–1210; E. Garcia-Canal & M. Guillen, 2008, Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries, *SMJ*, 29: 1097–1115; S. Zaheer & L. Nachum, 2011, Sense of place, *GSJ*, 1: 96–108.
16. A. Arikan & M. Schilling, 2011, Structure and governance in industrial districts, *JMS*, 48: 772–803; S. Bell, P. Tracey, & J. Heide, 2009, The organization of regional clusters, *AMR*, 34: 623–642; S. Manning, J. Ricart, M. Rique, & A. Lewin, 2010, from blind spots to hotspots, *JIM*, 16: 369–382; B. McCann & G. Vroom, 2010, Pricing response to entry and agglomeration effects, *SMJ*, 31: 284–305.
17. BW, 2007, Shanghai rising, February 19: 51–55.
18. W. Chung & S. Yeaple, 2008, International knowledge sourcing, *SMJ*, 29: 1207–1224.
19. S. Lee, O. Shenkar, & J. Li, 2008, Cultural distance, investment flow, and control in cross-border cooperation, *SMJ*, 29: 1117–1125; R. Parente, B. Choi, A. Slangen, & S. Ketkar, 2010, Distribution system choice in a service industry, *JIM*, 16: 275–287.
20. D. Xu & O. Shenkar, 2002, Institutional distance and the multinational enterprise (p. 608), *AMR*, 27: 608–618. See also M. Cho & V. Kumar, 2010, The impact of institutional distance on the international diversity-performance relationship, *JWB*, 45: 93–103; G. Delmestri & F. Wezel, 2011, Breaking the wave, *JIBS*, 42: 828–852.
21. H. Barkema & R. Drogendijk, 2007, Internationalizing in small, incremental or larger steps? *JIBS*, 38: 1132–1148.
22. S. Makino & E. Tsang, 2011, Historical ties and foreign direct investment, *JIBS*, 42: 545–557.
23. E. Tsang & P. Yip, 2007, Economic distance and survival of foreign direct investments, *AMJ*, 50: 1156–1168.

24. M. Myers, C. Droge, & M. Cheung, 2007, The fit of home to foreign market environment, *JWB*, 42: 170–183.
25. J. Steen & P. Liesch, 2007, A note on Penrosian growth, resource bundles, and the Uppsala model of internationalization, *MIR*, 47: 193–206.
26. *Economist*, 2006, Don't mess with Russia, December 16: 11.
27. A. Delios, A. Gaur, & S. Makino, 2008, The timing of international expansion, *JMS*, 45: 169–195; J. G. Frynas, K. Mellahi, & G. Pigman, 2006, First mover advantages in international business and firm-specific political resources, *SMJ*, 27: 321–345.
28. M. W. Peng, S. Lee, & J. Tan, 2001, The *keiretsu* in Asia, *JIM*, 7: 253–276.
29. *BW*, 2011, Land of war and opportunity, January 10: 46–54.
30. *BW*, 2008, Cisco's brave new world (p. 68), November 24: 56–68.
31. S. Dobrev & A. Gotsopoulos, 2010, Legitimacy vacuum, structural imprinting, and the first mover disadvantage, *AMJ*, 53: 1153–1174; J. Gomez & J. Maicas, 2011, Do switching costs mediate the relationship between entry timing and performance? *SMJ*, 32: 1251–1269; G. Lee, 2008, Relevance of organizational capabilities and its dynamics, *SMJ*, 29: 1257–1280; M. Semadeni & B. Anderson, 2010, The follower's dilemma, *AMJ*, 53: 1175–1193; F. Suarez & G. Lanzolla, 2005, The half-truth of first-mover advantage, *HBR*, April: 121–128; J. Woo, R. Reed, S. Shin, & D. Lemak, 2009, Strategic choice and performance in late movers, *JMS*, 46: 308–335.
32. G. Gao & Y. Pan, 2010, The pace of MNEs' sequential entries, *JIBS*, 41: 1572–1580; L. Lages, S. Jap, & D. Griffith, 2008, The role of past performance in export ventures, *JIBS*, 39: 304–325; P. Li & K. Meyer, 2009, Contextualizing experience effects in international business, *JWB*, 44: 370–382; A. Nadolska & H. Barkema, 2007, Learning to internationalize, *JIBS*, 38: 1170–1187; L. Qian & A. Delios, 2008, Internationalization and experience, *JIBS*, 39: 231–248; J. Xia, K. Boal, & A. Delios, 2009, When experience meets national institutional environmental change, *SMJ*, 30: 1286–1309.
33. G. Benito, B. Petersen, & L. Welch, 2009, Towards more realistic conceptualizations of foreign operation modes, *JIBS*, 40: 1455–1470; Y. Pan & D. Tse, 2000, The hierarchical model of market entry modes, *JIBS*, 31: 535–554.
34. J. Dunning, 1993, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- See also L. Brouthers, S. Mukhopadhyay, T. Wilkinson, & K. Brouthers, 2009, International market selection and subsidiary performance, *JWB*, 44: 262–273; J. Galan & J. Gonzalez-Benito, 2006, Distinctive determinant factors of Spanish foreign direct investment in Latin America, *JWB*, 41: 171–189; K. Ito & E. Rose, 2010, The implicit return on domestic and international sales, *JIBS*, 41: 1074–1089.
35. M. W. Peng, Y. Zhou, & A. York, 2006, Behind make or buy decisions in export strategy, *JWB*, 41: 289–300.
36. A. Chintakananda, A. York, H. O'Neill, & M. W. Peng, 2009, Structuring dyadic relationships between export producers and intermediaries, *EJIM*, 3: 302–327.
37. A. Akremi, K. Mignonac, & R. Perrigot, 2011, Opportunistic behaviors in franchise chains, *SMJ*, 32: 930–948; P. Aulakh, M. Jiang, & Y. Pan, 2010, International technology licensing, *JIBS*, 41: 587–605; J. Barthelemy, 2008, Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains, *SMJ*, 29: 1451–1463.
38. A. Slangen, 2011, A communication-based theory of the choice between greenfield and acquisition entry, *JMS*, 48: 1699–1726.
39. D. Kronborg & S. Thomsen, 2009, Foreign ownership and long-term survival, *SMJ*, 30: 207–219.
40. *Economist*, 2006, BAE Systems: Changing places, October 28: 66–67.
41. E. Banalieva & K. Eddleston, 2011, Home-region focus and performance of family firms, *JIBS*, 42: 1060–1072; L. Cardinal, C. C. Miller, & L. Palich, 2011, Breaking the cycle of iteration, *GSJ*, 1: 175–186; J. Cuervo & L. Pheng, 2004, Global performance measures for transnational construction corporations, *CME*, 22: 851–860; J. Dunning, J. Fujita, & N. Yakova, 2007, Some macro-data on the regionalization/globalization debate, *JIBS*, 38: 177–199; J. Hennart, 2011, A theoretical assessment of the empirical literature on the impact of multinationality on performance, *GSJ*, 1: 135–151; T. Osegowitsch & A. Sammartino, 2008, Reassessing (home-) regionalization, *JIBS*, 39: 184–196; G. Qian, T. Khoury, M. W. Peng, & Z. Qian, 2010, The performance implications of intra- and inter-regional geographic diversification, *SMJ*, 31: 1018–1030; M. Wiersema & H. Bowen, 2011, The relationship between international diversification and firm performance, *GSJ*, 1: 152–170.
42. S. Collinson & A. Rugman, 2007, The regional character of Asian multinational enterprises, *APJM*, 24:

- 429–446; A. Rugman & A. Verbeke, 2004, A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises, *JIBS*, 35: 3–18.
43. A. Rugman & C. Oh, 2012, Why the home region matters, *BJM* (in press).
 44. M. W. Peng, 2012, The global strategy of emerging multinationals from China, *GSJ*, 2: 97–107.
 45. J. Mathews, 2006, Dragon multinationals: Emerging players in 21st century globalization, *APJM*, 23: 5–27.
 46. Y. Luo & R. Tung, 2007, International expansion of emerging market enterprises, *JIBS*, 38: 481–498.
 47. M. W. Peng, R. Bhagat, & S. Chang, 2010, Asia and global business, *JIBS*, 41: 373–376.
 48. M. Chari, S. Devaraj, & P. David, 2007, International diversification and firm performance, *JWB*, 42: 184–197; F. Contractor, V. Kumar, & S. Kundu, 2007, Nature of the relationship between international expansion and performance, *JWB*, 42: 401–417.
 49. S. Chang & J. Rhee, 2011, Rapid FDI expansion and firm performance, *JIBS*, 42: 979–994; W. Hejazi & E. Santor, 2010, Foreign asset risk exposure, DOI, and performance, *JIBS*, 41: 845–860; S. Li & S. Tallman, 2011, MNC strategies, exogenous shocks, and performance outcomes, *SMJ*, 32: 1119–1127; T. Pedersen & J. M. Shaver, 2011, Internationalization revisited, *GSJ*, 1: 263–274; J. Puck, D. Holtbrugge, & A. Mohr, 2009, Beyond entry mode choice, *JIBS*, 40: 388–404; J. M. Shaver, 2011, The benefits of geographic sales diversification, *SMJ*, 32: 1046–1060; D. Tan, 2009, Foreign market entry strategies and post-entry growth, *JIBS*, 40: 1046–1063.

CÓMO HACER FUNCIONAR LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y REDES



© iStockphoto/Alexey Stiop

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Definir las alianzas estratégicas y redes.
2. Articular un modelo integral de alianzas estratégicas y redes.
3. Comprender los procesos de decisión en los cuales se basa la formación de alianzas y redes.
4. Comprender mejor la evolución de las alianzas y redes.
5. Identificar las fuerzas que impulsan el desempeño de las alianzas y redes.
6. Participar en tres debates centrales sobre alianzas y redes.
7. Formular conclusiones estratégicas para la acción.

Mercados emergentes: Yum! Brands se asocia con Sinopec

Las estaciones de servicio o gasolineras hacen todo lo posible por evitar el calor y el fuego. Sin embargo, en 2011 la competencia entre las gasolineras operadas por China Petroleum y Chemical Corporation (conocida como Sinopec) era muy acalorada. La desencadenó un acuerdo de alianza estratégica entre Sinopec y Yum! Brands, la cadena de comida rápida más importante de China, que tiene alrededor de 3,500 restaurantes de Kentucky Fried Chicken (KFC) y 560 de Pizza Hut en 650 ciudades de ese país. Con el acuerdo se anunció que se abrirían restaurantes de KFC y Pizza Hut dentro de las gasolineras de Sinopec. Con base en los ingresos, Sinopec es la empresa más grande de China y la quinta más grande del mundo (con 273,000 millones de dólares en ventas en 2011). Opera más de 30,000 gasolineras en toda China. A medida que hay cada vez más propietarios de automóviles en el país, el potencial de crecimiento tanto de Sinopec como de Yum! Brands parece enorme.

Ambas empresas esperan que este importante acuerdo de cooperación tenga un efecto significativo y de largo alcance en el desarrollo y crecimiento estratégico de sus negocios. Gracias a las ventajas complementarias de las dos empresas, la combinación de fortalezas permitirá ofrecer mejor servicio al cliente, promoverá ambas marcas, generará más beneficios económicos y mejorará sus capacidades para alcanzar el desarrollo sustentable.

Esto parece una cita tomada del comunicado de prensa conjunto de Sinopec y Yum! Brands, salvo que no lo es (!). En realidad, es una cita del anuncio de una alianza estratégica entre Sinopec y McDonald's, el archirival de Yum! Brands, que se firmó en 2007. En su patria, McDonald's superaba a Yum! Brands, y KFC pasaba apuros. Pero en China, los 1,000 restaurantes de McDonald's no eran rival para la mayor cantidad y más amplia distribución de KFC, Pizza Hut y su prima china East Downing, una nueva cadena de restaurantes que sólo vende comida rápida local. En un esfuerzo por alcanzar a sus rivales, McDonald's estableció una alianza con Sinopec.

Como resultado, Yum! Brands fue un participante tardío cuando se asoció con Sinopec. Debido a que el acuerdo entre Sinopec y McDonald's era a 20 años, los

restaurantes de Yum! Brands no podían desplazar a los de McDonald's en las gasolineras de Sinopec. Yum! Brands podía operar en las nuevas estaciones donde no había restaurantes de McDonald's o en gasolineras establecidas al lado de McDonald's. En respuesta a semejante "poligamia", McDonald's anunció que era la primera "esposa" y que tenía todos los derechos y privilegios para seleccionar las ubicaciones de alta prioridad. Por su parte, Yum! Brands hizo hincapié en la "sana competencia" y resaltó sus ventajas en dos aspectos: 1) sus múltiples marcas de restaurantes atenderían a grupos demográficos diferentes, y 2) su cadena de suministro era mucho más extensa, lo cual le permitía asociarse con Sinopec para llegar a los confines más remotos del interior de China.

Como el rey de la comida rápida en China, Yum! Brands no sólo ha enfrentado constantemente a competidores locales pequeños, también ha tenido que hacer frente cada vez más a los capaces rivales multinacionales impacientes por arrebatarle a sus clientes. Además de McDonald's, entre sus competidores se incluyen cadenas asiáticas, como Dicos, propiedad de la empresa taiwanesa Ting Hsin International Group; Yoshinoya, propiedad de la empresa japonesa Yoshinoya Holdings; y Yonghe King y Hongzhuangyuan, ambas propiedad de Jollibee, con sede en Manila, una poderosa cadena regional que supera tanto a McDonald's como a Yum! en Filipinas.

Así de intensa era la presión competitiva que llevó a Yum! Brands a las gasolineras Sinopec. Como participante tardío en esta espinosa relación triple, Yum! Brands tendrá que esperar a ver si la alianza puede generar el crecimiento que en apariencia ofrece. No deje de seguir la evolución de esta fascinante relación.

Fuentes: Basado en 1) *21st Century Business Insights*, 2011, KFC and McDonald's fight over Chinese gas stations, 16 de diciembre: pp. 60-61; 2) Bloomberg, 2011, McDonald's no match for KFC in China as colonels rules fast food, 26 de enero, www.bloomberg.com; 3) *China Daily*, 2011, Yum! Brands signs deal with Sinopec, 23 de noviembre, www.chinadaily.com.cn; 4) Sinopec, 2007, The first "drive-through" restaurant and gas station complex is opened collaboratively by Sinopec and McDonald's, 19 de enero, english.sinopec.com.

● Por qué Yum! Brands y McDonald's establecen alianzas estratégicas con Sinopec? ¿Cómo sortearán las complejidades de una relación triple tan espinosa? ¿Estas alianzas prosperarán o terminarán en divorcio? Estas son algunas de las preguntas fundamentales que se analizan en este capítulo. A medida que la globalización se intensifica, “la forma menos atractiva de tratar de ganar a nivel global”, según Jack Welch, expresidente del consejo de administración y CEO de GE, “es pensar que puedes conquistar el mundo tú solo”.¹ La proliferación de las alianzas estratégicas y redes puede verse ahora en casi todas las industrias y países; sin embargo, entre 30 y 70% de todas las alianzas y redes fracasan y, por ello necesitamos centrar la atención en las causas de los fracasos.

En este capítulo se definirán primero las alianzas estratégicas y redes, seguiremos con un modelo completo que se basa en el trípode de la estrategia. Después se analizará la formación, evolución y desempeño de las alianzas y redes, seguido de debates y extensiones.

Definición de alianzas estratégicas y redes

Las **alianzas estratégicas** son acuerdos voluntarios de cooperación entre empresas.² Como se señaló en el capítulo 6, el área punteada de la figura 6.3, que consiste en acuerdos contractuales no patrimoniales y joint ventures (JV) patrimoniales, pueden considerarse, en términos generales, alianzas estratégicas. La figura 7.1 ilustra más ampliamente este tema, y permite visualizar las alianzas como una *solución intermedia* entre las transacciones de mercado puros y las fusiones y adquisiciones (FyA). Las **alianzas contractuales (no patrimoniales)** incluyen marketing conjunto, investigación y desarrollo (IyD), proyectos llave en mano, proveedores y distribuidores estratégicos, así como licenciamiento y franquiciamiento. Las **alianzas patrimoniales** incluyen **inversión estratégica** (un socio invierte en otro), **participaciones accionarias cruzadas** (ambos socios invierten uno en el otro) y JV. Una JV es una forma de alianza patrimonial. Requiere establecer una entidad nueva legalmente independiente (en otras palabras, una nueva empresa) cuyo capital es aportado por dos (o más) socios (vea el caso de cierre).

Las **redes estratégicas** son alianzas estratégicas formadas por *múltiples* empresas para competir contra otros grupos similares y empresas tradicionales.³ Por ejemplo, la industria de la aviación comercial tiene tres alianzas con múltiples socios: Star Alliance (formada por United Airlines, Lufthansa, Air Canada, SAS y otras), Sky Team (constituida por Delta Airlines, Air France-KLM, Korean Air y otras) y Oneworld (American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Qantas, Japan Airlines y otras). Estas redes estratégicas se conocen también con el nombre de **constelaciones**. Como se muestra en la sección Estrategia en acción 7.1, estas organizaciones se basan en relaciones inherentemente más complejas que las de una alianza entre dos empresas.⁴ En general, utilizaremos los términos “alianzas estratégicas” y “redes estratégicas” para referirnos a las relaciones de cooperación entre empresas.

alianza estratégica

Acuerdo voluntario de cooperación entre empresas.

alianza contractual (no patrimonial)

Alianza estratégica que se basa en contratos y no requiere compartir la propiedad.

alianza patrimonial

Alianza estratégica que requiere el uso de capital accionario.

inversión estratégica

Acuerdo por el que un socio invierte en otro como inversionista estratégico.

participaciones accionarias cruzadas

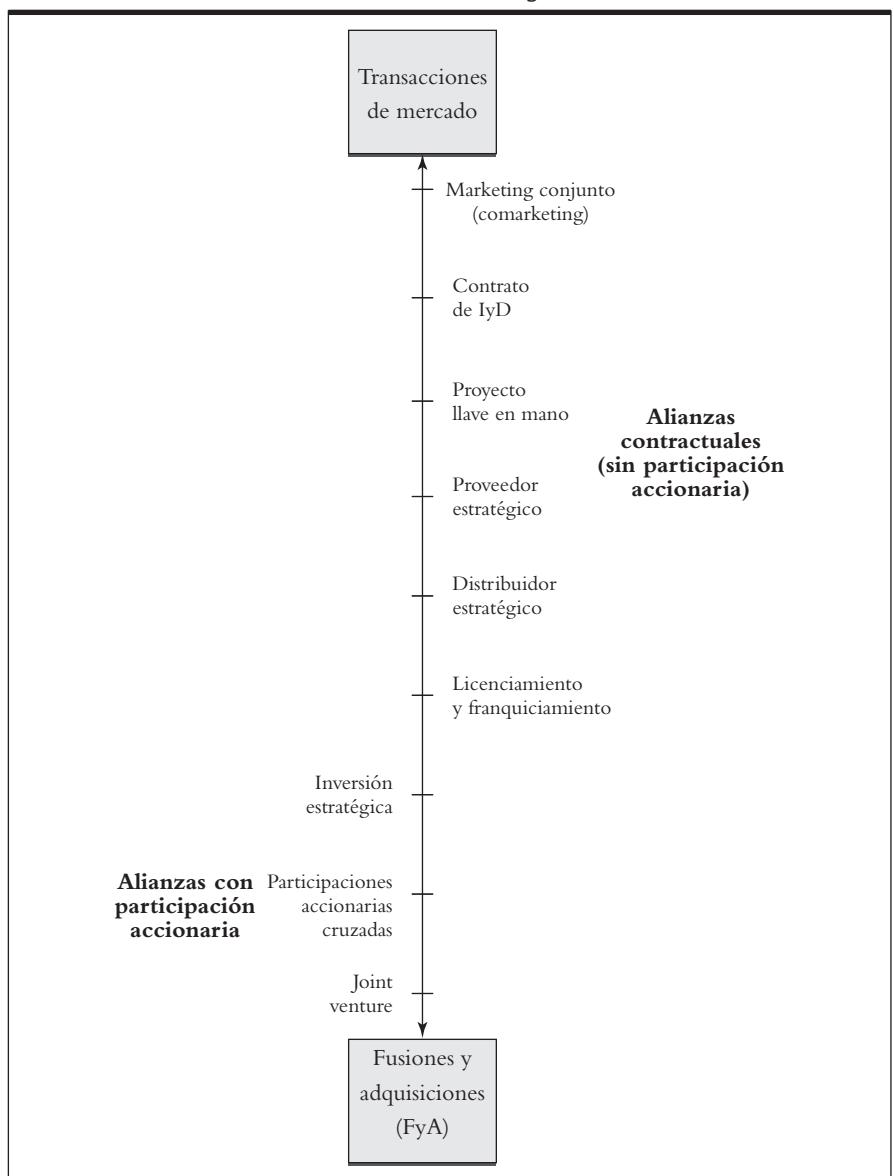
Acuerdo que obliga a ambos socios a invertir uno en el otro para convertirse en accionistas cruzados.

red estratégica

Alianza estratégica conformada por múltiples empresas para competir contra otros grupos similares y empresas tradicionales (también conocida como constelación).

constelación

Alianza estratégica constituida por múltiples socios (también conocida como red estratégica).

FIGURA 7.1 Diversidad de alianzas estratégicas.

Modelo integral de alianzas estratégicas y redes

A pesar de la diversidad de las relaciones de cooperación entre empresas, en la base de cada decisión de establecer alianzas y redes existe un conjunto de consideraciones estratégicas tomadas del “trípode de la estrategia” del que ya hablamos. Estas consideraciones conducen a un modelo integral (figura 7.2).

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 7.1

El forcejeo por Japan Airlines

Desde el año 2000, los cielos del mundo han estado dominados por tres alianzas globales de aviación: Oneworld (American Airlines [AA], British Airways, Cathay Pacific, Qantas, Japan Airlines [JAL], y otras); SkyTeam (Delta, Air France-KLM, Korean Air, y otras); y Star Alliance (United, Lufthansa, Air Canada, SAS y otras). Aunque hubo un gran drama en torno al cambio de alianzas de las aerolíneas pequeñas, el forcejeo entre Oneworld (encabezada por AA) y SkyTeam (encabezada por Delta) para ganarse la lealtad de JAL fue tal vez el más espectacular.

JAL, la aerolínea más importante de Asia en cuanto a ingresos se refiere, había sufrido una grave pérdida de pasajeros tras la crisis financiera global de 2008, enfrentaba agudos problemas para cubrir las pensiones, y contaba con una flota de aviones viejos y docenas de rutas poco rentables. JAL se declaró en quiebra acogiéndose a la Ley de rehabilitación corporativa (el equivalente japonés de una declaración de quiebra según el Chapter 11 de la ley estadounidense) en enero de 2010 y sus acciones dejaron de cotizar en bolsa en febrero de ese año. Delta y sus socios de SkyTeam, posicionados como “caballeros blancos”, propusieron que serían inversionistas estratégicos en JAL y pusieron 1,000 millones de dólares sobre la mesa, pero a condición de que JAL abandonara su relación con la alianza Oneworld. ¿Por qué Delta y sus socios trataban de participar en una aerolínea que parecía ir directa a estrellarse?

Aunque agobiada por la deuda, JAL era atractiva debido a su fuerte posición en el Pacífico asiático, cuyo crecimiento del tráfico aéreo pronto dejaría atrás al resto del mundo. Funcionarios del gobierno japonés presionaron a JAL para que aceptara la oferta de Delta (y SkyTeam), sobre todo porque esta última era una alianza más grande (y, por consiguiente, menos riesgosa en términos financieros). En 2010, SkyTeam transportó 384 millones de pasajeros, en tanto que Oneworld dio servicio a 333 millones (incluidos los 53 millones de pasajeros de JAL). En respuesta, AA y sus socios de Oneworld desembolsaron 1,400 millones de dólares para rescatar a la desesperada JAL. Al tiempo que resaltaba los 500 millones de los que JAL se había beneficiado anualmente, gracias a su alianza con Oneworld, AA señaló que una parte considerable de los 1,000 millones que Delta y sus socios ofrecían se utilizaría para pagar la sanción financiera por abandonar Oneworld. Por lo tanto, el



Map Resources

valor del dinero era en realidad mucho menor que 1,000 millones de dólares. Después de intensas negociaciones, JAL anunció que seguiría aliada a AA y Oneworld. “La razón más importante en la que se basó nuestra decisión de fortalecer nuestra alianza con American fue evitar inconvenientes a nuestros clientes en la medida de lo posible”, anunció un ejecutivo de JAL. Aunque en el anuncio nunca se mencionaron los 1,400 millones de dólares que ofrecieron AA y sus socios, todo el mundo sabe que el dinero habla.

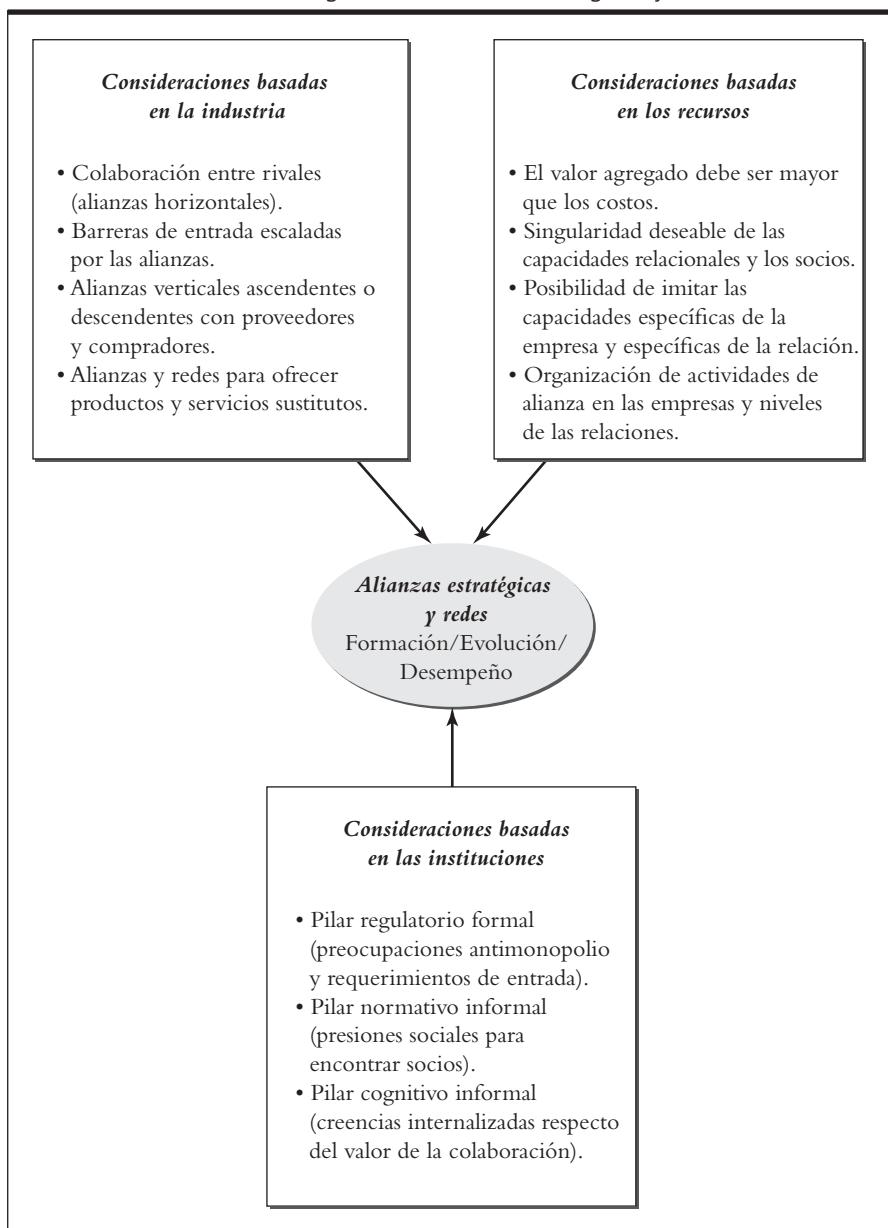
En parte, gracias a la inyección de efectivo de AA y sus socios, JAL salió de la protección de la quiebra en marzo de 2011. Por desgracia, debido también parcialmente a este gasto estratosférico, la propia AA se declaró en quiebra y se reorganizó bajo la protección del Chapter 11 en noviembre de 2011. No hubo anuncios de que JAL pensara acudir al rescate de AA.

Fuentes: Basado en 1) CBC News, 2010, Japan Airlines chooses American over Delta, 9 de febrero, www.cbc.ca; 2) Financial Times, 2010, Tokyo rejects external funding for JAL, 10 de enero, cachel.ft.com; 3) New York Times, 2009, Dueling alliances make aid offers to Japan Airlines, 18 de noviembre, www.nytimes.com.

Consideraciones basadas en la industria

Con base en la perspectiva o visión tradicional basada en la industria, las empresas son actores independientes a las cuales les interesa maximizar su desempeño. En realidad, la mayoría de las empresas que operan en una industria se encuentran inmersas en numerosas relaciones de competencia y/o colaboración, por lo que es necesario considerar sus vínculos de alianzas y redes si queremos comprender de forma realista la dinámica de las cinco fuerzas.⁵

FIGURA 7.2 Modelo integral de alianzas estratégicas y redes.



alianza horizontal

Alianza estratégica formada por competidores.

alianza vertical ascendente

Alianza estratégica con empresas del lado de los proveedores (ascendente).

alianza vertical descendente

Alianza estratégica con empresas distribuidoras (descendente).

Primero, debido a que la rivalidad reduce las utilidades, muchas empresas competidoras colaboran entre sí para formar alianzas estratégicas (a menudo llamadas **alianzas horizontales**).⁶ Por ejemplo, BMW y Mercedes colaboran en tecnología ecológica automotriz. Pfizer y GSK han unido sus activos para combatir el VIH/SIDA. Con este objetivo crearon ViiV Healthcare, una empresa especializada que se centra en fármacos para combatir esta enfermedad. Esto no significa que estas parejas de rivales (BMW/Mercedes y Pfizer/GSK) ya no compiten; siguen haciéndolo en la mayoría de los casos. Lo que es interesante es que, de manera limitada, decidieron colaborar.

Segundo, mientras que las altas barreras de entrada pueden detener a las empresas en lo individual, éstas también pueden formar alianzas estratégicas con el objetivo de escalar esas murallas. Por ejemplo, Coca-Cola y Nestlé estaban interesadas en incursionar en el mercado de bebidas calientes enlatadas (como café y té calientes) en Japón. Sin embargo, los operadores domésticos encabezados por Suntory erigieron formidables barreras de entrada y ni Coca-Cola ni Nestlé, a pesar de su experiencia global, tenían expertise (conocimiento experto) en este segmento específico en su mayoría desconocido fuera de Japón. Aunque Suntory era mejor que Coca-Cola en el café soluble y el té, y tenía una red de distribución más grande que Nestlé, no pudo igualar las fuerzas combinadas de estos dos gigantes una vez que formaron una alianza. En general, la combinación de fuerzas beneficia a los socios con menores costos y riesgos de incursión en los nuevos mercados.

Tercero, aunque en la estructura o modelo de las cinco fuerzas los proveedores se han considerado tradicionalmente una amenaza, no necesariamente tienen que serlo. Como se explicó en el capítulo 2, es posible establecer alianzas estratégicas con ellos (a menudo llamadas **alianzas verticales ascendentes**), como se ejemplifica en las redes japonesas *keiretsu*. En esencia, las alianzas estratégicas con proveedores transforman la relación entre adversarios, centrada en una negociación ardua, en una relación de colaboración donde se comparte el conocimiento y se brindan ayuda mutua. En lugar de trabajar con un gran número de proveedores que obtienen frecuentes contratos a corto plazo (aproximadamente 2.3 años era la duración promedio de los contratos de proveedores de autopartes en Estados Unidos en la década de 1990), las alianzas estratégicas con proveedores se basan en un número pequeño de proveedores clave a los que se les adjudican contratos a largo plazo (como ocho años, la duración promedio de los contratos de proveedores japoneses de autopartes en esa misma década).⁷ Este nuevo arreglo ayuda a alinear los intereses de la empresa específica con los de los proveedores, que a su vez están más dispuestos a realizar inversiones especializadas para producir mejores componentes. Esto no significa que el poder de negociación se haya convertido en un factor irrelevante. En su lugar, las empresas compradoras incrementan su dependencia de un grupo menor de proveedores estratégicos, cuyo poder de negociación podría, a su vez, *incrementar*. Sin embargo, la colaboración suaviza algunas asperezas del poder de negociación, pues transforma un juego de suma cero en una propuesta mutuamente beneficiosa.

Cuarto, de igual forma, en lugar de tratar a los compradores y distribuidores como una posible amenaza, formar alianzas estratégicas de distribución (llamadas **alianzas verticales descendentes**) podría unir a la empresa específica con los compradores y distribuidores. Por ejemplo, numerosos hoteles, editoriales, líneas áreas y empresas de alquiler de automóviles consideran que las alianzas con los principales distribuidores de internet, como Amazon, Expedia, Priceline y Travelocity, les permiten llegar a más clientes.

Finalmente, el potencial de mercado de los productos sustitutos puede motivar a las empresas a formar alianzas estratégicas y redes para materializar el potencial comercial de estos nuevos productos. Por ejemplo, los smartphones desarrollados por la alianza

Android, centrada en Google y sus socios, como HTC y Samsung, han sustituido ahora algunas computadoras personales (PC).

Consideraciones basadas en los recursos

La perspectiva o visión basada en los recursos, contenida en el modelo VRIO, ayuda en gran medida a esclarecer las alianzas estratégicas y redes (figura 7.2).⁸

VALOR. Las alianzas deben crear valor.⁹ Las tres redes de alianza global de aerolíneas crean valor porque reducen entre 18 y 28% el costo de los boletos en reservaciones de vuelos con dos escalas en comparación con los vuelos separados en la misma ruta si estas aerolíneas no participaran en una alianza.¹⁰ La tabla 7.1 identifica tres categorías generales de creación de valor en términos de la forma en que las ventajas superan las desventajas. Primero, las alianzas pueden reducir costos, riesgos e incertidumbre.¹¹ A medida que Google alcanza un nivel predominante, Microsoft ha establecido alianzas con Baidu, Facebook, Firefox/Mozilla, Nokia, RIM y Yahoo! para su motor de búsqueda Bing. Segundo, las alianzas permiten a las empresas como McDonald's, Yum! Brands y Sinopec aprovechar activos complementarios de los socios y facilitar el aprendizaje (vea el caso de apertura).¹² En otro caso, cuando Renault entró en Turquía por medio de una JV, su socio turco, que tenía 49% de la propiedad de la JV era Oyak (el fondo de pensiones de las fuerzas armadas turcas).¹³ ¿Qué recursos complementarios podría aportar Oyak a esta JV que fabricaba automóviles? Además del capital, es evidente que las conexiones políticas en un país donde los militares gozaban de mucho prestigio eran muy útiles.

Finalmente, una ventaja importante de las alianzas radica en su valor como “opciones reales”.¹⁴ Conceptualmente, una opción es el derecho, pero no la obligación, de emprender alguna acción en el futuro. Técnicamente, una opción financiera es un instrumento de inversión que permite a su dueño, después de haber pagado por una pequeña fracción de un activo (conocido como depósito), el derecho de incrementar la inversión hasta adquirirla a la larga en caso de ser necesario. Una **opción real** es una inversión en operaciones reales a diferencia del capital financiero.¹⁵ Una visión de opciones reales tiene dos propuestas:

- En la primera fase, el inversionista realiza una inversión inicial, relativamente pequeña, para comprar una opción, la cual le da derecho pero no lo obliga a realizar una inversión futura.
- El inversionista conserva la opción hasta que llega el tiempo de decisión en la segunda fase, momento en el cual decide ejercer la opción o abandonarla.

Para las firmas interesadas en adquirir con el tiempo otras empresas, pero que no están seguras de llevar a cabo esta medida, trabajar conjuntamente en alianzas les per-

TABLA 7.1 Alianzas estratégicas y redes: ventajas y desventajas.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Reducir costos, riesgos e incertidumbre. ■ Acceder a activos complementarios. ■ Oportunidad de aprender de los socios. ■ Posibilidad de usar las alianzas y redes como opciones reales. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Posibilidad de equivocarse al elegir los socios. ■ Costos de negociación y coordinación. ■ Posibilidad de sufrir el oportunismo de los socios. ■ Riesgo de ayudar al desarrollo de competidores (carrera de aprendizaje).

mite contar con una visión interna para evaluar las capacidades de los socios. Esto es similar a probarse unos zapatos nuevos para ver si le quedan bien antes de comprarlos.¹⁶ Debido a que las adquisiciones no sólo son costosas, sino también muy propensas a fracasar, las alianzas permiten a las empresas incrementar su inversión de forma *secuencial* en caso de que decidan realizar la compra. Por otra parte, si después de trabajar juntos como socios las empresas llegan a la conclusión de que la adquisición no es una buena idea, no existe obligación de llevarla a cabo. En general, las alianzas han surgido como excelentes instrumentos de opciones reales debido a su flexibilidad para *aumentar o disminuir* la inversión de forma secuencial.

Por otra parte, las alianzas tienen varias desventajas que no son nada triviales. Primero, siempre existe la posibilidad de tener que soportar a los socios equivocados.¹⁷ Se aconseja a las empresas que sean cuidadosas cuando eligen al posible socio. Éste debe ser lo suficientemente diferente como para ofrecer capacidades complementarias (no superpuestas).¹⁸ Al igual que muchas personas a las que se les dificulta conocer la verdadera naturaleza de sus cónyuges antes de casarse, muchas empresas tienen dificultad para evaluar las verdaderas intenciones y capacidades de sus socios en perspectiva hasta que es demasiado tarde.

Una segunda desventaja es el oportunismo potencial del socio. Aunque es probable que exista oportunismo en cualquier tipo de relación económica, formar una alianza proporciona incentivos especialmente poderosos para que algunos socios (no todos) sean oportunistas. Este riesgo se debe a que las relaciones de cooperación siempre implican elementos de confianza de los que se puede abusar con facilidad.¹⁹ Por ejemplo, los socios de la JV de BP en Rusia argumentaron que ésta los trataba no como socios iguales, sino como sus humildes súbditos (vea la sección Mercados emergentes 7.1 y el caso de cierre).

Finalmente, las alianzas pueden ser peligrosas, especialmente entre rivales, porque pueden ayudar a los competidores. Al abrir la “puerta” a extraños, las alianzas *facilitan* la observación e imitación de las capacidades específicas de las empresas. En las alianzas entre competidores, existe una “**carrera de aprendizaje**” potencial, en la cual cada uno de los socios aspira a superar al otro en la velocidad para aprender los “trucos” de la contraparte lo más rápido posible.

carrera de aprendizaje

Carrera en la que los socios de una alianza aspiran a superarse mutuamente, aprendiendo los “trucos” de la otra parte lo más rápido posible.

capacidades relacionales (de colaboración)

Capacidades para manejar con éxito las relaciones entre empresas.

SINGULARIDAD. El segundo componente del modelo VRIO tiene dos dimensiones: 1) singularidad o rareza de las capacidades y 2) singularidad de los socios. Primero, las capacidades para manejar con éxito las relaciones entre empresas, a menudo llamadas **capacidades relacionales (o de colaboración)**, pueden ser singulares. Los gerentes que participan en alianzas requieren habilidades para relacionarse que pocas veces se cubren en los planes de estudio de las escuelas tradicionales de negocios, los cuales hacen hincapié en la competencia en lugar de la colaboración.²⁰ Para obtener beneficios reales de las alianzas, los gerentes deben cultivar la confianza de los socios y, al mismo tiempo, estar en guardia para defenderse del oportunismo.²¹

Por más que las alianzas representan un acuerdo estratégico y económico, también constituyen un fenómeno social, psicológico y emocional: palabras como “cortejo”, “matrimonio” y “divorcio” se oyen con frecuencia. Dado que los intereses de las empresas asociadas no se homogeneizan por completo, y a menudo se contraponen, los gerentes que trabajan en alianzas viven una existencia precaria tratando de lograr los objetivos de sus respectivas empresas mientras intentan que funcione la compleja relación. Dada la escasez general de habilidades para las relaciones adecuadas entre la población humana (recuerde: 50% de los matrimonios en Estados Unidos fracasan), no sorprende que las capacidades relacionales sólidas para administrar con éxito las alianzas sean escasas.

MERCADOS EMERGENTES 7.1

DILEMA ÉTICO

La perspectiva de un socio local: “BP ha tratado a los rusos como si fueran sus súbditos”

Los siguientes son fragmentos de un artículo publicado en el *Financial Times* de Londres el 7 de julio de 2008 por Mikhail Fridman, presidente del consejo de administración de TNK-BP y fundador de Alfa Group, que es propietario de 25% de TNK-BP.

- Vemos un futuro a largo plazo para la joint venture y no tenemos ninguna intención de vender un negocio que tiene grandes perspectivas.

- Queremos convertir a TNK-BP en una excelente compañía petrolera internacional.
- Pero sólo podremos lograrlo si BP nos trata como socios y no como súbditos.

Fuente: M. Fridman, 2008, BP has been treating Russians as subjects, en *Financial Times*, 7 de julio: p. 11. © Financial Times.

singularidad de los socios

Dificultad de localizar socios con ciertos atributos deseables.

Un segundo aspecto es la **singularidad de los socios**, que se define como la dificultad de localizar socios con ciertos atributos deseables. Este inconveniente proviene de dos fuentes: 1) estructura de la industria y 2) posición en la red. Primero, desde la perspectiva de la *estructura de la industria*, en muchas industrias oligopólicas, el número de participantes disponibles como socios potenciales es limitado. En algunas economías emergentes en las que sólo algunas empresas locales pueden ser socios valiosos, los participantes tardíos suelen descubrir que los socios potenciales ya han sido “seleccionados” por los rivales. En la industria automotriz china (donde no se permiten las subsidiarias de propiedad total [SPT]), Ford, como participante tardío, terminó aliándose con socios de segunda clase y tuvo que sufrir un desempeño mediocre.

Segundo, desde una perspectiva de *posición en la red*, las empresas ubicadas en el centro de las redes interempresariales tienen acceso a más y mejores oportunidades (como información, acceso, capital, bienes y servicios) y, en consecuencia, podrían acumular más poder e influencia.²² El resultado final es que las empresas con un alto grado de **centralidad en la red** —que se define como la medida en que la posición que ocupa la empresa es fundamental respecto de las otras que participan en la red interempresarial— son quizás los socios más atractivos. Por desgracia, estas empresas son raras y a menudo muy quisquillosas respecto del tipo de relaciones que entablan. Por ejemplo, Cisco, Citigroup y Carrefour rechazan de manera rutinaria propuestas de alianzas provenientes de todo el mundo.

centralidad en la red

Medida en que la posición de la empresa es fundamental respecto de las otras en la red interempresarial.

POSIBILIDAD DE IMITAR. El tema de la imitabilidad atañe a dos niveles: 1) nivel de la empresa y 2) nivel de la alianza. Primero, como se señaló antes, los recursos y capacidades de una empresa pueden ser imitados por los socios. Por ejemplo, a finales de la década de 1980, McDonald's estableció una JV con el gobierno municipal de Moscú, que le ayudó a entrar en Rusia. Sin embargo, durante la década siguiente, el alcalde de esta ciudad estableció una cadena rival de comida rápida, The Bistro, que intentó superar a McDonald's y duplicar muchos de sus productos y prácticas. No había casi nada que McDonald's pudiera hacer, ya que nadie demanda al alcalde en Moscú con esperanzas de ganar.

Otro aspecto de la posibilidad de imitar se refiere a la confianza y comprensión entre los socios en las alianzas exitosas. Las empresas sin esta “química” pueden tener

dificultades para imitar estas actividades. CFM International, una JV establecida por GE y Snecma para fabricar motores de jet en Francia, ha operado con éxito durante más de 30 años. Los rivales tendrían dificultades para imitar esta relación.

ORGANIZACIÓN. De forma similar, los temas organizacionales afectan dos niveles: 1) nivel de la empresa y 2) nivel de la alianza o red. En primer lugar, a nivel de empresa, el modo en que estas empresas se organizan para beneficiarse de las alianzas y las redes es un tema importante.²³ Cuando el número de estas relaciones es pequeño, muchas empresas adoptan el método de prueba y error. No sorprende que el número de “fallas” sea muy alto. Lo problemático es que incluso para los “éxitos”, este enfoque *ad hoc* no permite el aprendizaje sistemático de estas experiencias. Obviamente, esta es una forma peligrosa de organizarse para las grandes EMN que cuentan con muchas alianzas y redes en todo el mundo. En respuesta, numerosas empresas han comenzado a desarrollar una función dedicada exclusivamente a las alianzas (paralela a las funciones tradicionales como finanzas y marketing), a menudo dirigida por un vicepresidente o director con su propio personal y recursos. Esta función actúa como punto focal para aprovechar las lecciones de relaciones previas y actuales. HP ha creado un manual de 300 páginas de toma de decisiones sobre alianzas, el cual incluye 60 instrumentos y plantillas diferentes (como contratos de alianzas, indicadores y checklists). También organiza un curso de dos días, tres veces al año, para difundir este aprendizaje sobre alianzas entre sus gerentes en todo el mundo.

A nivel de alianza o red, algunas relaciones son organizadas de manera que para otros es difícil replicarlas. Existe mucha verdad detrás de las primeras palabras de Tolstoi en *Anna Karenina*: “Todas las familias felices se parecen; cada familia infeliz es infeliz a su manera”. Dada la dificultad de las personas que viven en matrimonios infelices para mejorar la relación (a pesar de un ejército de consejeros matrimoniales profesionales, trabajadores sociales, amigos y familiares), no sorprende que las empresas que participan en alianzas no exitosas (por la razón que sea) a menudo encuentren que es sumamente difícil, si no imposible, organizar y administrar mejor sus relaciones entre ellas.

Consideraciones basadas en las instituciones

INSTITUCIONES FORMALES APOYADAS POR UN PILAR REGULATORIO. Las alianzas estratégicas y redes funcionan dentro de estructuras o marcos formales legales y regulatorios.²⁴ El efecto de estas instituciones formales puede encontrarse a lo largo de dos dimensiones: 1) preocupaciones antimonopolio y 2) requerimientos del modo de entrada. Primero, muchas empresas establecen alianzas con sus competidores. Por lo general, la cooperación entre rivales despierta sospechas de al menos alguna colusión tácita con las autoridades antimonopolio (vea el capítulo 8). Sin embargo, debido a que la integración dentro de las alianzas no es total, como en las adquisiciones (que eliminan a un competidor), es más probable que las autoridades antimonopolio aprueben más fácilmente las alianzas que las adquisiciones.²⁵ Por ejemplo, la fusión propuesta entre American Airlines y British Airways fue bloqueada por las autoridades antimonopolio tanto del Reino Unido como de Estados Unidos. No obstante, se les permitió formar una alianza que con el paso del tiempo creció hasta convertirse en Oneworld, formada por múltiples socios. Otro ejemplo: la fusión propuesta entre AT&T y T-Mobile (una subsidiaria de propiedad total de Deutsche Telekom en Estados Unidos) fue asediada por las autoridades estadounidenses antimonopolio. Sin embargo, el mismo gobierno *otorgó su visto bueno* a la colaboración entre AT&T y T-Mobile en servicios de roaming.

Segundo, los requerimientos formales de los modos de entrada al mercado afectan las alianzas y redes. En muchos países, los gobiernos desalientan o simplemente prohíben las adquisiciones para establecer subsidiarias de propiedad total, lo que implica dejar cierto tipo de alianzas con empresas locales como único modo de entrada para la IED. Por ejemplo, el gobierno indio ha determinado que el límite máximo de la posición de propiedad de las empresas extranjeras en el sector minorista es de 51%, lo que obliga a los participantes extranjeros a formar alianzas, como JV, con empresas locales. Por ejemplo, Walmart formó una JV al 50/50 con Bharti: Bharti Wal-Mart Private Limited.

En fechas recientes han surgido dos características concernientes a las políticas gubernamentales formales sobre los requerimientos del modo de entrada. Primero se encuentra la tendencia general hacia políticas más liberales. Muchos gobiernos (como los de México y Corea del Sur) que históricamente sólo aprobaban JV, ahora permiten subsidiarias de propiedad total como modo de entrada. Como resultado, existe una disminución notoria de las JV y un correspondiente incremento de las adquisiciones en las economías emergentes.²⁶ Una segunda característica es que muchos gobiernos todavía imponen requerimientos considerables, en especial cuando empresas extranjeras adquieren activos locales o domésticos. Sólo se permiten las JV en la estratégicamente importante industria china de ensamblaje de automóviles y la industria petrolera rusa (vea el caso de cierre), lo cual elimina la opción de las adquisiciones. Las leyes de Estados Unidos sólo permiten que aerolíneas extranjeras sean propietarias de hasta 25% del capital de cualquier aerolínea estadounidense y las disposiciones reglamentarias de la Unión Europea limitan la propiedad de empresas que no sean originarias de países de la Unión Europea a 49% de las aerolíneas que tienen su sede en ella.

INSTITUCIONES INFORMALES APOYADAS POR PILARES NORMATIVOS Y COGNITIVOS.

El primer conjunto de instituciones informales se centra en las normas colectivas apoyadas por un pilar normativo. Una idea fundamental de la perspectiva o visión basada en las instituciones es que, debido a que las empresas actúan para fortalecer o proteger su legitimidad, copiar a otras organizaciones de prestigio, aún sin conocer los beneficios directos en el desempeño que reportaría hacerlo, sería una manera de bajo costo de ganar legitimidad. Por lo tanto, cuando los competidores tienen diversas alianzas, subirse al “tren” de las alianzas puede percibirse como una excelente manera de unirse a las normas, a diferencia de ignorar las tendencias que prevalecen en la industria.²⁷ En otras palabras, las presiones normativas informales, pero fuertes de la prensa de negocios, la comunidad de inversionistas y las deliberaciones del consejo de administración, quizás provocaron que empresas participantes tardíos, como Ford, se aliaran con socios relativamente poco conocidos en China (como se explicó antes), en vez de no tener socios y, por consiguiente, ninguna presencia en este país. Por la misma razón que los adultos solteros tienden a experimentar cierta presión social para que se casen, las empresas que insisten en “ir solas”, en especial cuando experimentan problemas de desempeño, a menudo enfrentan presiones similares y críticas por parte de colegas, analistas, inversionistas y los medios de comunicación. El lado opuesto de este comportamiento es que muchas empresas se apresuran a establecer relaciones con otras sin la **debida diligencia** o **due diligence** (investigar antes de firmar contratos) y luego resultan perjudicadas.

El segundo conjunto de instituciones informales resalta el pilar cognitivo, el cual se centra en los valores y creencias internalizados que se da por hecho que guían el comportamiento de la empresa. En la década de 1990 BAE Systems (antes British Aerosp-

debida diligencia (o due diligence)

Investigar antes de firmar contratos.

pace) anunció que *todos* sus programas futuros de construcción de aeronaves incluirían alianzas, porque creía, como es evidente, que una estrategia de este tipo era lo correcto.

En general, son aplicables las dos propuestas fundamentales que apuntalan la perspectiva o visión basada en las instituciones (que se presentó en el capítulo 4). La primera propuesta —las personas y empresas persiguen sus intereses y toman decisiones estratégicas dentro de las restricciones institucionales— se ilustra por el poder limitante y habilitador del pilar regulatorio formal, el pilar normativo —informal pero poderoso— y el pilar cognitivo internalizado pero evidente. La segunda propuesta —cuando fallan las restricciones formales, las informales pueden desempeñar una función más importante— es también evidente. Esto se debe a que igual que las instituciones que regulan los matrimonios humanos, las regulaciones y contratos formales pueden regular sólo una pequeña parte (aunque importante) del comportamiento de las alianzas y redes, y el éxito o el fracaso de estas relaciones, en mayor grado, dependen de la interacción diaria de los socios influidos por las normas informales y cognitivas. Este punto se tratará en mayor detalle en las siguientes tres secciones sobre la formación, evolución y desempeño de las alianzas estratégicas y redes.

Formación

¿Cómo se forman las alianzas? La figura 7.3 ilustra un modelo de tres etapas para responder esta pregunta.²⁸

Etapa uno: ¿cooperar o no cooperar?

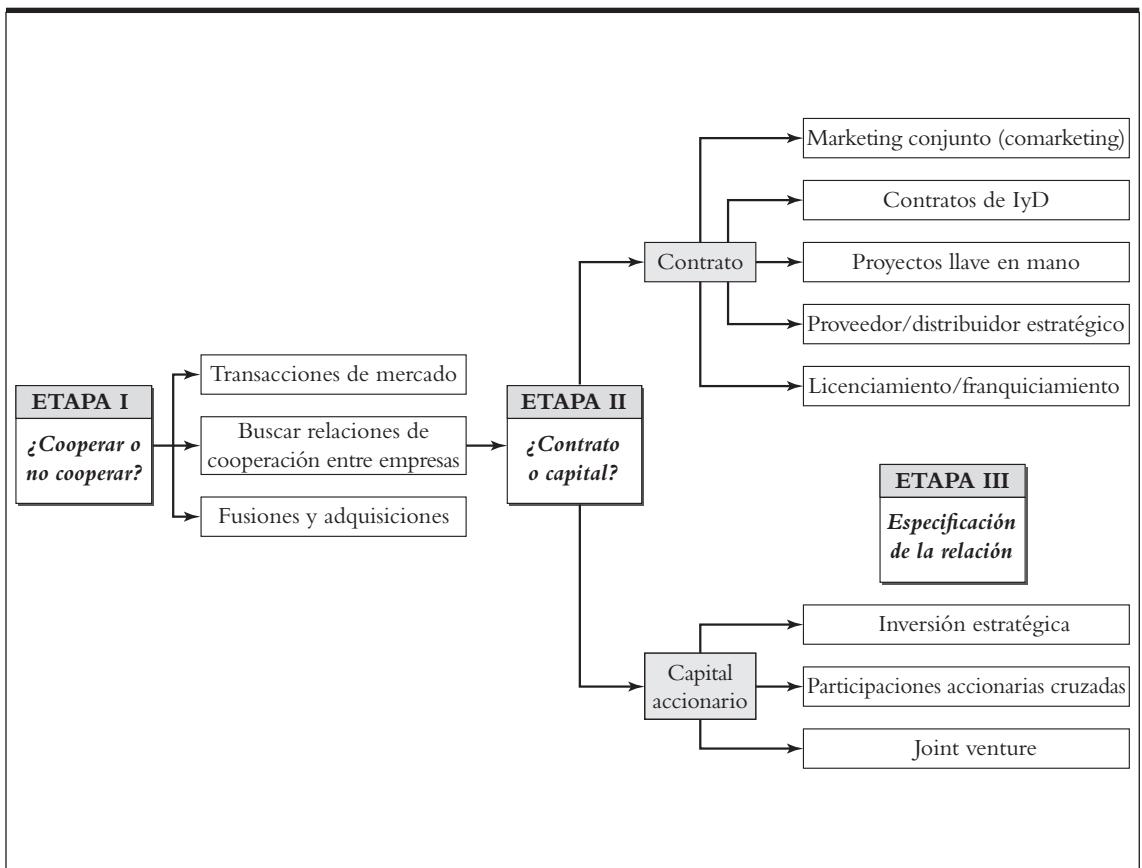
En la etapa uno, la empresa debe decidir si puede lograr el crecimiento estrictamente por medio de transacciones de mercado, adquisiciones o alianzas.²⁹ Para crecer sólo mediante transacciones de mercado, la empresa tiene que enfrentar independientemente los retos competitivos. Este enfoque es muy demandante, aun para las empresas multinacionales ricas en recursos. Como se señaló antes en el capítulo, las adquisiciones tienen ciertas desventajas únicas que inducen a muchos gerentes a concluir que las alianzas son el camino a seguir. Por ejemplo, Sabre Travel Network, con sede en Dallas, también ha utilizado alianzas para entrar en Australia, Bahréin, India, Israel, Japón y Singapur.

Etapa dos: ¿contrato o capital?

En la etapa dos, la empresa debe decidir si tiene que celebrar un contrato o realizar una inversión de capital. Como se señaló en el capítulo 6, la decisión entre contrato y capital es crucial. La tabla 7.2 identifica cuatro fuerzas impulsoras. La primera son las capacidades compartidas. Cuanto más tácitas sean (es decir, más difíciles de describir y codificar), mayor será la preferencia por la participación de capital. Aunque no es la única manera, la forma más eficaz de aprender procesos *complejos* es **aprender haciendo**. Un buen ejemplo de este enfoque es que para aprender a cocinar lo que hay que hacer es cocinar en realidad y no simplemente leer libros de cocina. Muchos procesos de negocios son iguales. Una empresa que desea fabricar automóviles descubrirá que el conocimiento codificado en los libros o informes no es suficiente. Una buena parte del conocimiento tácito sólo puede adquirirse por medio de aprender haciendo, de preferencia con expertos como socios de alianzas.

aprender haciendo

Manera de aprender que no consiste en leer libros sino en realizar actividades prácticas.

FIGURA 7.3 Formación de alianzas.

Fuente: Adaptada de S. Tallman y O. Shenkar, 1994, A managerial decision model of international cooperative venture formation (p. 101), en *Journal International Business Studies*, 25 (1): pp. 91-113.

Una segunda fuerza impulsora es la importancia del monitoreo y control directos. Las relaciones de capital permiten a las empresas tener de manera continua cierto control directo sobre las actividades conjuntas, mientras que las relaciones contractuales por lo general no lo contemplan. En general, las empresas prefieren alianzas patrimoniales (y un mayor nivel de participación accionaria) si temen que su propiedad intelectual pueda ser expropiada.

La tercera fuerza es pensar en opciones reales. Algunas empresas prefieren formar primero relaciones contractuales, que pueden considerarse opciones reales (o piedras de toque) para luego, quizás, escalar a alianzas patrimoniales si la interacción resulta mutuamente satisfactoria.

Finalmente, la elección entre contrato y capital se reduce a restricciones institucionales. Como ya anotamos, algunos gobiernos deseosos de ayudar a las empresas domésticas a incrementar su nivel tecnológico requieren o fomentan activamente la formación de JV entre empresas extranjeras y domésticas. La industria automotriz china es un ejemplo de ello.

TABLA 7.2 Alianzas estratégicas y redes con participación accionaria frente a sin participación accionaria.

FUERZAS IMPULSORAS	ALIANZAS/REDES CON PARTICIPACIÓN ACCIONARIA	ALIANZAS/REDES SIN PARTICIPACIÓN ACCIONARIA
<i>Naturaleza de los recursos compartidos (grado de complejidad y carácter tácito).</i>	Alta	Baja
<i>Importancia del monitoreo y control organizacional directo.</i>	Alta	Baja
<i>Potencial de opciones reales.</i>	Alta (para posible escalamiento a FyA)	Alta (para posible escalamiento a relaciones con participación accionaria)
<i>Influencia de las instituciones formales.</i>	Alta (cuando se requiere o la estimulan las regulaciones)	Alta (cuando se requiere o la estimulan las regulaciones)

© Cengage Learning

Etapa tres: posicionamiento de la relación

Aunque históricamente se ha supuesto que la formación de alianzas estratégicas es entre dos socios, la proliferación de relaciones entre varias empresas indica que este supuesto debe ampliarse. Dado que es probable que cada empresa tenga múltiples relaciones interempresariales, es importante administrarlas como un *portafolio corporativo* (o red) (vea la tabla 7.3). La combinación de varias relaciones individuales “óptimas” no crearía un portafolio de relaciones óptimas para toda la empresa a la vista de algunas alianzas espinosas con competidores.³⁰ En un mundo de intrigas multilaterales, un paso en el camino de las alianzas, que podría abrir algunas puertas, también puede cerrar otras oportunidades. En otras palabras, “el enemigo de mi amigo es mi enemigo y el enemigo de mi enemigo es mi amigo.” Por lo tanto, para prevenir una “congestión de alianzas”, es cada vez más importante medir con cuidado el efecto de cada relación sobre las otras relaciones de la empresa *antes de formarla* (vea el caso de apertura y el caso de cierre).

TABLA 7.3 Principales socios de alianzas estratégicas de Cisco.

<i>Empresas de plataformas</i>	HP, IBM, Intel, EMC, Microsoft, SAP
<i>Empresas de soluciones de telecomunicaciones</i>	Fujitsu, Italtel, Motorola, Nokia, Nokia Siemens Networks
<i>Influencia de las instituciones formales</i>	Accenture, Bearing Point, Capgemini, EDS, Wipro

Fuente: www.cisco.com

Evolución

Todas las relaciones evolucionan, esto es, unas crecen y otras fracasan.³¹ En esta sección se abordan tres aspectos: 1) combatir el oportunismo, 2) evolucionar de vínculos fuertes a débiles y 3) pasar por el divorcio.

Combatir el oportunismo

La amenaza del oportunismo domina el horizonte. La mayoría de las empresas desea que sus relaciones funcionen, pero también quieren protegerse en caso de que la otra parte sea oportunista (vea el caso de cierre).³² Aunque es difícil eliminar por completo el oportunismo, es posible minimizar la amenaza mediante dos acciones: 1) cercar las capacidades cruciales o críticas o 2) intercambiar capacidades cruciales por compromisos creíbles.

En primer lugar, ambas partes pueden acordar contractualmente cercar las habilidades y tecnologías cruciales que no tienen la intención de compartir. Por ejemplo, GE y Snecma cooperaron para construir motores de jet, pero la primera no estaba dispuesta a compartir toda su tecnología con la segunda. En consecuencia, presentó los componentes de la “caja negra” sellados (Snecma no tenía acceso a su interior), mientras permitía a su socio conocer todo lo relativo al ensamblaje final. Este tipo de relación, en términos del matrimonio humano, es como las parejas que protegen sus bienes anteriores al vínculo con acuerdos prematrimoniales. Mientras los dos estén dispuestos a aceptar este trato, estas relaciones pueden prosperar.

El segundo método, intercambiar habilidades y tecnología, es exactamente el *opuesto* del primero. Ambas partes acuerdan no sólo no retener habilidades y tecnologías cruciales, también establecen compromisos creíbles para que cada una sea “rehén” de la otra.³³ Por ejemplo, Motorola otorgó a Toshiba una licencia de su tecnología de microprocesadores, mientras que ésta, a su vez, le correspondió con una licencia de uso de su tecnología de chips de memoria. Cuando se establece una relación paralela y recíproca es posible incrementar los incentivos de cooperación de ambos socios.

En términos del matrimonio humano, la “toma mutua de rehenes” es parecida al siguiente compromiso: “Querida, te amaré siempre. Si te traiciono, puedes matarme. Pero si te atreves a traicionarme, ¡te cortaré la cabeza!” Pensando en términos poco convencionales, la precaria paz durante la Guerra Fría puede considerarse como un caso de “toma mutua de rehenes” que funcionó. Debido a que Estados Unidos y la Unión Soviética tenían como “rehén” cada uno al otro, nadie se atrevió a lanzar el primer ataque nuclear. Mientras que a la víctima del primer ataque le quedara *un solo* submarino nuclear (como el estadounidense tipo Ohio o el Typhoon soviético), este navío tendría la suficiente fuerza de contraataque para borrar de la faz de la Tierra las 20 principales ciudades de Estados Unidos o de la Unión Soviética, un resultado que ninguna de las dos superpotencias consideraba aceptable (vea la película *The Hunt for Red October*). En parte, la Guerra Fría no se calentó debido a la estrategia de “destrucción mutua asegurada”, como se llama realmente en la jerga militar.

Evolucionar de vínculos fuertes a débiles

Tal como fueron presentados en el capítulo 5, los vínculos o lazos fuertes son relaciones más durables, responsables y confiables que se cultivan durante un largo periodo. Este tipo de vínculos tiene dos ventajas:

- Se asocian al intercambio de información más fino y de calidad.

- Los vínculos fuertes sirven como un mecanismo informal de control social, que es una alternativa de los contratos formales y, por consiguiente, actúan para combatir el oportunismo. No sorprende que muchas alianzas estratégicas y redes se construyan inicialmente con vínculos fuertes entre personas y empresas.

Los vínculos débiles, que se definen como relaciones que se caracterizan por una interacción esporádica y poca intimidad, y que, paradójicamente, brindan más oportunidades, tienen dos ventajas:

- Su mantenimiento es menos costoso (requieren menos tiempo, energía y dinero).
- Los vínculos débiles son excelentes para conectarse con sujetos distantes que poseen información nueva y única para idear y emprender acciones estratégicas, característica que, a menudo, se considera la *fortaleza* de los vínculos débiles. Esta ventaja puede ser especialmente crítica cuando las empresas buscan nuevos conocimientos para implementar tecnologías y prácticas vanguardistas.

De la misma forma en que las personas tienden a tener una combinación de un pequeño número de buenos amigos (vínculos fuertes) y un gran número de conocidos (vínculos débiles), las empresas también suelen tener una mezcla de vínculos fuertes y débiles en sus relaciones interempresariales. Ambos tipos de vínculos son beneficiosos, pero en diferentes condiciones. Una de las características que influye en los tipos de ventajas que requieren las empresas es el grado al que sus estrategias son diseñadas para *explotar* sus recursos actuales (como las conexiones existentes) o *explorar* nuevas oportunidades (como las tecnologías futuras).

De particular interés es la distinción entre “explotación” y “exploración” señalada por James March, uno de los principales teóricos de la organización. **Explotación** se refiere a “conceptos como refinamiento, elección, producción, eficiencia, selección y ejecución”, mientras que **exploración** incluye “aspectos que contienen términos como búsqueda, variación, toma de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento e innovación”.³⁴ Mientras que ambos tipos de actividades estratégicas son importantes y a menudo se llevan a cabo de forma simultánea, existe una disyuntiva entre los dos debido a los recursos limitados que poseen las empresas.³⁵ Entonces, a menudo es necesario otorgar carácter *relevante* a cualquiera de los vínculos durante un periodo específico. En entornos propicios para la explotación, los vínculos fuertes pueden ser más beneficiosos. Por el contrario, en entornos favorables para la exploración, se deben preferir los vínculos débiles.

Numerosos vínculos fuertes evolucionan para convertirse en débiles. Ejemplos de dos contextos ilustran estas dinámicas. Primero, con frecuencia, una nueva start-up (empresa de nueva creación) se concentra primero en los vínculos fuertes y densos, porque trata de explotar las redes externas actuales de los emprendedores fundadores para asegurar su supervivencia. En la siguiente fase, después de haber explotado (y agotado) el conjunto inicial de oportunidades, la empresa necesita buscar nuevas oportunidades. Por lo tanto, cambia a la exploración con la finalidad de buscarlas, lo cual exige más vínculos débiles con mayor diversidad. El cambiante portafolio de alianzas de Amazon es característico de esta evolución. Al principio, la empresa estableció vínculos fuertes con algunas empresas editoriales y distribuidores clave. A medida que se expandía para abarcar nuevos productos (juguetes y CD) y nuevos modelos de negocio (subastas), estableció numerosos vínculos débiles con una gran diversidad de proveedores grandes, pequeños comercios y casas de subasta.

Un segundo ejemplo son las JV formadas por dos socios. Con el tiempo, cuando el conjunto inicial de oportunidades ha sido explotado y agotado por los miembros de la sociedad y éstos emprenden nuevas búsquedas, prefieren establecer algunas relaciones

explotación

Acciones que contienen términos como refinamiento, elección, producción, eficiencia, selección y ejecución.

exploración

Acciones que contienen términos como búsqueda, variación, toma de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento e innovación.

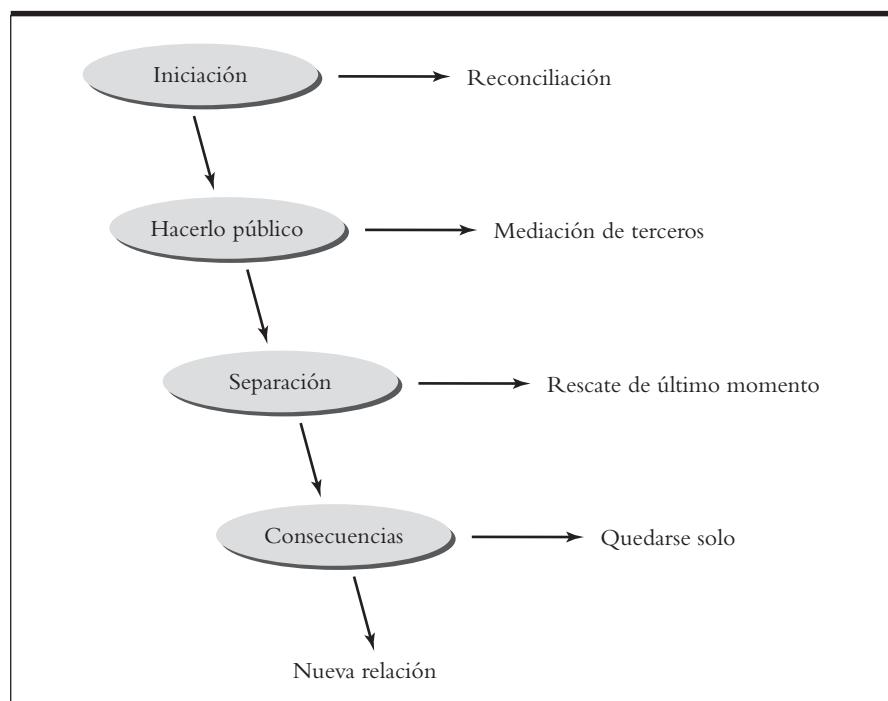
basadas en vínculos débiles con un conjunto diverso de actores. En otras palabras, los vínculos fuertes dentro de la JV podrían llegar a ser demasiado limitantes. No obstante, los socios originales se molestarán, como es natural. En un matrimonio, es fácil entender la furia de un cónyuge cuando el otro explora otras relaciones (jaunque sean vínculos débiles!). En el caso de la disputa entre BP y AAR por TNK-BP, AAR se enojó por la relación “extraconyugal” que BP estableció con Rosneft en una nueva alianza (vea el caso de cierre).

Del matrimonio al divorcio corporativo³⁶

Con frecuencia, las alianzas se conocen como “matrimonios corporativos”, y cuando concluyen, como “divorcios corporativos”. La figura 7.4 muestra un modelo de disolución de alianzas. Para aplicar la metáfora del divorcio, nos centramos en una alianza entre dos socios. Con base en la convención en el estudio de los divorcios humanos, la parte que inicia el proceso de terminar la alianza se llama iniciador, en tanto que la otra parte, a falta de una palabra mejor, se denomina la pareja. Tomaremos como base el caso de cierre para explicar este proceso.

La primera fase es la iniciación. El proceso inicia cuando el iniciador comienza a sentirse incómodo con la alianza (por cualquier razón). La indecisión comienza como un proceso unilateral del iniciador, el cual, en este caso, parece que fue AAR. Después de que BP hizo caso omiso de las repetidas peticiones que le hizo AAR para que modificara su conducta, ésta empezó a incrementar sus exigencias. En este momento, las muestras de descontento se hicieron más evidentes. Al principio, BP, la pareja, simple-

FIGURA 7.4 Disolución de la alianza.



Fuente: Adaptada de M. W. Peng y O. Shenkar, 2002, Joint venture dissolution as corporate divorce (p. 95), en *Academy of Management Executive*, 16(2): pp. 92-105.

mente “no entendía”. La “repentina” insatisfacción del iniciador puede confundir a la pareja. Por consiguiente, la iniciación tiende a intensificarse.

La segunda fase es hacerlo público. La parte que da la noticia primero tiene la ventaja de ser el primero en actuar. Si presenta una razón socialmente aceptable a favor de su causa, esta parte puede ganarse la simpatía de los principales stakeholders (grupos de interés), como los ejecutivos de la empresa matriz, inversionistas y periodistas. No es ninguna sorpresa que el iniciador sea el que primero hace público el divorcio. Por otra parte, la pareja puede evitarlo si culpa al iniciador y demuestra la rectitud de su posición (esto fue precisamente lo que hizo BP). Finalmente, tanto AAR como BP estaban impacientes por ventilar en público sus quejas (vea la sección Mercados emergentes 7.1).

La tercera fase es la separación. Al igual que en el divorcio de las personas, la disolución de la alianza puede ser amistosa u hostil. Cuando los divorcios son voluntarios, ambos lados atribuyen la separación a causas como un cambio de circunstancias. Por ejemplo, Eli Lilly y Ranbaxy cancelaron su JV en la India pero conservaron una relación amistosa. En contraste, en los divorcios hostiles una parte acusa a la otra. El peor escenario es “la muerte por mil puñaladas” infligida por una de las partes a cada momento. Un ejemplo es la enorme cantidad de demandas judiciales y procesos de arbitraje que Danone y Wahaha han entablado en muchos países (como las Islas Vírgenes Británicas, China, Francia, Italia y Estados Unidos) en los que se acusan mutuamente de actuar de manera no ética.

La última fase es la de consecuencias. Como ocurre con muchos divorciados, la mayoría de las empresas “divorciadas” (pero no todas) buscan un nuevo compañero. Por supuesto, la nueva alianza se negocia más extensamente.³⁷ Un ejecutivo italiano supuestamente firmó *cada una* de las 2,000 páginas (!) de un contrato de alianza.³⁸ Sin embargo, el exceso de formalización puede indicar falta de confianza, de la misma manera que los acuerdos prenupciales pueden ahuyentar algunos prospectos matrimoniales.

En la figura 7.4 se ilustra que por cada fase del proceso de disolución hay una salida. En el caso de la disputa entre BP y AAR por TNK-BP, aunque ambas partes se acusaron mutuamente en público, se las arreglaron para seguir “casadas” y no disolver su importante relación de alianza (vea el caso de cierre).

DESEMPEÑO

El desempeño es un enfoque central de las alianzas estratégicas y redes.³⁹ En esta sección se analizan: 1) el desempeño de las alianzas y redes y 2) el desempeño de las empresas matrices.

Desempeño de las alianzas y redes

Aunque los gerentes se enfocan, como es natural, en el desempeño de la alianza, las opiniones varían sobre cómo medirlo.⁴⁰ La tabla 7.4 muestra que se puede usar una combinación de medidas objetivas (como utilidades y participación de mercado) y medidas subjetivas (como satisfacción de los directivos). En la figura 7.5 se muestran cuatro factores que pueden influir en el desempeño de la alianza: 1) capital, 2) aprendizaje y experiencia, 3) nacionalidad y 4) capacidades relacionales.

En primer lugar, el nivel de capital puede ser crucial para determinar cómo se desempeña una alianza. Un alto nivel de participación de capital puede indicar un compromiso más fuerte de la empresa que quizás produzca un desempeño mayor. Segundo, es importante considerar si las empresas lograron aprender algo de sus socios cuando se evalúa el desempeño de la alianza. En virtud de que el aprendizaje es abstracto, a menudo la experiencia se utiliza como sustituto, porque es relativamente fácil de medir.⁴¹ Aunque no hay duda de que la experiencia ayuda, su efecto sobre el desempeño

TABLA 7.4 Medidas de desempeño relacionadas con las alianzas y las redes.

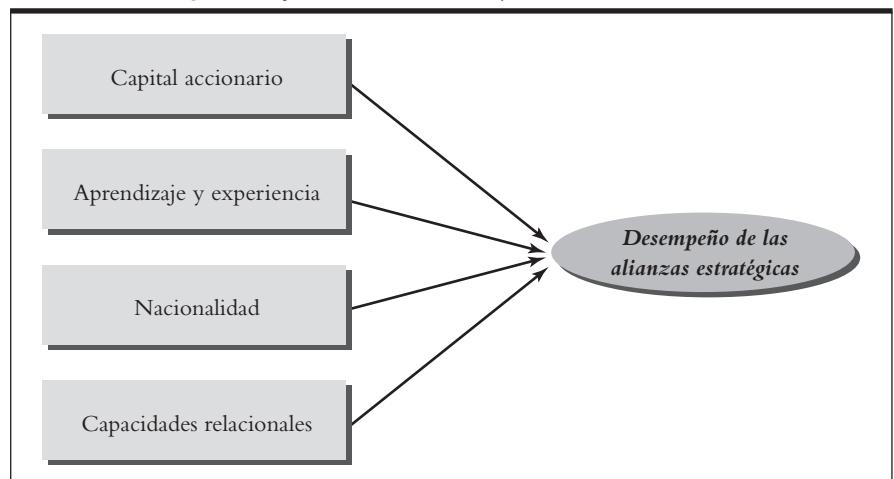
NIVEL DE LA ALIANZA/RED	NIVEL DE LA EMPRESA MATRIZ
<p><i>Objetivo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Desempeño financiero (por ejemplo, rentabilidad). ■ Desempeño del producto en el mercado (por ejemplo, participación de mercado). ■ Estabilidad y longevidad. <p><i>Subjetivo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nivel de satisfacción de la alta dirección. 	<p><i>Objetivo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Desempeño financiero (por ejemplo, rentabilidad). ■ Desempeño del producto en el mercado (por ejemplo, participación de mercado). ■ Reacción del mercado de valores. <p><i>Subjetivo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluación del alcance de las metas.

no es lineal. Existe un límite más allá del cual el incremento de experiencia podría no mejorar el desempeño.⁴² Tercero, la nacionalidad puede afectar el desempeño. Por la misma razón que los matrimonios entre personas con orígenes similares son más estables, las diferencias entre las culturas nacionales pueden crear tensiones en las alianzas. No sorprende que las alianzas internacionales tengan más problemas que las domésticas (vea el caso de cierre). Por último, el desempeño de la alianza podría reducirse fundamentalmente a capacidades relacionales “blandas”, difíciles de medir. El arte de las capacidades relacionales, que son específicas de la empresa y difíciles de codificar y transferir, puede crear o romper las alianzas.

Sin embargo, ninguno de estos factores confirma un efecto inequívoco y directo sobre el desempeño.⁴³ La investigación ha revelado que pueden existir algunas *correlaciones* con el desempeño. Sería ingenuo pensar que cualesquiera de estos factores, de forma individual, puede garantizar el éxito. Es su *combinación* lo que incrementa las posibilidades de éxito de las alianzas estratégicas.

Desempeño de la empresa matriz

¿La empresa matriz obtiene beneficio de las alianzas estratégicas y redes?⁴⁴ Esta reflexión nos regresa al aspecto del valor agregado de estas relaciones (tema que ya se analizó).

FIGURA 7.5 ¿Qué hay detrás del desempeño de la alianza.

En comparación con la relativa falta de consenso sobre el desempeño de las alianzas y redes, se ha llegado a cierta convergencia respecto de los parámetros de referencia del desempeño de la empresa (como rentabilidad, participación de mercado del producto y reacción del mercado de valores), además de la medida más subjetiva del alcance de metas en la percepción de la gerencia (vea la tabla 7.4).

Varios estudios reportan que un mayor nivel de colaboración y tecnología compartida se asocia con una mayor rentabilidad y participación de mercado de las empresas matrices.⁴⁵ Otro conjunto de estudios se enfoca en la reacción del mercado de valores y trata como un “acontecimiento” cada decisión de entrada o salida de una relación. Si la ventana del acontecimiento es suficientemente corta (varios días antes o después de él), es posible observar el rendimiento “anormal” de las acciones provocado por ese acontecimiento particular. Varios de estos estudios de acontecimientos han concluido que el mercado de valores responde favorablemente a las actividades de las alianzas, pero sólo en ciertas circunstancias como: 1) complementariedad de recursos, 2) experiencia previa en alianzas y 3) capacidad de administrar los riesgos políticos del país anfitrión.⁴⁶ En general, es evidente que las alianzas estratégicas y redes pueden crear valor para sus empresas matrices, aunque la forma de hacerlo hoy en día aún es un desafío.

Debates y extensiones

El incremento de las alianzas y redes ha generado diversos debates. Aquí se presentan tres de ellos: 1) JV de participación mayoritaria como mecanismos de control frente a JV de participación minoritaria como opciones reales, 2) alianzas frente a adquisiciones, y 3) adquirir frente a no adquirir socios de alianza.

JV de participación mayoritaria como mecanismo de control frente a JV de participación minoritaria como opciones reales

Un antiguo debate se centra en el nivel apropiado de participación de capital en las JV. Aunque la lógica de tener mayor nivel de control de capital en una JV de participación mayoritaria es clara, en la realidad su implementación es a menudo problemática. Ejercer los derechos de control de una parte, aunque ello esté justificado con base en una posición mayoritaria de capital y poder de negociación más fuerte, puede irritar a la otra parte. Esta situación es especialmente probable en JV internacionales en economías emergentes, donde los socios locales suelen tomar a mal el dominio de las EMN occidentales (vea la sección Mercados emergentes 7.1). Algunos autores proponen una participación de control administrativo 50/50 aun cuando la EMN posea la mayor parte del capital.⁴⁷ Sin embargo, una JV a 50/50 tiene sus propios inconvenientes (vea el caso de cierre).

Además de los beneficios habituales relacionados con ser un socio minoritario en una JV (como bajos costos y menor demanda de recursos y atención administrativos), el beneficio adicional al que aludimos es la capacidad de ejercer opciones reales. En general, cuanto más inciertas sean las condiciones, mayor será el valor de las opciones reales. En industrias y países con alto nivel de incertidumbre, pero potencialmente prometedores, las FyA o las JV de participación mayoritaria pueden no ser recomendables, debido a que el costo del fracaso sería enorme. Por lo tanto, las JV de participación minoritaria son inversiones *de apoyo* recomendables, vistas como posibles piedras de toque para el escalamiento futuro, si fuera necesario, sin exponer demasiado a los socios a los riesgos que este tipo de sociedad implica.

Puesto que el pensamiento de opciones reales es relativamente nuevo, su aplicación continúa en debate. Aunque la lógica de las opciones reales es clara y sencilla, su práctica

es problemática cuando se aplica a las adquisiciones de JV. Esto se debe a que la mayoría de los contratos de JV no especifican un precio previamente acordado para que una de las partes adquiera los activos de la otra. La mayoría de los contratos sólo otorgan derechos preferenciales de compra a las partes, las cuales se comprometen a negociar de “buena fe”. Es comprensible que “ninguna de las dos partes esté dispuesta a comprar la JV por más, o a vender la JV por menos de lo que cada uno espera de la generación de riqueza potencial de la empresa”.⁴⁸ Como resultado de todo ello, es muy complejo llegar a un acuerdo sobre un precio “justo”.

Alianzas en comparación con adquisiciones

Una alternativa a las alianzas son las FyA (vea el capítulo 9). Numerosas empresas parecen perseguir FyA y alianzas aisladas. Mientras que muchas EMN grandes tienen una función de FyA, y algunas han establecido una función de alianzas (tema que se estudió previamente), pocas empresas han establecido una función combinada de “fusiones, adquisiciones y alianzas”. En la práctica, sería recomendable considerar explícitamente las alianzas en comparación con las adquisiciones, como parte de un solo marco de decisión.⁴⁹ Por ejemplo, vea la sección Mercados emergentes 7.2.

MERCADOS EMERGENTES 7.2

Alianzas y adquisiciones de Embraer

Embraer es una empresa brasileña fabricante de aeronaves comerciales y militares pequeñas. Se estableció en 1960 como empresa de propiedad estatal, pero fue privatizada en 1994 y 60% de las acciones quedaron en manos de intereses privados brasileños (aunque el gobierno retiene la “participación dorada” de control). Antes de la privatización, invirtió en el extranjero (Estados Unidos en 1979, Europa en 1988) principalmente para ofrecer ventas y asistencia técnica a los clientes de mercados desarrollados. Sin embargo, después de 1994, y especialmente en 1999, celebró una serie de alianzas estratégicas con grupos europeos, como EADS y Thales (Francia), con la finalidad de obtener tecnología (y reducir el riesgo mediante la acumulación de recursos). Después realizó varias compras para asegurar el reconocimiento de la marca en mercados especializados en el espacio aéreo. En 2004 estableció una fábrica filial en China (en la cual tiene 51% de participación), que ensambla aeronaves para los mercados chino y regional. Con 90% de sus ventas globales en el extranjero, Embraer puede considerarse una de las verdaderas empresas globales de Brasil (e incluso de América Latina).

Fuente: Fragmentos de Naciones Unidas, 2006, *World Investment Report 2006: FDI from Developing and*



Transition Economies (p. 159), Nueva York y Ginebra: United Nations/Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). © United Nations, 2006.

TABLA 7.5 Alianzas en comparación con adquisiciones.

	ALIANZAS	ADQUISICIONES
<i>Interdependencia de recursos</i>	Baja	Alta
<i>Razón de activos suaves a duros</i>	Alta	Baja
<i>Origen de creación de valor</i>	Combinación de recursos complementarios	Eliminación de recursos redundantes
<i>Nivel de incertidumbre</i>	Alta	Baja

Fuente: Con base en el texto de J. Dyer, P. Kale y H. Singh, 2003, Do you know when to ally or acquire? Choosing between acquisitions and alliances, documentos de trabajo, Brigham Young University.

Como se muestra en la tabla 7.5, las alianzas, que tienden a ser coordinadas de forma vaga por los socios, no funcionan de manera adecuada en un entorno que requiere un alto grado de interdependencia. Este entorno necesitaría una adquisición. Las alianzas funcionan bien cuando la razón de activos suaves a duros es relativamente alta (como ocurre con una alta concentración de conocimiento tácito), mientras que las adquisiciones pueden ser preferibles cuando esta razón es baja. Las alianzas crean valor, sobre todo porque combinan recursos complementarios, mientras que las adquisiciones derivan la mayor parte de su valor de la eliminación de los recursos redundantes. Finalmente, con base en el enfoque de opciones reales, las alianzas son más adecuadas en condiciones de incertidumbre y las adquisiciones son preferibles cuando este nivel es bajo.⁵⁰

Aunque no hace falta ser una lumbra para entender estas reglas, “pocas empresas tienen la disciplina necesaria para observarlas”.⁵¹ Consideré la JV 50/50 entre Coca-Cola (Coca) y Procter & Gamble (P&G) que combinó su negocio de bebidas de fruta (como Minute Maid de Coca y Sunny Delight de P&G). La meta era combinar el sistema de distribución de Coca-Cola con las capacidades de IyD de P&G en productos de consumo. Sin embargo, el mercado de valores envió una señal confusa en respuesta que presionó 2% a la *alza* las acciones de P&G y 6% a la *baja* las de Coca-Cola el día que se realizó el anuncio. Por tres razones es probable que le hubiera ido mejor a Coca-Cola si simplemente hubiese adquirido el negocio de bebidas de fruta de P&G. Primera, sería necesario un mayor nivel de integración para generar las sinergias propuestas. Segunda, en vista de que los activos de distribución de Coca eran activos duros relativamente fáciles de valuar y las capacidades de IyD de P&G eran activos suaves, difíciles de valuar, el riesgo era mayor para Coca-Cola. Finalmente, existía poca incertidumbre respecto de la popularidad de las bebidas de fruta y a los inversionistas les fue difícil entender por qué Coca-Cola deseaba compartir 50% de este negocio que crecía con rapidez con P&G, un rezagado en la industria. No sorprende que la JV se disolviera con rapidez en los primeros seis meses.

Por otra parte, es probable que a muchas FyA (como DaimlerChrysler) les hubiera ido mejor si las empresas hubieran tratado de formar alianzas, al menos al principio. En general, las adquisiciones pueden utilizarse en exceso como primer paso para acceder a recursos de otra empresa, mientras que las alianzas, guiadas con una lógica de opciones reales, pueden proporcionar mucha flexibilidad para incrementar o reducir las inversiones.

Adquirir en comparación con no adquirir socios de alianza

Como ya se señaló, los socios de alianzas que tienen un alto grado de centralidad en la red se benefician cuando se sitúan en el centro de una red de actores. El debate trata de dilucidar si estas empresas situadas centralmente deben adquirir a los socios de la alianza que están situados más en la periferia (más lejos del centro) y, por lo general, son más pequeños en la red. Un estudio reciente de investigación comparativa sobre empresas estadounidenses y chinas revela contrastes interesantes. En Estados Unidos, las empresas que se ubican en el centro de una red de alianzas parecen disfrutar de los beneficios de un alto grado de centralidad, y no están impacientes por adquirir las empresas socias de la alianza; esta conclusión concuerda con las predicciones formuladas con base en la teoría de redes estándar.⁵² Sin embargo, en China, las empresas situadas centralmente, para obtener beneficios de su alto grado de centralidad, parecen adquirir socios de manera más pujante y rápida; esta conclusión es *contraria* a las predicciones estándares.⁵³

¿Por qué existen estas diferencias? Los investigadores especulan que debido a las transacciones institucionales, rápidas y dinámicas que tienen lugar en China, cualquier ventaja competitiva asociada con la alta centralidad es probable que se erosione muy pronto, lo que provocaría que las empresas situadas en el centro se apresuren a adquirir socios de la alianza. En Estados Unidos, el ritmo de la dinámica competitiva no es tan rápido, lo que permite que algunas empresas situadas en el centro disfruten de los beneficios y no tengan que adquirir socios de la alianza.⁵⁴ En otras palabras, si la lógica de las opciones reales está en juego, se desarrolla durante un periodo más largo en Estados Unidos que en China.

Además de las empresas chinas, las corporaciones de otras economías emergentes, como Brasil y la India, también parecen tener poca paciencia y a menudo se lanzan en un “frenesí de compras” para adquirir socios de alianza en el extranjero. Acostumbradas a su competencia *interna* dinámica y rápida, las empresas de las economías emergentes suelen interesarse en adquirir de manera rápida y pujante las empresas de socios en el *extranjero*, por temor a que cualquier ventaja competitiva asociada a la adquisición se deteriore con rapidez si no actúan de inmediato.⁵⁵

Falta por verse si apresurar el ritmo de adquisición de socios de alianza se traduce en un mejor desempeño de la empresa matriz. Dos lecciones de este debate son: 1) las empresas de los socios de la alianza en economías desarrolladas deben acostumbrarse a las adquisiciones más rápidas iniciadas por las empresas de las economías emergentes y 2) las empresas de las economías desarrolladas deben acelerar su proceso de adquisición de socios cuando compiten en economías emergentes.⁵⁶

El estratega hábil

Por tradición, la estrategia de una empresa es, por definición, la manera en que formula sus estrategias y compite. En lugar de concentrarse sólo en la competencia, una nueva generación de estrategas debe ser experta tanto en competencia como en cooperación; en otras palabras, lo que ha dado en llamarse, en inglés, *co-opetition*.⁵⁷ Por ejemplo, podemos mencionar lo que Eric Schmidt, CEO de Google, respondió a un reportero (en 2010, antes del fallecimiento de Steve Jobs, CEO de Apple): “Usted ya no es miembro del consejo de administración de Apple. Se dice que Steve Jobs se molestó mucho con usted, su amigo. Dijo que él no se dedicaba al negocio de las búsquedas. ¿Por qué quiere usted incursionar en el negocio de los teléfonos?”

*Apple es una empresa con la que nos asociamos y competimos a la vez. Hicimos un trato de búsqueda con ellos, que recientemente se amplió, y estamos haciendo todo tipo de cosas en mapas y cosas por el estilo. Por lo tanto, el resumen de todo esto es que somos dos corporaciones grandes, ambas importantes y me interesa mucho que sigan muy cerca una de otra. Sin embargo, Android existía antes que el iPhone.*⁵⁸

TABLA 7.6 Conclusiones estratégicas para la acción

- Mejorar las capacidades relacionales (de colaboración) es crucial para el éxito de las alianzas estratégicas y redes.
- Entender y dominar las reglas del juego que regulan las alianzas y redes en el mundo.
- Ponderar con cuidado las ventajas y desventajas de las alianzas en comparación con las que ofrecen las adquisiciones.

En consecuencia, el estratega hábil formula tres conclusiones para la acción (vea la tabla 7.6). Primera, mejorar las capacidades relacionales (de colaboración) es crucial para el éxito de las alianzas estratégicas y redes. Dado que las habilidades relacionales excelentes son raras entre la población en general (piense en las altas tasas de divorcios) y que los planes de estudio de las escuelas de negocios destacan la competencia a costa de la colaboración, se necesita trabajar más arduamente para ser bueno en colaboración. La lista de “Sí y No” en la tabla 7.7 le proporcionará un buen punto de partida.

Segunda, debe comprender las reglas del juego que regulan las alianzas y redes — formales e informales — en todo el mundo. Las reglas formales que estipulan que las alianzas deben ser el modo preferido de entrada y prohíben las subsidiarias de propiedad total harían necesario embarcarse en una estrategia de alianzas, como hizo Eli Lilly al entrar en la India en la década de 1990. Con el tiempo, estas reglas se han relajado y se han permitido las subsidiarias de propiedad total, lo que posibilita reconsiderar la estrategia de JV de la farmacéutica. Las normas informales y valores también son importantes. En ausencia de una legislación que regule las alianzas, las normas para incursionar en economías emergentes solían estar a favor de ellas (vea los casos de apertura y de cierre). Sin embargo, la tendencia reciente en esos países apunta en dirección de terminar poco a poco con las alianzas y establecer controles más estrictos sobre las subsidiarias.

TABLA 7.7 Cómo mejorar las probabilidades de éxito de la alianza.

ÁREAS	SÍ Y NO
Contrato frente a “química”	Ningún contrato puede cubrir todos los elementos de la relación. Depender de un contrato detallado no garantiza una relación exitosa. Puede indicar falta de confianza.
Señales de advertencia	Identificar síntomas frecuentes de críticas, actitud defensiva (culpar siempre a otros de los problemas) y rechazo (retirarse de un combate).
Invertir en la relación	Al igual que las personas casadas se esfuerzan mucho por vigorizar sus lazos, las alianzas requieren un nutriente continuo. Una vez que una de las partes comienza a dudar, es difícil revertir el proceso de disolución.
Mecanismos de resolución de conflictos	Las “buenas” parejas de casados también tienen divergencias. Su arma secreta es encontrar los mecanismos para evitar que los conflictos se intensifiquen injustificadamente. Los gerentes deben gestionar los conflictos, inevitables en cualquier alianza, de forma creíble, responsable y controlada.

Fuente: Con base en el texto de M. W. Peng y O. Shenkar, 2002, Joint venture dissolution as corporate divorce (pp. 101-102), en *Academy of Management Executive*, 16 (2): pp. 92-105.

Tercera, es necesario ponderar con cuidado las ventajas y desventajas asociadas con las alianzas y las adquisiciones. Precipitarse a realizar una alianza (o adquisición) sin considerar la otra opción puede resultar contraproducente, como descubrió Coca-Cola después de que formó una JV de bebidas frutales con P&G. Puede ser necesario considerar las alianzas en comparación con las adquisiciones dentro de un modelo *integrado* de decisión.

En general, este capítulo esclarece en buena medida las cuatro preguntas fundamentales de la estrategia. La respuesta a las preguntas 1 (¿En qué difieren las empresas?) y 2 (¿Cómo se comportan las empresas?) se reduce a la manera en que las consideraciones basadas en la industria, recursos e instituciones impulsan las acciones para establecer alianzas y redes. Lo que determina el alcance de la empresa (pregunta 3)—o más específicamente, el alcance de la alianza en este contexto—se encuentra en las metas estratégicas en las que se basan estas relaciones. Algunas alianzas pueden tener un alcance amplio en previsión de una posible fusión (como la alianza Renault-Nissan), mientras que otras pueden tener un alcance limitado, que permite a los socios seguir compitiendo en otros aspectos (como la JV GM-Toyota). Finalmente, el éxito o fracaso internacional de las alianzas estratégicas y redes (pregunta 4) es determinado fundamentalmente por la manera en que las empresas desarrollan, poseen y aprovechan las capacidades relacionales “suaves o blandas” cuando manejan sus relaciones entre empresas, además de los activos “duros”, como tecnología y capital. En conclusión, no hay duda de que las alianzas estratégicas y redes son difíciles de administrar. Pero la administración casi nunca es simple, trátese de relaciones externas o unidades internas.

RESUMEN

1. Definir las alianzas estratégicas y redes

- Las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación voluntarios entre empresas.
- Las redes estratégicas son alianzas estratégicas conformadas por múltiples empresas.

2. Articular un modelo integral de alianzas estratégicas y redes

- Las consideraciones basadas en la industria, los recursos y las instituciones forman la columna vertebral del modelo integral de alianzas estratégicas y redes.

3. Comprender los procesos de decisión en los cuales se basa la formación de alianzas y redes

- Las fases principales de la formación de alianzas y redes incluyen: 1) decidir si cooperar o no, 2) determinar si se debe buscar un modo contractual o con participación accionaria y 3) posicionar la relación particular.

4. Comprender mejor la evolución de las alianzas y redes

- Se han destacado tres aspectos de la evolución: 1) combatir el oportunismo, 2) evolucionar vínculos o lazos fuertes a débiles y 3) convertir los matrimonios en divorcios corporativos.

5. Identificar las fuerzas que impulsan el desempeño de las alianzas y las redes

- A nivel de alianzas y redes, 1) capital accionario, 2) aprendizaje y experiencia, 3) nacionalidad y 4) se sabe que las capacidades racionales afectan el desempeño de las alianzas y redes.

6. Participar en tres debates centrales sobre alianzas y redes

- 1) JV de participación mayoritaria como mecanismo de control frente a JV de participación minoritaria como opción real, 2) alianzas frente a adquisiciones y 3) adquirir en comparación con no adquirir socios de alianza.

7. Formular conclusiones estratégicas para la acción

- Mejorar las capacidades relacionales (de cooperación).
- Comprender y dominar las reglas del juego que regulan las alianzas y redes en todo el mundo.
- Ponderar con cuidado las ventajas y desventajas de las alianzas en comparación con las adquisiciones.

TÉRMINOS CLAVE

Alianza p. 190	Aprender haciendo p. 200	Exploración p. 204
Alianza contractual (sin participación accionaria) p. 190	Capacidad relacional (o de colaboración) p. 196	Explotación p. 204
Alianza estratégica p. 190	Carrera de aprendizaje p. 196	Inversión estratégica p. 190
Alianza horizontal p. 194	Centralidad en la red p. 197	Opción real p. 195
Alianza vertical descendente p. 194	Constelación p. 190	Participaciones accionarias cruzadas p. 190
Alianza vertical ascendente p. 194	Debida diligencia (due diligence) p. 199	Red estratégica p. 190
		Singularidad de los socios p. 196

PREGUNTAS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

1. Seleccione cualquier anuncio reciente de la formación de una alianza internacional. Pronostique su probable éxito o fracaso.
2. **ÉTICA:** A menudo, durante las etapas de cortejo y negociación, los gerentes hacen hincapié en la “equidad en la sociedad” y no revelan (y tratan de ocultar) sus verdaderas intenciones. ¿Cuáles son los dilemas éticos en este caso?
3. **ÉTICA:** Algunos argumentan que no es ético participar en la “carrera de aprendizaje”. Otros creen que esta carrera” forma parte de las relaciones de alianza, en especial aquellas con competidores. ¿Qué opina usted?

TEMAS PARA PROYECTOS DE GRAN ALCANCE

1. Algunos argumentan que dada la tasa de fracaso de 30 a 70% (con base en diferentes estudios), las alianzas y redes estratégicas tienen una tasa extraordinariamente alta de fracaso y que las empresas necesitan reducir sus actividades de alianza y redes. Otros sostienen que este índice de fracaso no es mucho mayor que la tasa de fracaso de las nuevas start-up con espíritu emprendedor, proyectos corporativos internos, nuevos productos lanzados por empresas en lo individual y fusiones y adquisiciones. Por lo tanto, dicha tasa de fracaso no es un motivo de preocupación grave. Escriba un ensayo corto en el que describa cómo participaría en este debate.
2. Trabajando en parejas, realice una investigación y encuentre la relación de alianza que haya durado más tiempo. Presente los secretos de dicha longevidad en un ensayo corto o presentación visual.

3. ¿Cuáles son las semejanzas y diferencias entre los matrimonios humanos y las alianzas entre empresas? ¿Cómo pueden las lecciones en las cuales se basa el éxito o fracaso de los matrimonios incrementar las probabilidades de éxito de las alianzas? Explique sus respuestas en un ensayo corto.

CASO DE CIERRE

DILEMA ÉTICO

Mercados emergentes: BP, AAR y TNK-BP

(vea también la sección Mercados emergentes 7.1)

TNK-BP es una joint venture (JV) por partes iguales formada entre BP y el consorcio AAR, que representa a tres de los principales grupos empresariales rusos: Alfa, Access y Renova. TNK-BP, fundada en 2003, es una importante compañía petrolera por derecho propio. Es el tercer productor más grande de Rusia y figura entre las diez mayores compañías petroleras del mundo. TNK-BP, que produce cada día aproximadamente 1.9 millones de barriles de petróleo, representa alrededor de 25% de la producción de petróleo de BP y 40% de sus reservas. Paga a BP cada año alrededor de 2,000 millones de dólares en dividendos. Esta máquina de hacer dinero y sus enormes reservas parecerían ser, en palabras de *Bloomberg Businessweek*, una “bendición”. Desafortunadamente, TNK-BP ha generado una serie interminable de dolores de cabeza, conflictos e intrigas entre BP y sus tres socios oligarcas rusos: Mikhail Fridman (fundador del Grupo Alfa y presidente del consejo de administración de TNK-BP), Len Blavatnik (fundador de Access Industries) y Viktor Vekselberg (fundador del Grupo Renova). Dos episodios sobresalen.

Episodio I

En 2008, los socios rusos ventilaron en público dos amargas quejas. En primer lugar, TNK-BP dependía demasiado de los consultores expatriados de BP, cuyos honorarios eran una verdadera “estafa”, lo que implicaba dividendos extra para BP, pero costos excesivos para TNK-BP. Segunda, y más importante, los rusos querían que TNK-BP buscara oportunidades fuera de Rusia y Ucrania, pero BP insistía en no dejar salir a TNK-BP de esos dos países para evitar que se convirtiera en un competidor global. En un memorando, Bob Dudley, CEO estadounidense de TNK-BP en aquel entonces, prohibió a los directivos celebrar tratos con empresas de países que aparecen en la lista negra del Departamento de Estado de Estados Unidos, como Cuba, Irán y Siria. “TNK-BP es una empresa rusa independiente”, señaló Fridman, “y debe sujetarse a las leyes rusas”, que verían con agrado los tratos con esos países. En realidad, dados los antecedentes rusos,

TNK-BP podría ser especialmente idónea para explotar las oportunidades en esos países calificados de “conflictivos” por el gobierno de Estados Unidos. La disputa en la sala del consejo de administración no tardó en filtrarse a los medios de comunicación y ocupó los titulares de los diarios. Los socios rusos afirmaban que TNK-BP debía ser libre de crecer y convertirse en una compañía petrolera global e independiente (al menos el contrato de JV no lo prohibía).

Los acontecimientos se sucedieron con vertiginosa rapidez en 2008. En enero se anularon las visas de los 148 expatriados de BP que trabajaban en TNK-BP. En marzo, la policía hizo una redada sorpresiva en las oficinas de Moscú, tanto de BP como de TNK-BP. Poco después, un gerente de TNK-BP fue detenido por presunto espionaje. En abril, un accionista minoritario prácticamente desconocido entabló una demanda judicial para impedir que los expatriados de BP pudieran trabajar en TNK-BP. En junio, el gran dramatismo en torno de quién estaba a cargo en esta JV 50/50 alcanzó un extraño clímax. En una audiencia en Moscú con funcionarios rusos de migración sobre el número adecuado de visas para los trabajadores extranjeros de TNK-BP, se presentaron dos delegaciones y ambas afirmaron que representaban a TNK-BP (!). Tim Summers, director de operaciones de TNK-BP y representante de BP, aseguró que se necesitarían visas para 150 trabajadores extranjeros. Pero Vekselberg, miembro del consejo de administración y dueño de 12.5% de las acciones de TNK-BP, afirmó que sólo se necesitarían 71. Las autoridades fallaron a favor de Vekselberg y, en consecuencia, algunos empleados expatriados se vieron obligados a salir de Rusia casi de inmediato, y para siempre.

BP atribuyó la disputa a una práctica común de larga tradición entre oligarcas para tomar el control de las empresas por medio de presiones políticas y argumentó que el resultado sería una prueba del estado de derecho en Rusia. También dejó entrever que el gobierno ruso podría estar detrás de las acciones agresivas de los oligarcas. En un artículo publicado en el *Financial Times* el 7 de

julio de 2008, Fridman descartó las motivaciones políticas y caracterizó el incidente como "una disputa comercial tradicional sobre diferentes visiones del desarrollo estratégico de la empresa" (vea la sección Mercados emergentes 7.1). Fridman acusó a BP de ser oportunista y señaló que trataba a TNK-BP como si fuera una subsidiaria de propiedad total en lugar de una JV. Supuestamente, BP consideraba a los rusos como "súbditos" y no como accionistas con igualdad de derechos. El artículo señalaba que a BP le importaban más sus reservas petroleras que los costos y las utilidades. ¿Cuál fue el remate? El derrocamiento de Dudley como CEO de TNK-BP. Sometido a presiones formidables, Dudley tuvo que huir a toda prisa del país. Incluso, un tribunal ruso le prohibió desempeñar su trabajo durante dos años por supuestas infracciones a las leyes laborales locales. En septiembre de 2008, Fridman, además de su posición de presidente del consejo de administración, fue nombrado CEO interino de TNK-BP.

Al final, los rusos necesitaban el expertise (conocimiento experto) de BP, pero ésta también quería acceder al petróleo crudo de TNK-BP en Siberia, lo cual era mucho más sencillo y seguro que la perforación en aguas profundas en lugares como el Golfo de México. En abril de 2010 ocurrió el catastrófico derrame petrolero. En julio de 2010, Dudley, aunque había caído en desgracia en Rusia, fue promovido a la posición de nuevo CEO de BP. Como titular de su nuevo puesto, Dudley se apresuró a ir a Moscú y se mostró más flexible ante sus socios rusos. Con el cambio de actitud, BP accedió a que TNK-BP se expandiera al extranjero. En octubre de 2010, BP vendió activos con valor de 1,800 millones de dólares en Venezuela y Vietnam a TNK-BP, suceso que marcó un hito para TNK-BP, que por fin salió de Rusia y Ucrania. Como empresa rusa, TNK-BP podría tener, en efecto, una mejor posición para prosperar en países "complicados" como Venezuela y Vietnam. Para BP, estas ventas generaron efectivo inmediato para sufragar los costos de limpieza e indemnización en el Golfo de México y no tuvo que vender a los competidores. En general, parece que el episodio I tuvo un final (relativamente) feliz.

Episodio II

Tan sólo un par de meses después del final del episodio I, comenzó el episodio II. En enero de 2011 BP anunció una nueva alianza estratégica de 16,000 millones de dólares con la empresa rusa de propiedad estatal Rosneft. El acuerdo, que de hecho creaba la primera alianza de participación accionaria cruzada entre una compañía petrolera internacional y otra rusa, permitiría a BP ser propietaria de 9.5% de las acciones de Rosneft, y a Rosneft ser propietaria de 5% de las acciones de BP. Ambas partes explorarían en conjunto un nuevo yacimiento petrolero en la plataforma continental del Ártico ruso en el mar de

Kara. Rosneft, que es la segunda compañía petrolera más grande de Rusia (detrás de Gazprom, pero por delante de TNK-BP), produce 2.4 millones de barriles de petróleo al día. Esta nueva alianza contó con todo el apoyo del gobierno ruso; al final de cuentas, el presidente del consejo de administración de Rosneft, Igor Sechin, desempeñaba el cargo de viceprimer ministro. Todo parecía marchar bien, pero surgió un problema: los socios rusos de TNK-BP saltaron y trataron de impedir que se cerrara el acuerdo. Su argumento era que, con base en el contrato de TNK-BP, esta última sólo podía buscar más negocios en Rusia a través de la JV. En otras palabras, los derechos preferentes de AAR habían sido infringidos. En términos llanos, "si quieras casarte con una nueva esposa", espetó Fridman, furioso, "tienes que divorciarte de la primera". El gobierno ruso se enfadó también con BP. "Me reuní con el presidente de BP y no dijo ni una palabra de esto", aseguró el (entonces) primer ministro Vladimir Putin. En pocas palabras, BP había mentido a Rosneft cuando dijo que no tenía obligaciones con terceros. Según *Economist*:

Al menos parece una lamentable falta de criterio por parte de BP. La empresa dice que no tenía idea de que su trato con Rosneft daría por resultado este embrollo legal, por lo que no creyó que fuera necesario mencionar los términos de su contrato de accionista con TNK-BP a sus nuevos socios rusos. Quizá el señor Dudley apostó a que acostarse con Rosneft acallaría a TNK-BP.

Tal apuesta tuvo un efecto totalmente contraproducente. AAR entabló impugnaciones legales e inició un procedimiento de arbitraje para bloquear el trato de BP con Rosneft.* En marzo de 2011 un tribunal sueco apoyó a AAR y asentó un golpe definitivo al acuerdo con Rosneft, que empezó a ser conocido como "Ros-no". En mayo de 2011 BP admitió el fracaso y reafirmó que mantenía un firme compromiso con TNK-BP como su "principal vehículo de negocios en Rusia", lo que en términos de un matrimonio humano fue como reconocer que AAR era su cónyuge legítimo, después de haber sido atrapado en una aventura extraconyugal.

Sin embargo, los dolores de cabeza de BP no terminaron. En septiembre de 2011, Rosneft, su otro socio frustrado, pactó una alianza estratégica con ExxonMobil.

* *El arbitraje es una forma privada de resolución de disputas que evita la intervención de los sistemas judiciales del país anfitrión y el país de origen. En este caso, los socios de la JV TNK-BP convinieron, cuando firmaron el contrato, que ni la ley rusa ni la ley británica regirían la relación contractual. En cambio, acordaron someterse a arbitraje en un tercer país neutral (en este caso, Suecia) para resolver sus disputas.*

En conjunto explorarían los mismos bloques de hielo del Ártico, en el mar de Kara, que se le fueron de las manos a BP. Entonces la situación empeoró. Al día siguiente, la policía hizo una nueva redada en las oficinas de BP en Moscú. Luego de habérselas ingeniado para enemistar tanto al gobierno ruso como a Rosneft (¡imagine la furia del Kremlin después del colapso del acuerdo!), por un lado, y a AAR por el otro, "BP parece tener poca protección contra los dimes y diretes a que está expuesta en Rusia", comentó *Economist*. En octubre de 2011 BP, gravemente debilitada, accedió a que Fridman ocupara formalmente el puesto de CEO y permitió, en esencia, que este y sus socios de AAR dirigieran todas las operaciones de TNK-BP.

A pesar de las pruebas difíciles, retos y resentimientos, tanto BP como AAR mantuvieron su compromiso con el éxito de TNK-BP. Uno tendría que ser totalmente ingenuo para pensar que "vivirán felices para siempre". Por eso, no se pierda próximamente el episodio III...

Fuentes: Con base en 1) *BusinessWeek*, 2008, BP: Roughed up in Russia, 16 de junio: p. 69; 2) *Bloomberg Businessweek*, 2010, How BP learned to dance with the Russian bear, 27 de septiembre: pp. 19-20; 3) BP, 2010, BP to sell Venezuela and Vietnam businesses to TNK-BP, 18 de octubre, www.bp.com; 4) BP, 2011, BP and AAR agree on new management structure for TNK-BP, 21 de octubre, www.bp.com; 5) BP, 2011, BP and AAR reaffirm commitment to growth and success of

TNK-BP, 17 de mayo, www.bp.com; 6) BP, 2011, BP remains committed to partner with Russia, 24 de marzo, www.bp.com; 7) BP, 2011, Rosneft and BP form global and Arctic strategic alliance, 14 de enero, www.bp.com; 8) *Economist*, 2008, At war with itself, 5 de julio: 74; 9) *Economist*, 2008, Crude tactics, 7 de junio: pp. 74-75; 10) *Economist*, 2011, Dudley do-wrong, 2 de abril: p. 60; 11) *Economist*, 2011, Exonerated, 3 de septiembre: p. 64; 12) M. Fridman, 2008, BP has been treating Russians as subjects, *Financial Times*, 7 de julio: p 11.

PREGUNTAS

1. Desde la perspectiva o visión basada en la industria, explique por qué las alianzas son un modo de entrada frecuente en la industria petrolera de Rusia.
2. Desde la perspectiva o visión basada en los recursos, ¿cuáles son los recursos y capacidades complementarias que las dos partes aportaron a TNK-BP?
3. Desde la perspectiva o visión basada en las instituciones, ¿cuáles son las reglas formales e informales del juego que regulan esta industria en Rusia?
4. **ÉTICA:** Como consultor de ética de BP, ¿qué le habría recomendado durante los dos episodios de los conflictos con AAR?
5. **ÉTICA:** Si usted fuera árbitro en Estocolmo, Suecia, ¿a quién habría apoyado en ambos episodios?

NOTAS

[Journal acronyms] **AME** – Academy of Management Executive; **AMJ** – Academy of Management Journal; **AMP** – Academy of Management Perspectives; **AMR** – Academy of Management Review; **APJM** – Asia Pacific Journal of Management; **BW** – BusinessWeek (before 2010) or Bloomberg Businessweek (since 2010); **GSJ** – Global Strategy Journal; **HBR** – Harvard Business Review; **JIBS** – Journal of International Business Studies; **JIM** – Journal of International Management; **JM** – Journal of Management; **JMS** – Journal of Management Studies; **JWB** – Journal of World Business; **MS** – Management Science; **Osc** – Organization Science; **SMJ** – Strategic Management Journal

1. Cited in J. Reuer, 2004, Introduction (p. 2), in J. Reuer (ed.), *Strategic Alliances*, New York: Oxford University Press.
2. P. Beamish & N. Lupton, 2009, Managing JVs, *AMP*, May, 75-94; P. Kale & H. Singh, 2009, Managing strategic alliances, *AMP*, August: 45-62.

3. T. Das & B. Teng, 2002, Alliance constellations, *AMR*, 27: 445-456; S. Nambisan & M. Sawhney, 2011, Orchestration processes in network-centric innovation, *AMP*, August: 40-56.
4. S. Lazzarini, 2007, The impact of membership in competing alliance constellations, *SMJ*, 28: 345-367.
5. X. Yin & M. Shanley, 2008, Industry determinants of the "merger versus alliance" decision, *AMR*, 33: 473-491.
6. B. Garrette, X. Castaner, & P. Dussauge, 2009, Horizontal alliances as an alternative to autonomous production, *SMJ*, 30: 885-894.
7. J. Dyer, 1997, Effective interfirm collaboration, *SMJ*, 18: 543-556.
8. L. Mesquita, J. Anand, & T. Brush, 2008, Comparing the resource-based and relational views, *SMJ*, 29: 913-941; M. Schreiner, P. Kale, & D. Corsten, 2009, What really is alliance management capability

- and how does it impact alliance outcomes and success? *SMJ*, 30: 1395–1419.
9. J. Adegbesan & M. Higgins, 2010, The intra-alliance division of value created through collaboration, *SMJ*, 32: 187–211; R. Agarwal, R. Croson, & J. Mahoney, 2010, The role of incentives and communication in strategic alliances, *SMJ*, 31: 413–437; R. Z. Ainuddin, P. Beamish, J. Hulland, & M. Rouse, 2007, Resource attributes and firm performance in IJVs, *JWB*, 42: 47–60; F. Castellucci & G. Ertug, 2010, What's in it for them? *AMJ*, 53: 149–166; E. Fang & S. Zou, 2009, Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in IJVs, *JIBS*, 40: 742–761; A. Joshi & A. Nerkar, 2011, When do strategic alliances inhibit innovation by firms? *SMJ*, 32: 1139–1160; M. Srivastava & D. Gnyawali, 2011, When do relational resources matter? *AMJ*, 54: 797–810.
 10. *Economist*, 2003, Open skies and flights of fancy (p. 67), October 4: 65–67.
 11. S. Ang, 2008, Competitive intensity and collaboration, *SMJ*, 29: 1057–1075; R. Sampson, 2007, R&D alliances and firm performance, *AMJ*, 50: 364–386.
 12. B. Bourdeau, J. Cronin, & C. Voorhees, 2007, Modeling service alliances, *SMJ*, 28: 609–622; H. Mitsuhashi & H. Greve, 2009, A matching theory of alliance formation and organizational success, *AMJ*, 52: 975–995; A. Tiwana & M. Keil, 2007, Does peripheral knowledge complement control? *SMJ*, 28: 623–634.
 13. M. Koza, S. Tallman, & A. Ataay, 2011, The strategic assembly of global firms (p. 38), *GJ*, 1: 27–46.
 14. A. Chintakananda & D. McIntyre, 2012, Market entry in the presence of network effects, *JM* (in press); I. Cuypers & X. Martin, 2010, What makes and what does not make a real option? *JIBS*, 41: 47–69.
 15. B. Kogut, 1991, JVs and the option to expand and acquire, *MS*, 37: 19–33; T. Tong, J. Reuer, & M. W. Peng, 2008, International joint ventures and the value of growth options, *AMJ*, 51: 1014–1029.
 16. M. McCarter, J. Mahoney, & G. Northcraft, 2011, Testing the waters, *AMR*, 36: 621–640.
 17. L. Hsieh, S. Rodrigues, & J. Child, 2010, Risk perception and post-formation governance in IJVs in Taiwan, *JIM*, 16: 288–303; M. Meuleman, A. Lockett, S. Manigart, & M. Wright, 2010, Partner selection decisions in interfirm collaborations, *JMS*, 47: 995–1018.
 18. M. Jensen & A. Roy, 2008, Staging exchange partner choices, *AMJ*, 51: 495–516; D. Li, L. Eden, M. Hitt, & R. D. Ireland, 2008, Friends, acquaintances, or strangers? *AMJ*, 51: 315–334; X. Luo & L. Deng, 2009, Do birds of a feather flock higher? *JMS*, 46: 1005–1030; F. Rothaermel & W. Boeker, 2008, Old technology meets new technology, *SMJ*, 29: 47–77; R. Shah & V. Swaminathan, 2008, Factors influencing partner selection in strategic alliances, *SMJ*, 29: 471–494.
 19. A. Arino & P. Ring, 2010, The role of fairness in alliance formation, *SMJ*, 31: 1054–1087.
 20. D. Zoogah & M. W. Peng, 2011, What determines the performance of strategic alliance managers? *APJM*, 28: 483–508.
 21. C. Jiang, R. Chua, M. Kotabe, & J. Murray, 2011, Effects of cultural ethnicity, firm size, and firm age on senior executives' trust in their overseas business partners, *JIBS*, 42: 1150–1173; Y. Luo, 2009, Are we on the same page? *JWB*, 44: 383–396; L. Mesquita, 2007, Starting over when the bickering never ends, *AMR*, 32: 72–91; F. Molina-Morales & M. Martinez-Fernandez, 2009, Too much love in the neighborhood can hurt, *SMJ*, 30: 1013–1023; A. Phene & S. Tallman, 2012, Complexity, context, and governance in bio-technology alliances, *JIBS*, 43: 61–83.
 22. G. Ahuja, F. Polidoro, & W. Mitchell, 2009, Structural homophily or social asymmetry? *SMJ*, 30: 941–958; B. Koka & J. Prescott, 2008, Designing alliance networks, *SMJ*, 29: 639–661; C. Phelps, 2010, A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation, *AMJ*, 53: 890–913; H. Yang, Z. Lin, & Y. Lin, 2010, A multilevel framework of firm boundaries, *SMJ*, 31: 237–261; A. Zaheer, R. Gozubuyuk, & H. Milanov, 2010, It's the connections, *AMP*, February: 62–76.
 23. V. Aggarwal, N. Siggelkow, & H. Singh, 2011, Governing collaborative activity, *SMJ*, 32: 705–730.
 24. D. Chen, Y. Paik, & S. Park, 2010, Host-country policies and MNE management control in IJVs, *JIBS*, 41: 526–537; W. Shi, S. Sun, & M. W. Peng, 2013, Sub-national institutional contingencies, network positions, and IJV partner selection, *JMS* (in press).
 25. Federal Trade Commission, 2000, *Antitrust Guidelines for Collaborations among Competitors*, Washington: FTC; T. Tong & J. Reuer, 2010, Competitive consequences of interfirm collaboration, *JIBS*, 41: 1056–1073.
 26. M. W. Peng, 2006, Making M&As fly in China, *HBR*, March: 26–27. See also H. K. Steensma, L. Tihanyi, M. Lyles, & C. Dhanaraj, 2005, The evolving value of foreign partnerships in transitioning economies, *AMJ*, 48: 213–235; J. Xia, J. Tan, & D. Tan,

- 2008, Mimetic entry and bandwagon effect, *SMJ*, 29: 195–217.
27. M. T. Dacin, C. Oliver, & J. Roy, 2007, The legitimacy of strategic alliances, *SMJ*, 28: 169–187.
28. This section draws heavily from S. Tallman & O. Shenkar, 1994, A managerial decision model of international cooperative venture formation, *JIBS*, 25: 91–113.
29. G. Lee & M. Lieberman, 2010, Acquisition versus internal development, *SMJ*, 31: 140–158.
30. W. Hoffmann, 2007, Strategies for managing a portfolio of alliances, *SMJ*, 28: 827–856; D. Lavie, C. Lechner, & H. Singh, 2007, The performance implications of timing of entry and involvement in multi-partner alliances, *AMJ*, 50: 578–604; J. Reuer & R. Ragozzino, 2006, Agency hazards and alliance portfolios, *SMJ*, 27: 27–43.
31. S. Makino, C. Chan, T. Isobe, & P. Beamish, 2007, Intended and unintended termination of IJVs, *SMJ*, 28: 1113–1132; H. Ness, 2009, Governance, negotiations, and alliance dynamics, *JMS*, 46: 451–480; H. K. Steensma, J. Barden, C. Dhanaraj, M. Lyles, & L. Tihanyi, 2008, The evolution and internalization of IJVs in a transitioning economy, *JIBS*, 39: 491–507.
32. S. White & S. Lui, 2005, Distinguishing costs of co-operation and control in alliances, *SMJ*, 26: 913–932.
33. Y. Zhang & N. Rajagopalan, 2002, Inter-partner credible threat in IJVs, *JIBS*, 33: 457–478.
34. J. March, 1991, Exploration and exploitation in organizational learning (p. 71), *OSc*, 2: 71–87.
35. D. Lavie & L. Rosenkopf, 2006, Balancing exploration and exploitation in alliance formation, *AMJ*, 49: 797–818.
36. This section draws heavily from M. W. Peng & O. Shenkar, 2002, JV dissolution as corporate divorce, *AME*, 16: 92–105. See also H. Greve, J. Baum, H. Mitsuhashi, & T. Rowley, 2010, Built to last but falling apart, *AMJ*, 53: 302–322.
37. D. Faems, M. Janssens, A. Madhok, & B. Looy, 2008, Toward an integrative perspective on alliance governance, *AMJ*, 51: 1053–1078; N. Pangarkar, 2009, Do firms learn from alliance terminations? *JMS*, 46: 982–1004; J. Reuer & A. Arino, 2007, Strategic alliance contracts, *SMJ*, 28: 313–330.
38. A. Arino & J. Reuer, 2002, Designing and renegotiating strategic alliance contracts (p. 44), *AME*, 18: 37–48.
39. A. Goerzen, 2007, Alliance networks and firm performance, *SMJ*, 28: 487–509.
40. R. Kaplan, D. Norton, & B. Rugelsjoen, 2010, Managing alliances with the balanced scorecard, *HBR*, January: 114–120; J. Li, C. Zhou, & E. Zajac, 2009, Control, collaboration, and productivity, *SMJ*, 30: 865–884; J. Lu & D. Xu, 2006, Growth and survival of IJVs, *JM*, 32: 426–448; A. Shipilov, 2006, Network strategy and performance of Canadian investment banks, *AMJ*, 49: 590–604.
41. M. Cheung, M. Myers, & J. Mentzer, 2011, The value of relational learning in global buyer-supplier exchanges, *SMJ*, 32: 1061–1082; F. Evangelista & L. Hau, 2009, Organizational context and knowledge acquisition in IJVs, *JWB*, 44: 63–73; E. Fang & S. Zou, 2010, The effects of absorptive and joint learning on the instability of IJVs in emerging economies, *JIBS*, 41: 906–924; R. Gulati, D. Lavie, & H. Singh, 2009, The nature of partnering experience and the gains from alliances, *SMJ*, 30: 1213–1233; P. Kale & H. Singh, 2007, Building firm capabilities through learning, *SMJ*, 28: 981–1000; J. Lai, S. Chang, & S. Chen, 2010, Is experience valuable in international strategic alliances? *JIM*, 16: 247–261; C. Liu, P. Ghauri, & R. Sinkovics, 2010, Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes, *JWB*, 45: 237–249; M. Lyles & J. Salk, 2007, Knowledge acquisition from foreign parents in IJVs, *JIBS*, 38: 3–18; K. Meyer, 2007, Contextualizing organizational learning, *JIBS*, 38: 27–37; B. Nielsen & S. Nielsen, 2009, Learning and innovation in international strategic alliances, *JMS*, 46: 1031–1058; S. Tallman & A. Chacar, 2011, Communities, alliances, networks, and knowledge in multinational firms, *JIM*, 17: 201–210; G. Vasudeva & J. Anand, 2011, Unpacking absorptive capacity, *AMJ*, 54: 611–623; M. Zollo & J. Reuer, 2010, Experience spillovers across corporate development activities, *OSc*, 21: 1195–1212.
42. Y. Luo & M. W. Peng, 1999, Learning to compete in a transition economy, *JIBS*, 30: 269–296.
43. A. Gaur & J. Lu, 2007, Ownership strategies and survival of foreign subsidiaries, *JM*, 33: 84–110; A. Madhok, 2006, How much does ownership really matter? *JIBS*, 37: 4–11; J. Xia, 2011, Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership, *SMJ*, 32: 229–253.
44. D. Lavie, 2007, Alliance portfolios and firm performance, *SMJ*, 28: 1187–1212.
45. A. Afuah, 2000, How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change?, *SMJ*, 21: 387–404; J. Baum, T. Calabrese, & B. Silverman, 2000, Don't go it alone, *SMJ*, 21: 267–294.

46. M. Kunar, 2010, Are JVs positive sum games? *SMJ*, 32: 32–54; S. Yeniyurt, J. Townsend, S. T. Cavusgil, & P. Ghauri, 2009, Mimetic and experiential effects in international marketing alliance formations of US pharmaceutical firms, *JIBS*, 40: 301–320.
47. C. Choi & P. Beamish, 2004, Split management control and IJV performance, *JIBS*, 35: 201–215; H. K. Steensma & M. Lyles, 2000, Explaining IJV survival in a transition economy, *SMJ*, 21: 831–851.
48. T. Chi, 2000, Option to acquire or divest a JV, *SMJ* (p. 671), 21: 665–687.
49. L. Wang & E. Zajac, 2007, Alliance or acquisition? *SMJ*, 28: 1291–1317.
50. K. Brouthers & D. Dikova, 2010, Acquisitions and real options, *JMS*, 47: 1048–1070.
51. J. Dyer, P. Kale, & H. Singh, 2004, When to ally and when to acquire, *HBR* (p. 113), July–August: 109–115.
52. R. Burt, 1992, *Structural Holes*, Cambridge, MA: Harvard University Press; H. Yang, Z. Lin, & M. W. Peng, 2011, Behind acquisitions of alliance partners, *AMJ*, 54: 1069–1080.
53. Z. Lin, M. W. Peng, H. Yang, & S. Sun, 2009, How do networks and learning drive M&As? *SMJ*, 30: 1113–1132.
54. H. Yang, S. Sun, Z. Lin, & M. W. Peng, 2011, Behind M&As in China and the United States, *APJM*, 28: 239–255.
55. S. Sun, M. W. Peng, B. Ren, & D. Yan, 2012, A comparative ownership advantage framework for cross-border M&As, *JWB*, 47: 4–16.
56. M. W. Peng, 2012, The global strategy of emerging multinationals from China, *GSJ*, 2: 97–107.
57. A. Brandenburger & B. Nablebuff, 1996, *Co-operation*, New York: Doubleday.
58. BW, 2010, Charlie Rose talks to Eric Schmidt, September 27: 39.

ADMINISTRACIÓN DE LA DINÁMICA COMPETITIVA GLOBAL



© iStockphoto/Alexey Stiop

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Articular la perspectiva de la “estrategia como acción”.
2. Entender las condiciones propicias en la industria que son favorables para la cooperación y la colusión.
3. Explicar la forma en que los recursos y capacidades influyen en la dinámica competitiva.
4. Describir cómo las leyes de competencia y antidumping afectan la competencia nacional e internacional.
5. Identificar los factores que impulsan los ataques, contraataques y envío de señales.
6. Explicar las formas en que las empresas locales luchan contra las empresas multinacionales (EMN).
7. Participar en dos debates centrales sobre la dinámica competitiva.
8. Formular conclusiones estratégicas para la acción.

Guerras de patentes y ataques de tiburones

El número de solicitudes de patentes en todo el mundo se ha disparado de unas 800,000 al año en la década de 1980 a cerca de dos millones en la década de 2000. También se ha disparado el número de demandas por patentes. En el muy competitivo ámbito de la telefonía celular, Apple demandó a Samsung, Nokia y HTC por violaciones de patentes. En represalia, HTC, Nokia y Samsung contrademandaron a Apple, por la misma causa. Kodak también demandó a Apple, así como el fabricante de Blackberry, Research In Motion (RIM). Oracle y Xerox demandaron a Google. Apenas pasa una semana sin que se produzca una nueva demanda en las "guerras de patentes".

En muchas industrias de rápido desarrollo, pero ahogadas por patentes, tropezar de forma inadvertida con la patente de otro es un peligro real. El secreto, a voces, según *Economist*, es que "todos infringen las patentes de todos los demás de un modo u otro". Esta situación crea un incentivo para que las empresas participen en una "carrera armamentista" en la presentación y acaparamiento de patentes. En las guerras de patentes, éstas son armas tanto ofensivas como defensivas.

Al contrario de lo que se cree comúnmente, muchas patentes no son realmente novedosas e inventivas. *BusinessWeek* opinó que Estados Unidos está "inundado en un mar de patentes chatarra. Algunas son simplemente ridículas, como la patente de 'un método de ejercicio y entretenimiento de gatos' (que consiste básicamente en engañarlos con un puntero láser)". Esta "avalancha de patentes", según los críticos, ha producido una "epidemia de patentes". La escalada de patentes, como es evidente, cuesta a las empresas mucho dinero, en promedio, medio millón de dólares. Pero las empresas son racionales. Patentar estratégicamente un portafolio de inventos que giran alrededor de algunas tecnologías esenciales les permite obtener una ventaja en las demandas y negociaciones por las patentes. Las demandas relacionadas con ellas han llegado a un alto nivel de predecibilidad. La empresa A demanda a la empresa B por violación de patentes. B hurga en su portafolio de patentes y descubre que algunas de sus patentes han sido infringidas por A. Entonces, contrademanda. Para evitar el intercambio costoso y mutuamente destructivo de demandas interminables, por lo general ambas involucradas llegan a acuerdos de licenciamiento cruzado que, después de intercambiar

sumas pequeñas de dinero, otorgan derechos mutuos a las patentes.

Sin embargo, aquí está el detalle: para ser parte de tal intercambio, una empresa necesita tener una reserva suficientemente grande de patentes. Cuando era una empresa joven, Google, antes de 2011, sólo había solicitado o recibido 307 patentes relacionadas con telefonía celular. Como resultado, era vulnerable en comparación con las 3,134 patentes relacionadas con telefonía celular de RIM; 2,655 de Nokia y 2,594 de Microsoft. Esa fue una de las razones fundamentales de la colosal compra de Motorola Mobility, un fabricante de micróteléfonos que perdía dinero, en 12,500 millones de dólares que realizó Google. Pero el principal interés de Google no era el negocio de los micróteléfonos: lo que quería era comprar el rico tesoro de Motorola de más de 1,000 patentes relacionadas con la telefonía celular.

Entre las grandes empresas que chocan en industrias emergentes, como la de los dispositivos móviles, las luchas de patentes son normales, e incluso (un poco) predecibles. Lo que es menos predecible pero no menos dañino son los ataques de los "tiburones" de patentes (o "troles"). Los troles son personas o empresas (a menudo pequeñas), propietarias de patentes, que inician procesos judiciales contra fabricantes por violación de patentes con la finalidad de recibir indemnizaciones por daños y perjuicios por el uso ilegítimo de sus patentes. Aunque tiburones y troles son designaciones pintorescas, el término técnico que se emplea para denominarlos es "entidades no operativas" (ENO). En contraste con todas las "entidades operativas" que se mencionan en los cuatro primeros párrafos de este artículo, las ENO, por definición, no tienen ni la capacidad ni la intención de comercializar sus patentes. Tradicionalmente, la mayoría de las ENO licenciarían sus patentes a los fabricantes, los que pagaría una cuota de licencia. Sin embargo, muchos de los troles de hoy esperan que sus patentes sean violadas y hacen todo lo posible para mantenerlas tan ocultas como sea posible (en términos coloquiales se dice que son "submarinos") hasta que algún fabricante las usa de manera ilegítima. Entonces, los troles lanzan ataques sorpresivos para exigir indemnizaciones superiores a lo que sería razonable esperar que se pagara como una cuota real de licenciamiento por adelantado. En 1990, Jerome Lemelson, un inventor, demandó al fabricante de juguetes Mattel por infringir una tecnología de acoplamiento utilizada

en camiones de juguete. Aunque el tribunal determinó que Mattel había infringido inadvertidamente (es decir, sin mala intención) la patente de Lemelson, de todos modos le otorgó 24 millones de dólares como indemnización al inventor, ¡una gran cantidad de camiones de juguete! Muchos expertos coincidieron en que si Lemelson y Mattel hubieran negociado desde un principio, Lemelson no habría podido sacarle a Mattel una cuota de licencia remotamente cercana a esta suma astronómica. Este tipo de casos ha motivado el surgimiento de muchos trols y, finalmente, ha abierto las compuertas para el “negocio del trol”. Aunque éticamente dudosa, una estrategia de este tipo no sólo es rentable, también legal.

Se recomienda a los ejecutivos de “entidades operativas” (fabricantes), en especial los de empresas de alta tecnología, que se preparen para los ataques de tiburones. Es crucial reforzar el expertise (conocimiento experto de las leyes de patentes). Un chiste en las industrias de alta tecnología es que las empresas deben dedicar la mayor parte de sus presupuestos de investigación y desarrollo a pagar abogados de patentes. Dedicar más recursos a monitorear

las patentes es otra solución obvia. Sin embargo, esta solución no será perfecta, porque dado el creciente volumen de patentes, los costos de monitoreo de éstas han aumentado de manera espectacular, al igual que el riesgo general de simplemente descuidar el estado anterior de la técnica. Por otro lado, la mayoría de las patentes de trols son relativamente marginales y pueden inventarse en todas partes. Esto refuerza el incentivo para tener varias patentes alternas en el portafolio de la empresa, por si acaso.

Fuentes: Con base en 1) *Bloomberg Businessweek*, 2011, Android's dominance is patent pending, 8 de agosto: pp. 36-37; 2) *BusinessWeek*, 2006, The patent epidemic, 9 de enero: pp. 60-62; 3) *Economist*, 2005, Patent sense, 22 de octubre: p. 5; 4) *Economist*, 2010, The great patent battle, 23 de octubre: pp. 75-76; 5) *Economist*, 2011, Inventive warfare, 20 de agosto: pp. 57-58; 6) *Economist*, 2011, Patent applications, 19 de noviembre: p. 105; 7) M. Reitzig, J. Hendel y C. Heath, 2007, On sharks, trolls, and their patent prey, en *Research Policy*, 36: 134-154; 8) R. Ziedonis, 2004, Don't fence me in, en *Management Science*, 50: pp. 804-820.

dinámica competitiva

Acciones y respuestas emprendidas por empresas competidoras.

análisis de la competencia

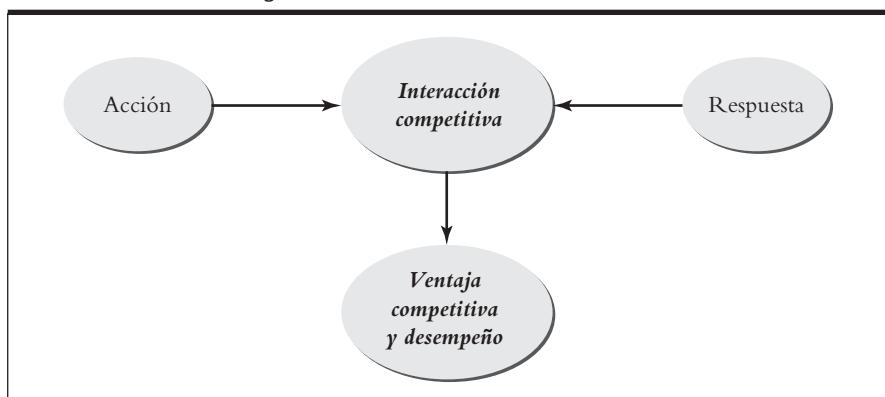
Proceso cuyo objetivo es prever las acciones de los rivales con la finalidad de revisar el plan de la empresa y prepararse para hacer frente a las respuestas de la competencia.

Por qué las empresas toman ciertas acciones como las demandas por patentes? Una vez que una parte inicia una acción, ¿cómo responde la otra? Estas son algunas de las cuestiones estratégicas que se abordan en este capítulo, que se centra en esta **dinámica competitiva**: acciones y respuestas realizadas por empresas competidoras.¹ Puesto que las acciones de una empresa rara vez pasan inadvertidas para sus rivales, a la empresa iniciadora le gustaría, como es natural, poder predecir las respuestas de estas *antes* de actuar.² Este proceso se llama **análisis de la competencia**, propuesto hace mucho tiempo por el antiguo estratega chino Sun Tzu, que enseñaba que no sólo se debe conocer “uno mismo” sino también a “sus contrincantes”.

Recuerde que en el capítulo 1 se presentaron las escuelas de la “estrategia como plan” y la “estrategia de acción”. Como los oficiales militares saben bien desde hace mucho tiempo, un buen plan no sobrevive al primer contacto con el enemigo porque éste no actúa según nuestro plan (!). Por consiguiente, la característica definitoria de la estrategia es la acción, no la planeación. Este capítulo destaca primero la perspectiva de la “estrategia como acción”, seguida de un modelo integral. A continuación se explican el ataque, el contraataque y el envío de señales, además de una interesante extensión sobre la manera en que las empresas locales luchan contra las EMN en las economías emergentes. Siguen los debates y las extensiones.

La estrategia como acción

La parte modular de este capítulo es la perspectiva de la “estrategia como acción” (figura 8.1). Este enfoque asume que la esencia de la estrategia es la interacción, es decir, las acciones y reacciones que conducen a la ventaja competitiva. Las empresas, como los militares, a menudo compiten agresivamente. Observe el tono militar de términos como “ataques”, “contraataques” y “guerras de precios”.³ General Motors (GM) ha establecido un juego bélico entre sus principales 60 ejecutivos. Seis equipos compuestos por 10 ejecutivos cada uno, juegan a ser los rivales principales de GM y tratan de aplastar a la empresa.⁴

FIGURA 8.1 Estrategia como acción.

Fuente: C. M. Grimm y K. G. Smith, 1997, *Strategy as Action: Industry Rivalry and Coordination* (p. 62), Cincinnati: South-Western Thomson (ahora Cengage Learning).

Entonces, los negocios son la guerra, ¿o no? Es obvio que no pueden aplicarse por completo los principios militares porque, después de todo, el mercado no es un campo de batalla cuyo lema es “matar o morir”. Si la lucha a muerte destruye el “pay o pastel”, no quedará nada. En los negocios, es posible competir y ganar sin tener que matar a quienes se oponen. En pocas palabras, los negocios son simultáneamente la guerra y la paz. Por otra parte, casi todos los conceptos de dinámica competitiva también pueden explicarse en términos de analogías deportivas, como “ofensiva” y “defensiva.”

Mientras los ejércitos pelean por territorios, aguas y espacios aéreos, las empresas compiten en los mercados en aspectos geográficos y del producto. La **competencia en mercados múltiples** ocurre cuando las empresas enfrentan a los mismos rivales en varios mercados.⁵ Debido a que un competidor multimercados puede responder a un ataque no sólo en el mercado que se ataca, también en otros en los que ambas empresas coinciden, su retador tiene que pensarlo dos veces antes de lanzar un ataque. En otras palabras, aunque las empresas “actúen localmente”, tienen que “pensar globalmente”. En vista de que las empresas reconocen la capacidad de sus rivales para tomar represalias en numerosos mercados, esta competencia en mercados múltiples puede provocar la *reducción de la intensidad competitiva entre los rivales*, un resultado conocido como **tolerancia mutua**,⁶ que se analizará a continuación con más detalle.

En general, el trípode de la estrategia esclarece de forma considerable la dinámica competitiva y conduce a un modelo integral (figura 8.2). Las siguientes tres secciones analizan los tres “pies” del trípode.

Consideraciones basadas en la industria

Colusión y dilema de los prisioneros

Las consideraciones basadas en la industria se centran en la primera de las cinco fuerzas de Porter: la rivalidad entre los competidores en una industria (vea el capítulo 2). Muchas empresas, si pudieran elegir, quizás preferirían un nivel reducido de competencia. “Las personas del mismo oficio rara vez se reúnen, incluso por alegría y diversión”, escribió Adam Smith en *La riqueza de las naciones* (1776), “pero su conversación a menudo termina en una conspiración contra el público”. En la jerga moderna, esto significa que las empresas competidoras en una industria pueden tener un incentivo para participar en una **colusión**, que se define como los intentos colectivos para reducir la competencia.

competencia en mercados múltiples

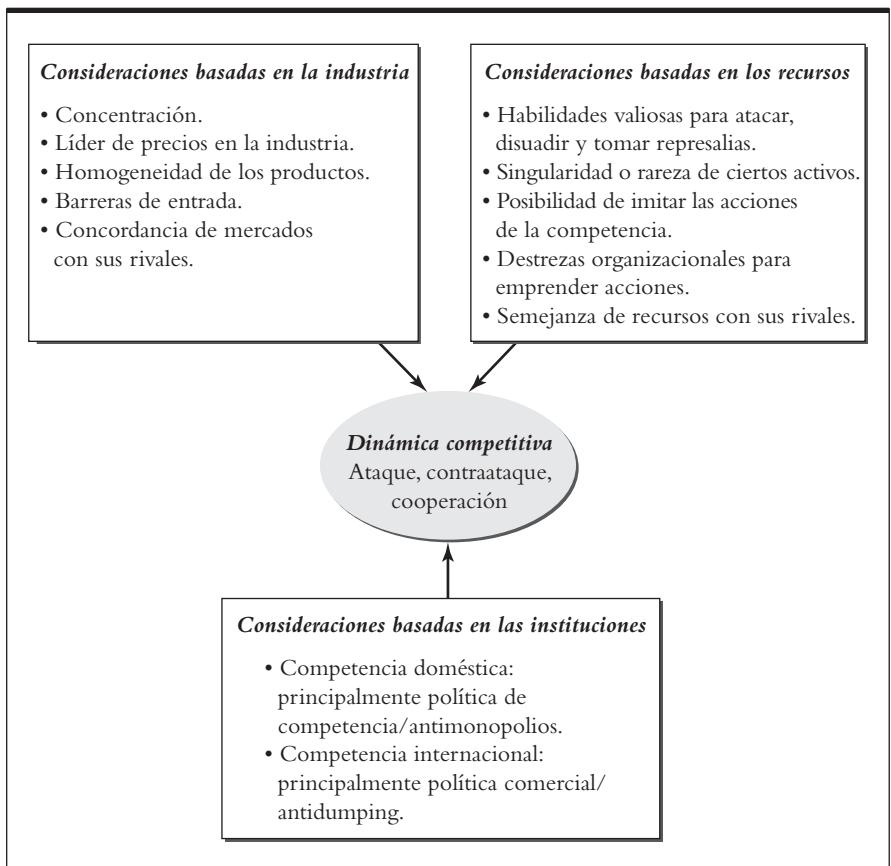
Las empresas enfrentan a los mismos rivales en múltiples mercados.

tolerancia mutua

Las empresas multimercados respetan los ámbitos de influencia de sus rivales en ciertos mercados y sus rivales actúan en reciprocidad, lo que conduce a una colusión tácita.

colusión

Intentos colectivos de empresas competidoras para reducir la competencia.

FIGURA 8.2 Modelo integral de la dinámica competitiva global.

© Cengage Learning

colusión tácita
Las empresas coordinan indirectamente acciones para reducir la competencia enviando señales a los demás de su intención de reducir la producción y mantener los precios por encima de niveles competitivos.

colusión explícita
Las empresas negocian directamente la producción, asignan o fijan los precios y se reparten los mercados.

cartel
Entidad compuesta por varios competidores que establece los volúmenes de producción y los precios. También es conocida como trust.

leyes antimonopolio
Leyes que tratan de restringir las prácticas comerciales anticompetitivas, como carteles y trusts.

dilema del prisionero
En la teoría de juegos, tipo de juego en el que el resultado depende de dos partes que deben decidir si van a cooperar o desertar.

teoría de juegos
Teoría que se centra en la interacción competitiva y cooperativa (como en la situación del dilema del prisionero).

Debido a que a los gerentes (y estudiantes) por lo general no les gusta hablar de “colusión”, ahora se prefiere otra palabra con “C”, coordinación, la cual se utiliza con frecuencia en lugar de colusión.⁷ Sin embargo, teniendo en cuenta las batallas legales centradas en la colusión, los gerentes (y estudiantes) no pueden rehuirla, sino que deben hacer frente a las definiciones legales y debates acerca de ella, que puede ser tácita o explícita. Las empresas participan en **colusión tácita** cuando *indirectamente* coordinan acciones y envían señales de su intención de reducir la producción y mantener los precios por encima de los niveles competitivos. La **colusión explícita** existe cuando las empresas negocian *directamente* los precios y la producción y se reparten los mercados. Esta última produce un **cartel**: una entidad que fija los volúmenes de producción y los precios, en la que participan múltiples competidores. Un cartel es también conocido como un *trust*, cuyos miembros tienen que confiar mutuamente en que se respetarán los acuerdos. Desde la Ley Sherman de 1890, a menudo se considera que los carteles son “anticompetitivos” y están prohibidos por las **leyes antimonopolio** en muchos países.

Además de las leyes antimonopolio, la colusión sufre del **dilema del prisionero**, que es el sustento de la **teoría de juegos**. El término “dilema del prisionero” se deriva de un juego sencillo en el cual dos prisioneros sospechosos de un delito grave que cometieron conjuntamente (por ejemplo, robo) son interrogados por separado y se les dice que si alguno de ellos confiesa, quien lo haga recibirá una sentencia de un año, mientras que el otro irá a la cárcel diez años. Debido a que la policía no tiene pruebas incriminatorias

fehacientes para sustentar la acusación más grave de robo, si ninguno confiesa, ambos serán condenados por un delito menor (como entrada ilegal en propiedad privada) y cada uno será encarcelado dos años. Si ambos confiesan, los dos irán a la cárcel diez años. A primera vista, parece bastante clara la solución de este problema. El máximo beneficio *conjunto* sería que ninguno de ellos confesara. Sin embargo, incluso si ambas partes se ponen de acuerdo en no confesar antes de ser arrestados, aún existirá un enorme incentivo para confesar.

Traducido a un ambiente de líneas aéreas, la figura 8.3 ilustra la estructura de beneficios para las aerolíneas A y B en un mercado determinado, por ejemplo, entre Sidney, Australia, y Auckland, Nueva Zelanda. Si suponemos un total de 200 pasajeros, el cuadrante 1 representa el resultado ideal para ambas aerolíneas, que es mantener el precio en \$500; cada una transporta a 100 pasajeros y recibe \$50,000, en cuyo caso los ingresos de la “industria” ascienden a \$100,000. En el cuadrante 2, si B mantiene su precio en \$500, mientras que A lo reduce a \$300, es probable que B pierda todos sus clientes. Suponiendo que existe información perfectamente transparente en internet sobre los precios, ¿quién querría pagar \$500 cuando puede conseguir un boleto en \$300? Por lo tanto, A puede ganar \$60,000 con 200 pasajeros y B no consigue a nadie. En el cuadrante 3, la situación es al revés. En los cuadrantes 2 y 3, aunque los ingresos de la industria *disminuyen* 40%, la empresa que reduce los precios *aumenta* sus ingresos 20%. Con base en este resultado, A y B tienen fuertes incentivos para reducir el precio y esperar que la otra parte se convierta en un “parásito o polizón”. Sin embargo, a ninguna de las dos le gusta ser “polizón.” Por consiguiente, quizás convendría que A y B redujeran los precios, como en el cuadrante 4, donde cada una sigue con 100 pasajeros. Sin embargo, las dos empresas y la industria terminan con una reducción de 40% de los ingresos. Una lección clave de la teoría de juegos es que incluso si A y B tienen un acuerdo previo de fijar el precio de \$500, ambas aún perciben fuertes incentivos para engañar, con lo que llevarían a la industria a la celda 4 en la que, evidentemente, les va mucho peor a ambas.⁸

FIGURA 8.3 Dilema del prisionero en el caso de aerolíneas y la estructura de beneficios (bajo el supuesto de un total de 200 pasajeros).

		<i>Aerolínea A</i>	
		<u>Acción 1</u> A mantiene el precio en \$500	<u>Acción 2</u> A reduce el precio a \$300
<i>Aerolínea B</i>	<u>Acción 1</u> B mantiene el precio en \$500	(Cuadrante 1) A: \$50,000 B: \$50,000	(Cuadrante 2) A: \$60,000 B: 0
	<u>Acción 2</u> B reduce el precio a \$300	(Cuadrante 3) A: 0 B: \$60,000	(Cuadrante 4) A: \$30,000 B: \$30,000

Características de la industria y colusión frente a competencia

razón de concentración

Porcentaje del total de las ventas de la industria representado por las primeras cuatro, ocho o veinte empresas.

Dados los beneficios de la colusión y los incentivos para hacer trampa, ¿qué industrias son propicias para la colusión en contra de la competencia? Surgen cinco factores (tabla 8.1). El primer factor relevante es el número de empresas o, más técnicamente, la **razón de concentración**, definida como el porcentaje del total de ventas de la industria que realizan las cuatro, ocho o veinte empresas más importantes. En general, cuanto mayor sea la concentración, más fácil será organizar la colusión. En virtud de que la concentración de las cuatro empresas principales en servicios de telecomunicaciones móviles inalámbricas en Estados Unidos representa más de 90% de participación de mercado, las autoridades antimonopolio bloquearon la fusión de AT&T, la segunda empresa más grande, con T-Mobile, la cuarta. En concreto, el Departamento de Justicia sostuvo:

El incremento sustancial de la concentración que daría por resultado esta fusión y la reducción del número de proveedores en todo el país, de cuatro a tres, probablemente conduciría a una menor competencia debido a un riesgo mayor de coordinación anticompetitiva. Ciertos aspectos de los mercados de servicios de comunicaciones móviles inalámbricas, entre ellos, la fijación transparente de precios, el poder de mercado del pequeño comprador y las altas barreras de entrada y expansión, los hacen particularmente idóneos para dicha coordinación.⁹

líder de precios

Empresa que tiene una participación de mercado dominante y establece los precios y márgenes "aceptables" en la industria.

capacidad de castigar

Contar con recursos suficientes para impedir y combatir la deserción.

En segundo lugar, la existencia de un **líder de precios**, una empresa que tiene una participación dominante en el mercado y establece los precios y márgenes "aceptables" en la industria, ayuda a mantener el orden y la estabilidad necesarios para la colusión tácita. El líder de precios puede enviar una señal a toda la industria, con el comportamiento de sus propios precios, de cuándo es apropiado aumentarlos o reducirlos sin comprometer la estructura global de la industria. El líder de precios también posee **capacidad para castigar**, definida como el hecho de contar con los recursos suficientes para impedir y combatir la deserción. Para evitar que alguien haga trampa, el castigo que se utiliza más comúnmente implica debilitar al desertor inundando el mercado con grandes descuentos, lo que influye en que la defeción resulte infructuosa. Tal castigo es muy costoso, porque acarrea pérdidas financieras significativas a corto plazo. Sin embargo, si no se hace frente a los tramosos en pequeña escala, la deserción puede convertirse en una práctica endémica. Por lo tanto, el líder de precios debe tener la voluntad y la capacidad de llevar a cabo los castigos y pagar los costos (vea la sección Mercados emergentes 8.1). Por otro lado, una industria sin un líder en precios reconocido suele ser más caótica. Antes de la década de 1980, GM desempeñó el papel de líder de precios: anunciaba de antemano el porcentaje de incremento de los precios y espe-

TABLA 8.1 Características de la industria y posibilidad de colusión frente a competencia.

COLUSIÓN POSIBLE	COLUSIÓN DIFÍCIL (COMPETENCIA PROBABLE)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Pocas empresas (alta concentración). ■ Existencia de un líder en precios en la industria. ■ Productos homogéneos. ■ Altas barreras de entrada. ■ Alto nivel de concordancia de mercados (tolerancia mutua). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Muchas empresas (baja concentración). ■ No hay líder de precios en la industria. ■ Productos heterogéneos. ■ Bajas barreras de entrada. ■ Falta de concordancia de mercados (no hay tolerancia mutua).

MERCADOS EMERGENTES 8.1

DILEMA ÉTICO

¿Un (cartel de) diamante es para siempre?

El cartel de más larga duración en el mundo moderno es el cartel internacional del diamante encabezado por De Beers, en Sudáfrica. El sistema del cartel que sustenta la industria de 64,000 millones de dólares al año es, según el *Economist*, “curioso y anómalo: no existe otro mercado, ni nada similar sería tolerado en una industria seria”.

Una razón fundamental por la que los diamantes son tan caros se debía a la percepción profundamente arraigada de la escasez. Si hubiera un exceso de oferta, los precios podrían desplomarse. Cecil Rhodes, un magnate inglés que fundó De Beers Mines en Sudáfrica en 1875, trató de resolver este problema centrándose en dos áreas. En primer lugar, Rhodes se percató de que la oferta de Sudáfrica, el único productor significativo en el mundo en ese momento, debía ser limitada. En segundo lugar, como los productores (excavadores) tenían poco control sobre la calidad y cantidad de su producción, preferían tratar con un comprador indiscriminado dispuesto a comprar piedras espectaculares y mediocres. Debido a que la mayor parte de la producción sería de piedras mediocres, los productores preferían eliminar la incertidumbre para poder vender *toda* su producción. Por otro lado, los compradores (comerciantes) preferían garantizar una oferta constante de piedras (tanto del extremo alto como del bajo). La solución de Rhodes consistió en crear un acuerdo permanente entre un solo productor y un solo comprador en el que la oferta se mantuviera baja y los precios altos.

Para poner en práctica su idea, Rhodes compró las principales minas sudafricanas en la década de 1890 y formó la asociación de comerciantes de diamantes del país, llamada Sindicato del diamante, a la que le vendería su producción. Con este “marketing de un solo canal”, todos los miembros del sindicato se comprometieron a comprar diamantes a Rhodes y a venderlos a precios y en cantidades específicas. Con este esquema explícito de fijación de cantidades y precios nació el cartel del diamante.

La mayoría de los carteles colapsan debido a problemas de organización e incentivos. La edad del cartel De Beers, que ya tiene más de 100 años, es muy inusual. Por lo menos tres atributos contribuyen a su longevidad. En primer lugar, la industria está extraordinariamente concentrada. En tiempos de Rhodes, De Beers controlaba toda la producción sudafricana (y por lo tanto, prácticamente en todo el mundo). En la actualidad, De Beers aún controla aproximadamente 40% de la producción mundial de diamantes en bruto y su subsidiaria de propiedad total con sede en Londres, Diamond Trading Company (DTC), clasifica, valúa y vende aproximadamente 70% de los diamantes en bruto del mundo.

En segundo lugar, De Beers es el líder indiscutible de precios. Diez veces al año, DTC organiza ventas de diamantes en bruto (llamadas “vistas”) para un exclusivo y muy selecto grupo de “titulares de vistas” de ciudades como Amberes, Johannesburgo, Mumbai, Nueva York y Tel Aviv. Los titulares informan a DTC sus preferencias, y esta procede a compararlas con el inventario. Durante cada vista, DTC ofrece a cada titular un paquete preseleccionado. El comprador lo toma o lo deja, pero no se permiten regateos. Los compradores suelen aceptar el paquete. Si se niegan en repetidas ocasiones a aceptarlo, no los vuelven a invitar. Esta táctica permite a De Beers controlar, hasta el último quilate, exactamente qué y cuántas piedras entran en el mercado y a qué precio. Para mantener la exclusividad de los titulares de las vistas, su número se ha reducido de unos 350 en la década de 1970 a menos de 100 en la de 2000.

En tercer lugar, De Beers posee tanto la voluntad como la capacidad para hacer cumplir los acuerdos de cartel. Como en todos los carteles, los incentivos para hacer trampa son enormes: productores y compradores por igual están interesados en expulsar a De Beers del proceso. Como líder en precios con una importante capacidad de castigar, las reacciones de De Beers suelen ser veloces y potentes. En 1981 Mobutu Seko, presidente de Zaire, (hoy República Democrática del Congo) anunció que su país rompería con De Beers para vender de forma directa sus diamantes. Aunque sólo se perdiera 3% de las ventas de De Beers, su orden mundial estaba en juego si estas acciones quedaban impunes. En consecuencia, De Beers recurrió a sus reservas para inundar el mercado y reducir el precio de los diamantes industriales zaireños de tres dólares por quilate a 1.8, maniobra que eliminó cualquier ganancia que los zaireños esperaban obtener. Aunque incurrió en pérdidas desproporcionadas, De Beers dejó en claro quién mandaba y Zaire regresó a suplicar de rodillas.

En otro ejemplo, muchos titulares de vistas de Tel Aviv comenzaron a acaparar los diamantes que DTC compró en la década de 1970, con la esperanza de combatir la inflación galopante que padecía Israel. La desaparición de una cantidad sustancial de diamantes de la circulación mundial redujo la oferta, lo que incrementó los precios a las nubes y estimuló a comerciantes de otros lugares a tratar de acaparar y sacar provecho también. Aunque en realidad De Beers se benefició de esos precios altos a corto plazo, se dio cuenta de que a la larga una burbuja especulativa tan descontrolada tenía que estallar. En respuesta, eliminó una tercera parte de los titulares de vistas y purgó a los especuladores israelíes más agresivos. Aislados de sus suministros, los especuladores se vieron obligados a

reducir sus reservas, con lo cual se restablecieron los precios en los niveles normales.

Por último, De Beers enfrenta un gran dolor de cabeza institucional. El gobierno estadounidense argumentó que la empresa violaba claramente las leyes antimonopolio de Estados Unidos e infructuosamente intentó procesar penalmente a la empresa en 1945, 1974 y 1994. De Beers logró permanecer más allá del alcance extraterritorial de las leyes estadounidenses, puesto que no tenía ninguna presencia legal ni ventas (directas) en Estados Unidos. Todos sus diamantes se vendían en Londres, y los titulares de las vistas los exportaban después a Estados Unidos, una maniobra perfectamente legal. Sin embargo, debido a que 50% de los compradores minoristas de diamantes se encuentran en Estados Unidos, estas acciones legales impidieron que los ejecutivos de De Beers visitaran a sus compradores y a los minoristas de Estados Unidos por temor a ser arrestados. En 2008, De Beers llegó a un acuerdo económico de 295 millones de dólares para anular las acusaciones de Estados Unidos y se comprometió a operar con arreglo a las leyes de competencia en todo el mundo. Una pregunta domina el horizonte para los ejecutivos de De Beers y los funcionarios antimonopolio: ¿el cartel de más larga duración en la historia realmente ha llegado a su fin? Esta es, en realidad, la pregunta de los mil millones de dólares.



Map Resources

Fuentes: Con base en 1) *Chicago Tribune*, 2008, Diamond refunds are a consumer's best friend, 21 de enero, www.chicagotribune.com; 2) A. Cockburn, 2002, Diamonds: The real story, en *National Geographic*, marzo: pp. 2-35; 3) *Economist*, 2004, The cartel isn't forever, 17 de julio: pp. 60-62; 4) *Economist*, 2011, Betting on De Beers, 12 de noviembre: p. 73; 5) D. Spa, 1994, *The Cooperative Edge: The Internal Politics of International Cartels*, Ithaca, NY: Cornell University Press; 6) www.debeersgroup.com.

raba que Ford y Chrysler siguieran su ejemplo (lo que hacían con frecuencia). Si los dos últimos se hubieran “extralimitado”, GM los habría castigado. Sin embargo, en fechas más recientes, cuando los rivales asiáticos y europeos se han negado a seguir ejemplo de GM, ésta no ha tenido ni la voluntad ni la capacidad para desempeñar esta función. Por consiguiente, la industria se ha convertido en un campo de batalla mucho más competitivo y caótico. Después de los Tres grandes, la industria automotriz de Estados Unidos ha estado dominada en su mayoría por los Siete magníficos (los otros cuatro son Toyota, Honda, Nissan y Hyundai/Kia).¹⁰

En tercer lugar, es probable que una industria con productos homogéneos, en la que los rivales se ven obligados a competir por precio (en lugar de en diferenciación) induzca a la colusión.¹¹ Debido a que la competencia en precios suele ser “feroz”, las empresas pueden tener mayores incentivos para coludirse. Desde la década de 1990, muchas empresas de industrias del mundo, como fletes y vitaminas, han sido condenadas por el delito de fijación de precios.

En cuarto lugar, es más probable que una industria con altas barreras de entrada (por ejemplo, construcción naval), facilite más la colusión que una industria con bajas barreras de entrada (por ejemplo, restaurantes). Los nuevos participantes son propensos a ignorar las normas de la industria e introducen productos menos homogéneos con tecnologías más recientes (en otras palabras, “tecnologías disruptivas”).¹² Como “rebeldes”, los nuevos participantes “pueden ser considerados balas perdidas en industrias que, salvo por ellos, son plácidas y tranquilas”.¹³ Las empresas titulares tienen un interés colectivo en oponer resistencia a estos nuevos participantes.

Finalmente, la **comunalidad de mercados**, que se define como el grado de superposición entre los mercados de dos competidores, también tiene una influencia signifi-

comunalidad de mercados

Grado en que se superponen los mercados de dos competidores.

ficativa en la intensidad de la rivalidad.¹⁴ Las empresas multimercados puede respetar los ámbitos de influencia de sus rivales en ciertos mercados, y éstos, a su vez, pueden actuar en reciprocidad, lo que produce colusión tácita. Para que esta complicidad se concrete, las empresas deben establecer contacto en múltiples mercados y seguirse unas a otras para entrar en nuevos mercados.¹⁵ De este modo, cuando Carlsberg entra en un nuevo país, Heineken no va muy a la zaga.

La tolerancia mutua, debida a un alto grado de comunalidad de mercados, proviene principalmente de dos factores: 1) disuasión y 2) familiaridad.¹⁶ La disuasión es importante, porque un alto grado de comunalidad de mercados indica que si una empresa ataca en uno de ellos, sus rivales pueden tomar **represalias de mercado cruzadas**, lo cual provoca una costosa guerra que nadie puede permitirse. La familiaridad es la medida en la cual la colusión tácita se ve reforzada por el conocimiento de una empresa de las acciones, intenciones y capacidades de sus rivales.¹⁷ Las repetidas interacciones producen esta familiaridad y dan por resultado más respeto mutuo. En palabras de Jeff Imelt, presidente ejecutivo (CEO) de GE:

GE tiene un tremendo respeto por sus rivales tradicionales, como Siemens, Philips y Rolls-Royce. Pero sabe cómo competir con ellos; nunca destruirán a GE. Sin embargo, debido a la introducción de productos que crean un nuevo paradigma precio-desempeño, los gigantes emergentes [como Mindry, Suzlon, Goldwind y Haier] muy bien podrían lograrlo.¹⁸

En general, la visión basada en la industria, sustentada por la economía de las organizaciones industriales (OI) (vea el capítulo 2), ha generado un voluminoso conjunto de conocimientos sobre la dinámica competitiva. La economía de las OI ha influido en la política antimonopolio. Por ejemplo, las autoridades antimonopolio de Estados Unidos solían aplicar mecánicamente las razones de concentración. Durante muchos años (hasta 1982), si la razón de concentración de las cuatro empresas principales de una industria superaba 20%, *automáticamente* desencadenaba una investigación antimonopolio. Sin embargo, desde la década de 1980, este enfoque mecánico ha sido abandonado, en parte porque “se han formado carteles en mercados que respetan pocos de los criterios estructurales sugeridos y han fracasado en algunos de los mercados supuestamente ideales”.¹⁹ Como es evidente, las consideraciones basadas en la industria, aunque perspicaces sin duda alguna, no pueden contar la historia completa, por lo que se requieren las contribuciones de las perspectivas basadas en los recursos y las instituciones, como se indica en las siguientes dos secciones.

Consideraciones basadas en los recursos

Una serie de imperativos basada en los recursos, informada por el modelo VRIO expuesto en el capítulo 4, impulsa las decisiones y acciones asociadas con la dinámica competitiva (vea la figura 8.2).

Valor

Los recursos de la empresa deben crear valor para enfrentar a los rivales.²⁰ Una manera de agregar valor es contar con patentes. Con rapidez, las empresas amplían la escala y el alcance de sus patentes (vea el caso de apertura). Además, la capacidad para atacar en múltiples mercados —del tipo que Gillette (hoy parte de P&G) poseía cuando lanzó sus máquinas de afeitar Sensor en 23 países *simultáneamente*— desequilibra a los rivales y agrega valor. Asimismo, la capacidad de responder con rapidez a los desafíos también agrega valor.²¹ Otro ejemplo es una posición dominante en los mercados clave (por ejemplo, los vuelos que llegan y salen de Dallas/Fort Worth de American Airlines).

represalias de mercado cruzadas

Represalias en otros mercados cuando los rivales atacan en uno de ellos.

Dicho ámbito de influencia fuerte plantea amenazas creíbles a los rivales, que entienden que la empresa defenderá con vigor sus principales mercados.

Singularidad o rareza

Ya sea por naturaleza o crianza (o ambos), ciertos activos son muy singulares, lo que genera una ventaja significativa. Singapore Airlines, además de tener como base de operaciones una de las mejores ubicaciones que conectan Europa y Asia, a menudo ha sido calificada como la mejor aerolínea del mundo. Esta combinación de ventajas geográfica y de reputación adquirida es singular y permite que la aerolínea siempre pueda fijar precios más altos y dotarse de nuevos y mejores equipos. Es la primera aerolínea del mundo para volar el nuevo avión A380.

Posibilidad de imitar

Numerosos rivales se estudian mutuamente y es probable que tengan una idea bastante completa (aunque no necesariamente exacta) de cómo compiten sus rivales. Sin embargo, el siguiente obstáculo radica en cómo imitar a rivales exitosos. Las empresas que avanzan despacio, a menudo tienen dificultades para hacerlo. Muchas compañías aéreas grandes han intentado imitar a transportistas de descuento, como Ryanair y Southwest, pero han fracasado en repetidas ocasiones.

Organización

Algunas empresas están mejor organizadas para llevar a cabo acciones competitivas, como los ataques sorpresivos, y para responder a retos de “toma y daca”.²² Una cultura “guerrera” intensa no sólo requiere el compromiso de la alta dirección, también la participación de todos los empleados hasta el último “soldado en las trincheras”. Una cultura autocaracterizada como “lobuna” es la que ha impulsado a Huawei a convertirse en el principal contendiente de Cisco. Es difícil para las empresas lentas despertar de pronto y adquirir mayor pujanza.²³

Por otro lado, las empresas coordinadas de manera más centralizada pueden ser mucho más tolerantes unas con otras que aquellas cuyas unidades no están demasiado controladas. En el caso de una empresa multinacional que compite en muchos países, una estrategia de tolerancia mutua requiere que algunas unidades, por respeto al ámbito de influencia de sus rivales, sacrifiquen su máxima ganancia de mercado y se abstengan de realizar algunos esfuerzos. Por supuesto, dicha coordinación ayuda a otras unidades que tienen posición dominante en el mercado a maximizar el desempeño y, por consiguiente, todas las EMN se benefician. Para aplicar con éxito la tolerancia mutua se necesita contar con sistemas de recompensas organizacionales (como las relativas a los bonos y promociones o ascensos) que estimulan la cooperación entre las divisiones. Por el contrario, si una empresa tiene sistemas competitivos de recompensas (por ejemplo, bonos vinculados al funcionamiento de la unidad), los gerentes de éstas pueden no estar dispuestos a renunciar a las ganancias de mercado en aras de mayores beneficios para toda la empresa, lo cual socava la tolerancia mutua.²⁴

Semejanza de recursos

semejanza de recursos

Medida en que un determinado competidor posee una dotación estratégica comparable a la de la empresa enfocada.

La **semejanza de recursos** se define como “la medida en que un determinado competidor posee una dotación estratégica comparable, en términos de tipo y cantidad, a la de la empresa enfocada”.²⁵ Las empresas que tienen un alto grado de semejanza de recursos son propensas a emprender acciones competitivas parecidas. Por ejemplo, Apple e IBM solían tener mucha semejanza de recursos en la década de 1990, razón por la que se enfrentaban con frecuencia. ¿Por qué ya no pelean tanto? Uno de los motivos es que ha disminuido el nivel de semejanza de recursos.

Si se reúnen la semejanza de recursos y la comunalidad de mercados (que se explicó antes), podemos elaborar un modelo de análisis de la competencia para cualquier par de rivales (vea la figura 8.4). En el cuadrante 4, debido a que las dos empresas tienen un alto grado de semejanza de recursos, pero un grado bajo de comunalidad de mercados (poca tolerancia mutua), es probable que la intensidad de la rivalidad sea muy alta. Por el contrario, en el cuadrante 1, dado que ambas empresas tienen poca semejanza de recursos, pero un alto grado de concordancia de mercados, la intensidad de su rivalidad puede ser muy baja. Los cuadrantes 2 y 3 presentan un nivel intermedio de competencia.

Por ejemplo, Starbucks, de altos vuelos, y McDonald's, práctico y realista, solían tener poca semejanza de recursos. Ambas empresas tenían una gran concordancia de mercados; en Estados Unidos, el país entero está literalmente tapizado de las tiendas de las dos cadenas. En otras palabras, estaban en el cuadrante 1 con la rivalidad de menor intensidad. Sin embargo, recientemente, McDonald's decidió aspirar al "mercado de gama alta" y empezó a ofrecer productos como café helado, diseñados para comerle parte del mercado a Starbucks (o beber un poco del café de Starbucks). Debido a presiones de utilidades, Starbucks trató de dirigirse al "mercado de gama baja" ofreciendo bebidas más baratas y café instantáneo. Podemos decir que ha aumentado la semejanza de sus recursos. Dado que todavía mantienen un alto nivel de concordancia de mercados, su rivalidad ha migrado el cuadrante 2, donde la intensidad de la rivalidad es mayor que en el cuadrante 1. Para ilustrar más, el apartado Estrategia en acción 8.1 describe cómo la entrada de Fox en la industria de la teledifusión de Estados Unidos intensificó la rivalidad. En general, la asignación concienzuda en las dimensiones señaladas en la figura 8.4 puede ayudar a los gerentes a perfeccionar su enfoque analítico, distribuir los recursos en proporción con el grado de amenaza que cada rival presenta y evitar sorpresas desagradables.

FIGURA 8.4 Modelo para el análisis de la competencia entre un par de rivales.

		<i>Semejanza de recursos</i>	
		Baja	Alta
<i>Concordancia de mercados</i>	Alta	(Cuadrante 1) Intensidad de la rivalidad <i>La más baja</i>	(Cuadrante 2) Intensidad de la rivalidad <i>Segunda más baja</i>
	Baja	(Cuadrante 3) Intensidad de la rivalidad <i>Segunda más alta</i>	(Cuadrante 4) Intensidad de la rivalidad <i>La más alta</i>

Fuentes: Adaptada de 1) M. Chen, 1996, Competitor analysis and interfirrm rivalry: Toward a theoretical integration (p. 108), *Academy of Management Review*, 21: pp. 100-134; 2) J. Gimeno y C. Y. Woo, 1996, Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation (p. 338), en *Organization Science*, 7: pp. 322-341.

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 8.1

Un zorro en el gallinero

Antes de 1996 la industria estadounidense de teledifusión podía verse como un “gallinero” relativamente tranquilo. Las tres grandes cadenas (ABC, NBC y CBS) dominaban la programación y CNN transmitía su noticiero las 24 horas del día. Como ocurre con las gallinas que comparten un gallinero, había cierta rivalidad, pero también reglas de enfrentamiento bien entendidas, como no atacar las estaciones filiales de cada cadena. En general, la competencia era caballerosa.

Sin embargo, la llegada en 1996 de Fox News Channel, una subsidiaria de News Corporation de Rupert Murdoch, ha transformado la industria. En primer lugar, Fox violó las normas de la industria y atacó las estaciones filiales de las tres grandes cadenas. Además, convenció a algunas de ellas de que cambiaran y se convirtieran en estaciones de Fox. En algunos mercados, las deserciones de las filiales permitieron a Fox, al *amparo de la noche*, ganar algunas radiodifusoras a expensas de las tres grandes cadenas. En segundo lugar, Fox pagaba hasta 11 dólares por suscriptor a los operadores de cable. Este pago infringía otra norma según la cual los operadores de cable sólo pagaban cuotas de transmisión a las estaciones por la programación. Después de haberle ganado la partida a las tres grandes, Fox dirigió sus armas contra CNN. Cuando compró CNN, Time Warner se vio obligada por un acuerdo antimonopolio a operar un segundo canal de noticias, además de CNN. Time Warner eligió MSNBC en lugar de Fox; Fox demandó a Time Warner. La guerra mediática fue sucia: Ted Turner, dueño de CNN, comparó públicamente a Murdoch con Hitler mientras que el *New York Post* de Murdoch cuestionó la cordura de Turner. Posiblemente, la controversia era exactamente lo que quería Fox. Los críticos acusaron repetidamente a Fox de promover un punto de vista conservador (supuestamente republicano). A los espectadores no les importó. En 2006 Fox era el canal de noticias más visto en Estados Unidos y llegaba a 96% de los hogares.

Con base en la figura 8.4, podemos sugerir que la industria, antes de 1996, se encontraba en el cuadrante 2. La intensidad de la rivalidad era la *segunda más baja* porque las tres grandes y CNN tenían un alto grado de communalidad de mercados (todos centrados en Estados Unidos) y una gran semejanza de recursos (programación de televisión). Sin embargo, la entrada de Fox ha transformado el juego. News Corporation es un actor global que



históricamente había tenido su sede en Australia, pero que ahora se ha instalado y cotiza en la bolsa de Nueva York. Además de sus raíces australianas, News Corporation tiene una importante presencia en Asia, Canadá y Europa. Su primera adquisición en Estados Unidos tuvo lugar en 1973, y Murdoch se convirtió en ciudadano estadounidense en 1985 para satisfacer el requisito que establece que sólo los ciudadanos de ese origen podían ser dueños de estaciones de televisión en ese país. En otras palabras, mientras que Fox comparte un alto grado de semejanza de recursos con las tres grandes y CNN, tiene poca communalidad de mercados con ellas, porque estas cadenas tienen poca presencia fuera de Estados Unidos. ¿El resultado final? En la actualidad, la industria se encuentra en el cuadrante 4 con la más alta intensidad de rivalidad. Fox puede vencer a las tres grandes porque tiene poco temor a las represalias en sus mercados no estadounidenses. Por lo tanto, las tres grandes pagan un alto precio por su mentalidad centrada sólo en Estados Unidos. Debido a que es más internacional, CNN está en una mejor posición para luchar contra Fox. En 1997, Turner y Murdoch llegaron a un acuerdo mediante el cual Time Warner accedió a transmitir los canales de Fox y News Corporation le dio acceso a Time Warner a sus satélites en Europa y Asia. En otras palabras, han alcanzado una tolerancia mutua.

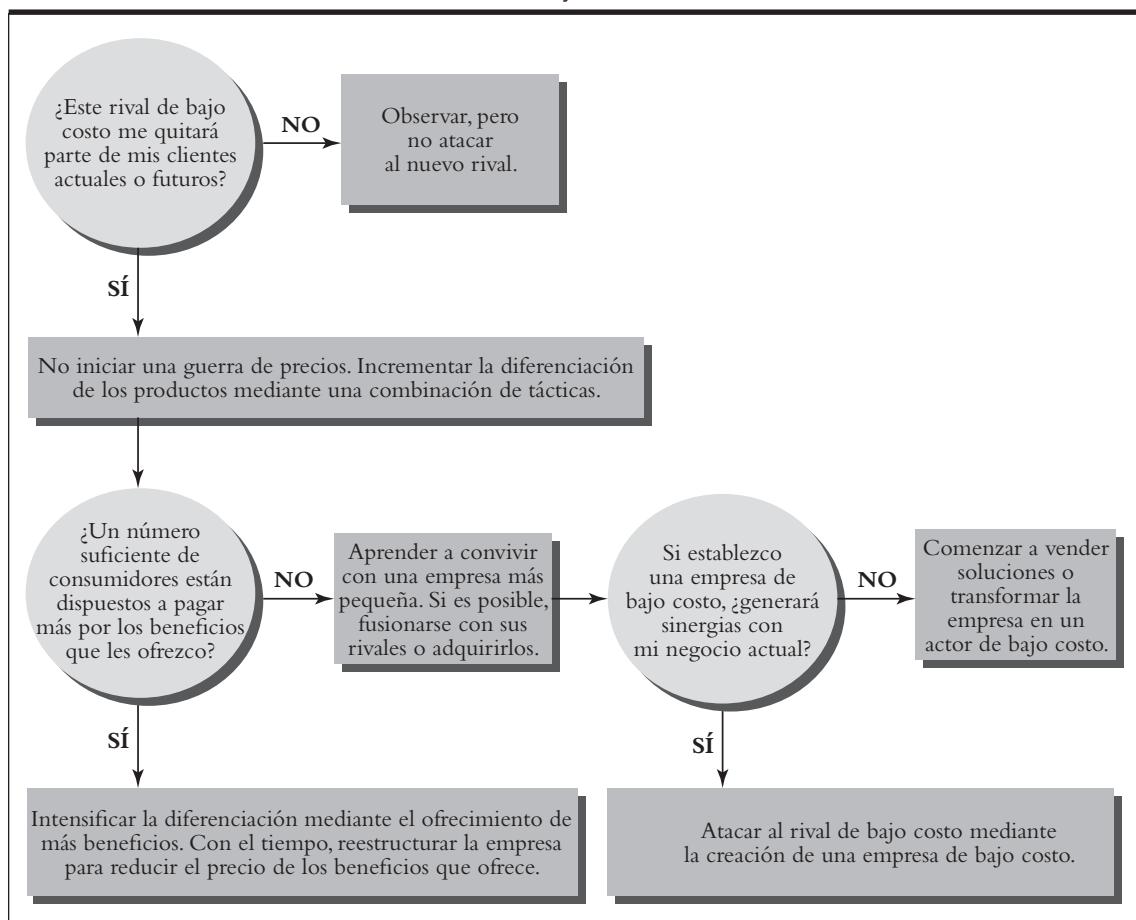
Fuentes: Con base en 1) *BusinessWeek*, 21-28 de agosto, 2006: p. 82; (2) www.newscorp.com.

Lucha contra rivales de bajo costo

Uno de los principales retos que deben enfrentar los operadores predominantes es cómo lidiar con los rivales de bajo costo.²⁶ En la década de 1990, Dell, Southwest Airlines y Wal-Mart mostraron el poder de esta estrategia. Ahora, los rivales de bajo costo surgen en cualquier lugar del mundo, como Teva, de Israel, en el área de medicamentos genéricos, Huawei y ZTE, de China, en equipo de telecomunicaciones y HTC, de Taiwán, en smartphones (vea el caso de cierre). Para los operadores predominantes, ignorarlos es peligroso pero, ¿tienen las capacidades necesarias para combatir a sus rivales de bajo costo?

La figura 8.5 propone un modelo para responder a los rivales de bajo costo, que muestra que los titulares deben resistir el impulso de iniciar guerras de precios para tratar de expulsarlos. Desde la perspectiva o visión basada en las instituciones, la fijación predatoria de precios (conocida también como precios depredatorios) suelen ser ilegales en muchos países (vea la sección siguiente). Desde la perspectiva o visión basada en los recursos, en una carrera hasta el fondo, los operadores predominantes *suelen* perder, porque sus rivales de bajo costo tienen mejores capacidades en este terreno. K-Mart no sólo no pudo vencer a Wal-Mart en precios, también se arrastró a la quiebra. Asimismo, American Air-

FIGURA 8.5 Cómo luchar contra un rival de bajo costo.



lines retó a duelo a su rival de la misma ciudad (ambas líneas aéreas tienen su sede en el área de Dallas/Forth Worth, pero en diferentes aeropuertos). Al final, Southwest remontó el vuelo, pero American se estrelló en la quiebra. Un consejo para las empresas titulares es incrementar la diferenciación y convencer a los clientes de pagar por dichos beneficios (vea el capítulo 2). Apple diseña artefactos geniales. Target cobra una pequeña prima sobre los precios de Wal-Mart en lugar de tratar de mejorar los precios de esta cadena.

Sin embargo, cuando la diferenciación no es suficiente y los titulares se ven obligados a buscar clientes en el mercado de gama baja, deben estudiar con mucha atención el tema de la organización desde una perspectiva VRIO: ¿tienen las capacidades organizacionales necesarias para competir con rivales de bajo costo? Los operadores titulares tienden a creer que, con base en su experiencia, pueden replicar con facilidad las operaciones de bajo costo. En la década de 1990, la mayoría de las principales aerolíneas lanzaron operaciones de bajo costo, como Go, de BA, Continental Lite, Delta Express, Buzz, de KLM, Snowflake, de SAS, y Shuttle, de United. Desde entonces, *todas ellas* han fracasado, lo que indica tanto falta de capacidades organizacionales como de habilidad para aprender “nuevos trucos”. En la Gran Recesión, Coach lanzó Poppy, una “marca de combate” de bolsos y accesorios a precios bajos para poder mantener los precios altos de su línea principal. ¿Tendrá Coach lo necesario para hacer crecer a Poppy? Sigan atentos.

Finalmente, aunque las empresas titulares pueden (con algo de suerte) transformarse para llegar a ser actores de bajo costo exitosos, también pueden cambiar y empezar a vender soluciones. Por ejemplo, IBM cambió de vender hardware, cuyos mercados están erosionados por rivales de bajo costo, a negociar soluciones de gama alta. Steinway, el fabricante líder de pianos, ahora se centra en la “experiencia” y vende una gran cantidad de pianos fabricados por su rival de bajo costo, Pearl River, de China, que tiene una potencia formidable de fabricación, pero capacidades limitadas de marca.

Consideraciones basadas en las instituciones

En pocas palabras, la perspectiva o visión basada en las instituciones recomienda a los gerentes informarse bien de las “reglas del juego” que regulan la competencia nacional e internacional. De forma sorprendente, los libros de texto de estrategia a menudo dan poca cobertura (a veces ninguna) a las instituciones que regulan la dinámica competitiva. Este vacío es desafortunado, porque la falta de comprensión de estas instituciones puede sumergir en serios problemas a empresas exitosas (como Microsoft). En resumen, la perspectiva basada en las instituciones sostiene que los mercados libres no son necesariamente libres. Esta sección muestra por qué ocurre así.

política de competencia

Política que regula las reglas del juego en la competencia, las cuales determinan la mezcla institucional de competencia y cooperación que da origen al sistema de mercado.

política antimonopolio

Política de competencia diseñada para combatir monopolios, carteles y trusts.

Instituciones formales que regulan la competencia nacional: enfoque en el combate antimonopolio

En términos generales, las instituciones formales que regulan la competencia nacional se guían por la **política de competencia**, que “determina la mezcla institucional de competencia y cooperación que da origen al sistema de mercado”.²⁷ De particular relevancia para nosotros es una rama llamada **política antimonopolio**, que tiene el propósito de combatir los monopolios y los carteles. La competencia y la política antimonopolio intentan equilibrar la eficiencia y la justicia. Mientras que la eficiencia es relativamente fácil de entender, a menudo es difícil ponerse de acuerdo sobre lo que es justo. En Estados Unidos, justicia significa igualdad de oportunidades para las empresas titulares y los nuevos participantes. Es “injusto” que los titulares fijen precios e incrementen las barreras de entrada para excluir a nuevos participantes. Sin embargo, en Japón, justicia significa lo *opuesto*, es decir, las empresas titulares que han invertido en una industria y la han nutrido durante mucho tiempo merecen ser protegidas de las de reciente ingreso.

Lo que los estadounidenses describen positivamente como “dinamismo del mercado” los japoneses lo etiquetan negativamente como “turbulencia del mercado”. El ideal japonés es la “competencia ordenada”, que los estadounidenses podrían llamar “colusión”. En general, la política estadounidense antimonopolio está *a favor de la competencia y del consumidor*, mientras que el enfoque japonés está *a favor de los titulares y productores*. Es difícil argumentar quién tiene razón y quién está equivocado en este caso, pero tenemos que ser conscientes de la existencia de estas diferencias cruciales.

Como ejemplos, la tabla 8.2 describe las tres principales leyes antimonopolio de Estados Unidos y cinco casos emblemáticos. La política de competencia y antimonopolio se enfoca en 1) la fijación de precios en colusión y 2) la fijación predatoria de precios (o precios depredatorios). La **fijación de precios en colusión** se refiere a la determinación de precios por los monopolios o partes coludidas a un nivel más alto que el meramente competitivo. Por ejemplo, el cartel global de vitaminas condenado en la década de 2000 incrementó artificialmente los precios entre 30 y 40%.

TABLA 8.2 Principales leyes antimonopolio y casos emblemáticos en Estados Unidos.

PRINCIPALES LEYES ANTIMONOPOLIO	CASOS EMBLEMÁTICOS
Ley Sherman de 1890 <ul style="list-style-type: none"> ■ Es ilegal monopolizar o intentar monopolizar una industria. ■ “Todas las personas que monopolicen, intenten monopolizar, o se combinen o conspiren con cualquier persona o personas para monopolizar cualquier parte del intercambio o comercio entre los diferentes estados, o con otras naciones, será considerada culpable de un delito menor”. ■ La colusión explícita es claramente ilegal. ■ La colusión tácita se encuentra en una zona gris, aunque el espíritu de la ley la rechaza. 	Standard Oil (1911) <ul style="list-style-type: none"> ■ Su participación de mercado en Estados Unidos era superior a 85%. ■ Fue hallada culpable de monopolización. ■ Fue disuelta en varias empresas más pequeñas.
Ley Clayton de 1914 <ul style="list-style-type: none"> ■ Creó la Federal Trade Commission (FTC) para regular el comportamiento de las empresas. ■ Facultó a la FTC para impedir que las empresas incurran en prácticas perjudiciales de negocios. 	Aluminum Company of America (ALCOA) (1945) <ul style="list-style-type: none"> ■ Tenía 90% del mercado estadounidense de aluminio en lingotes. ■ Fue hallada culpable de monopolización. ■ Se le ordenó subsidiar la entrada de rivales y a vender plantas.
Ley Hart-Scott-Rodino (HSR) de 1976 <ul style="list-style-type: none"> ■ Facultó el Departamento de Justicia (DOJ) para exigir a las empresas que presenten documentos internos. ■ Facultó a los procuradores generales (AG) de los estados para iniciar demandas por triples daños. 	IBM (1969-1982) <ul style="list-style-type: none"> ■ Tenía 70% de participación de mercado de computadoras en Estados Unidos. ■ Fue demandada por monopolización por el Departamento de Justicia. ■ El caso fue desechado durante la administración Reagan.
	AT&T (1974-1982) <ul style="list-style-type: none"> ■ “Monopolio natural” legal desde la década de 1900. ■ Todavía está demandada por monopolización por el DOJ, en particular debido a sus esfuerzos por bloquear nuevos ingresos. ■ Se le ordenó dividirse.
	Microsoft (1990-2001) <ul style="list-style-type: none"> ■ MS-DOS y Windows tenían 85% de participación de mercado. ■ Fue demandada por el DOJ, la FTC y 22 procuradores generales estatales por monopolización y vender ilegalmente productos en paquete. ■ Se llegó a un acuerdo en 1994, se le ordenó dividirse en dos en el año 2000, fallo que se anuló mediante una apelación en 2001.

fijación de precios en colusión

Monopolios o partes coludidas que fijan los precios a un nivel más alto que el nivel competitivo.

fijación predatoria de precios (o precios depredatorios)

1) Fijar a corto plazo precios por debajo del costo para destruir a los rivales y 2) intentar incrementar los precios para cubrir las pérdidas a largo plazo después de eliminar a los rivales.

extraterritorialidad

Aplicación de las leyes de un país en otros.

dumping

Práctica de un exportador que vende por debajo del costo en el extranjero y planea incrementar los precios después de eliminar a los rivales locales.

Otra área de preocupación es la de **fijación predatoria de precios (o precios depredatorios)**, que se definen como 1) fijar precios por debajo del costo y 2) intentar incrementar los precios después de eliminar a los rivales para cubrir las pérdidas a largo plazo (“un intento por monopolizar”). Esta es un área muy controvertida. En primer lugar, no está claro qué exactamente constituye un “costo”. En segundo lugar, incluso cuando se ha comprobado que las empresas venden por debajo del costo, los tribunales estadounidenses han dictaminado que si los rivales son demasiado numerosos para ser eliminados, una empresa no puede recuperar las pérdidas sufridas por asignar precios bajos mediante un incremento posterior de los precios; por lo tanto, sus precios no pueden considerarse “predatorios”. Este parece ser el caso en la mayoría de las industrias. Estas dos sentencias legales hacen extremadamente difícil ganar un caso de depredación (interno) en Estados Unidos.²⁸

Una tercera área de preocupación es la **extraterritorialidad**, es decir, la aplicación de las leyes de un país en otras naciones. Los tribunales estadounidenses se han autoimpuesto la tarea de castigar *unilateralmente* a carteles que no son estadounidenses (algunos de los cuales pueden ser legales en otros países). Un ejemplo es el cartel de diamantes dirigido por De Beers (vea la sección Mercados emergentes 8.2). En fechas recientes, la Unión Europea le ha dado una cuchara de su propio chocolate antimonopolio a Estados Unidos. Amenazó con vetar la fusión entre Boeing y McDonnell Douglas, cuestionó con éxito la propuesta de fusión entre GE y Honeywell e impuso una fuerte multa a Microsoft e Intel (vea la sección Mercados emergentes 8.2). Sin duda, en la era de la globalización, la aplicación extraterritorial de las leyes nacionales sobre competencia y antimonopolio crean tensión entre los gobiernos y empresas.²⁹

Desde la época de Reagan, en general, la aplicación de las leyes antimonopolio de Estados Unidos se ha suavizado. No es ningún accidente que las alianzas estratégicas entre competidores hayan proliferado desde la década de 1980 (vea el capítulo 7). Sin embargo, a pesar de la mayor claridad y la permisividad, las normas jurídicas aún son ambiguas. Por ejemplo, en 1996 se le permitió a Boeing adquirir McDonnell Douglas, lo que creó un verdadero monopolio en aviones comerciales (al menos en el país). Sin embargo, en 2011, a AT&T no se le permitió realizar la toma de control de T-Mobile, aunque la participación de mercado combinada a nivel nacional de las dos empresas apenas superaría 40%. Dada esta aplicación irregular y fluctuante de las leyes antimonopolio dentro de un país, es fácil entender la imprevisibilidad y la frustración asociadas a la aplicación internacional de las leyes de la materia en diferentes países. En ausencia de una armonización internacional de la política antimonopolio, es crucial que las empresas sean conscientes de estas ambigüedades cuando planeen sus acciones, en especial cuando operan bajo la jurisdicción de varios gobiernos (vea la sección Mercados emergentes 8.2).

Instituciones formales que regulan la competencia internacional: enfoque en las prácticas antidumping

En el mismo espíritu de la fijación predatoria de precios, el **dumping** se define como 1) un exportador que vende por debajo del costo en el extranjero y 2) planea incrementar los precios después de eliminar a los rivales locales. Mientras la depredación interna por lo general se considera “anticompetitiva”, el dumping transfronterizo a menudo es acusado, emocionalmente, de ser “injusto”.

Considere los siguientes dos escenarios. En primer lugar, un productor de acero de *Indiana* entra en un nuevo mercado en Texas, donde ofrece precios inferiores a los que ofrece en su estado (*Indiana*), lo que le permite capturar 10% de participación de mercado en Texas. Las empresas de este estado tienen dos opciones. La primera es entablar una demanda contra la empresa de *Indiana* por “fijación predatoria de precios”. Sin embargo, es difícil probar 1) que la empresa vende por debajo del costo y 2) que su fija-

MERCADOS EMERGENTES 8.2

DILEMA ÉTICO

De las guerras comerciales a las guerras antimonopolio

Con frecuencia, en el siglo XXI se amenaza con emprender guerras comerciales, pero rara vez se llegan al campo de batalla. Sin embargo, un nuevo estilo de guerras comerciales centradas en el proteccionismo va en aumento. Estos nuevos conflictos se conocen cada vez más como guerras antimonopolio, porque la política antimonopolio, que históricamente se ha centrado en la competencia nacional, se ha utilizado para anotar puntos internacionales.

En 2001, las autoridades antimonopolio de la Unión Europea vetaron la propuesta de fusión de dos empresas en Estados Unidos, GE y Honeywell. En 2009 le impusieron a Intel una multa récord por 1,450 millones de dólares por presunta conducta anticompetitiva contra AMD, su rival más pequeño con sede en Estados Unidos. En 2004 multaron a Microsoft con 660 millones de dólares por incluir su propio reproductor multimedia en el sistema operativo Windows, lo cual excluía a RealNetworks, un rival estadounidense, de acceder al mercado. En 2009 procesaron a Microsoft por incluir su propio navegador web, Internet Explorer, en Windows y sofocar la competencia de otros navegadores, exactamente el mismo delito que persiguieron las autoridades de Estados Unidos hacia una década. Netscape, el único competidor estadounidense viable desde el caso anterior de Estados Unidos contra Microsoft, casi había desaparecido en 2009, ya que representaba menos de 1% del uso de navegadores. Esta vez, el caso de la UE contra Microsoft fue provocado por una queja de Opera Software, un fabricante de navegadores con sede en Oslo, Noruega. En comparación con 86% del mercado mundial de navegadores que Explorer tenía en 1999, el caso de 2009 llegó en un momento en que el dominio de Microsoft en los navegadores se había debilitado. En 2009 Explorer sólo tenía 68% del mercado mundial y su más cercano competidor, Firefox (desarrollado por la empresa estadounidense Mozilla), disfrutaba de 20%. En Europa, Microsoft era incluso más débil, ya que Explorer representaba sólo 60% del mercado, seguido por 5% de Opera y 3% de Firefox. En general, las autoridades antimonopolio de la UE parecen perseguir con mucho más vigor a empresas estadounidenses, lo que deja entrever un posible matiz proteccionista.

Para no quedarse atrás, las incipientes autoridades chinas antimonopolio entraron en la pelea y empezaron

ron a hacer cumplir la nueva ley antimonopolio local en 2008. Las fusiones de empresas que *no* tienen su sede en el país, siempre que su facturación combinada en China hubiera alcanzado 120 millones de dólares el año anterior, tenían que ser aprobadas por las autoridades chinas. Por ejemplo, la fusión entre InBev, de Bélgica, y Anheuser-Busch, de Estados Unidos, fue aprobada por las autoridades, pero sujeta a ciertas condiciones. Lo polémico fue la primera decisión de detener una operación que había sido anunciada en 2009: la propuesta de adquisición del principal fabricante chino de jugo de fruta Huiyuan por Coca-Cola. En 2,400 millones de dólares, el precio multiplicaba por 50 las ganancias esperadas de Huiyuan en 2008 e incluía una prima de 200% sobre el precio de las acciones de Huiyuan. Los encantados propietarios de esta última decidieron vender. La única parte que bloqueó la transacción fue el Ministerio de Comercio de China, que adujo el impacto adverso en los pequeños y medianos productores nacionales de jugo como una de las principales razones; en otras palabras, proteccionismo. Más allá el mérito antimonopólico de este caso, existe la posibilidad de que las autoridades chinas lo hayan utilizado para enviar una señal de desagrado a Estados Unidos, que había prohibido adquisiciones chinas de alto perfil en Estados Unidos. Estas señales pueden ser mixtas. En 2011, la compra por parte de Yum! Brands de una icónica cadena nacional de restaurantes, Little Sheep Hot Pot, recibió la aprobación de las autoridades chinas antimonopolio. De esta forma, Yum! Brands pudo agregar Little Sheep a sus exitosos restaurantes, como Kentucky Fried Chicken (KFC) y Pizza Hut en China.

Fuentes: Con base en 1) M. Bachrach, 2009, Merger control under China's Antimonopoly Law, en *China Business Review*, julio: pp. 18-21; 2) J. Clougherty, 2005, Antitrust holdup source, cross-national institutional variation, and corporate political strategy implications for domestic mergers in a global context, en *Strategic Management Journal*, 26: pp. 769-790; 3) *Wall Street Journal*, 2009, EU hits Microsoft with new antitrust charges, 17 de enero; (4) *Wall Street Journal*, 2011, Yum's proposed Little Sheep takeover approved, 8 de noviembre, online.wsj.com.

ción de precios es un “intento por monopolizar”. Según las leyes antimonopolio de Estados Unidos, un caso de depredación como éste no tiene ninguna posibilidad de éxito. En otras palabras, las leyes antimonopolio y de competencia no ofrecen ninguna esperanza de protección. Por lo tanto, lo más probable es que las empresas de Texas opten por la segunda opción: tomar represalias y ofrecer precios más bajos a los clientes de Indiana, lo cual beneficiaría a los consumidores de ambos estados.

leyes antidumping

Leyes que castigan a las empresas extranjeras que practican dumping en el mercado nacional o doméstico.

Ahora, en el segundo escenario, la empresa “invasora” no es de Indiana sino de *India*. Si todo lo demás permanece sin cambio, las empresas de Texas pueden argumentar que la empresa de India practica dumping. Según las **leyes antidumping** de Estados Unidos, los productores de Texas “seguramente obtendrían reparación jurídica sobre los mismos hechos que no sustentarían una *demand*a antimonopolio, y mucho menos se podría obtener una reparación antimonopolio”.³⁰ Observe que imponer aranceles antidumping sobre las importaciones indias reduce el incentivo para que las empresas de Texas contraataquen y decidan incursionar en India, lo que daría como resultado precios más altos tanto en Texas como en India, donde los perjudicados serían los consumidores. Estos dos escenarios hipotéticos son muy realistas. Un estudio de la OCDE realizado en Australia, Canadá, la UE y Estados Unidos informa que 90% de las prácticas que injustamente se consideran dumping en estos países jamás habrían sido cuestionadas, según sus propias leyes antimonopolio, si se hubieran utilizado por empresas nacionales.³¹ En resumen, las empresas extranjeras son discriminadas por las reglas formales del juego.

La discriminación es también evidente en la actual investigación antidumping. Por lo general, una empresa doméstica presenta un caso ante las autoridades gubernamentales pertinentes. En Estados Unidos, la autoridad es la International Trade Administration (una unidad del Departamento de Comercio) y la International Trade Commission (un organismo gubernamental independiente). Estas dependencias envían extensos cuestionarios a las empresas extranjeras acusadas de dumping y solicitan datos completos, protegidos por derechos de propiedad, sobre sus costos y precios, en inglés, los cuales deben ser consistentes con los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP) en Estados Unidos, dentro de un plazo de 30 a 45 días. Muchos de los acusados extranjeros no proporcionan estos datos a tiempo porque no están familiarizados con los GAAP de Estados Unidos. La investigación puede tener uno de los cuatro resultados siguientes:

- Si no se reciben datos del extranjero, el fallo se basa en las estimaciones que proporciona la empresa acusadora, con lo cual ésta puede ganar con facilidad.
- Si las empresas extranjeras proporcionan los datos, la empresa acusadora todavía puede argumentar que estos extranjeros injustos han mentido: “¡Es imposible que sus costos sean tan bajos!” En el caso de Luisiana contra proveedores chinos de cangrejo, la autenticidad del salario de nueve dólares por *semana* de los trabajadores chinos fue un importante punto de impugnación.
- Incluso si se verifican los datos de los costos bajos, las leyes antidumping de Estados Unidos (y de la UE) permiten al demandante argumentar que estos datos no son “justos”. En el caso de China, se argumentó que sus datos sobre los costos reflejaban enormes distorsiones, debido a la intervención del gobierno, porque China es todavía una economía que “no es de mercado”. Los salarios podían ser bajos, pero también se proporcionaban a los trabajadores viviendas de bajo costo y beneficios subsidiados por el gobierno. Por lo tanto, el caso del cangrejo se redujo a cuánto costaría hipotéticamente cultivar cangrejos en una economía de mercado. En este caso concreto, misteriosamente se eligió a España. Debido a que los costos españoles eran casi iguales que los de Louisiana, a pesar de las vehementes objeciones, los chinos fueron declarados culpables de dumping en Estados Unidos

por vender por debajo de los costos *españoles*. Con base en estas “evidencias”, se impusieron aranceles de 110 a 123% sobre las importaciones de cangrejo chino.

- El cuarto resultado posible es que el acusado gane el caso, situación muy rara que ocurre en sólo 5% de los casos antidumping en Estados Unidos.

Un estudio concluyó que la simple presentación de una demanda antidumping (independientemente del resultado) puede producir un incremento nada trivial de 1% del precio de las acciones de empresas que cotizan en bolsa en Estados Unidos (un promedio de 46 millones de dólares de incremento del valor de mercado).³² Evidentemente, Wall Street sabe que el Tío Sam favorece a las empresas estadounidenses. A nivel mundial, esto significa que los gobiernos suelen proteger a sus empresas de las investigaciones antidumping. No es extraño que los casos antidumping hayan proliferado en todo el mundo. Es irónico que la marea de globalización incremental de las últimas dos décadas haya estado acompañada por la creciente proliferación de casos antidumping, que están permitidos por la Organización Mundial de Comercio (OMC). El mensaje de la perspectiva o visión basada en las instituciones para las empresas que defienden sus mercados locales es claro: conoce las leyes antidumping de tu país. El mensaje basado en las instituciones para las empresas interesadas en hacer negocios en el extranjero también es claro: su grado de libertad para determinar los precios en el extranjero es significativamente menor que en sus mercados domésticos. En resumen, olvidemos la palabra con “L” (libre) en la competencia de “libre mercado”.

En general, las condiciones institucionales, como la disponibilidad de protección antidumping, no son sólo los “antecedentes”, sino que determinan directamente las armas que la empresa tiene en su arsenal para librarse las batallas competitivas. A continuación se describen dos elementos principales de acción.

Ataque y contraataque

ataque

Conjunto inicial de acciones para obtener ventaja competitiva.

contraataque

Conjunto de acciones en respuesta a los ataques.

estocada

Clásico ataque frontal con fuerza bruta.

finta

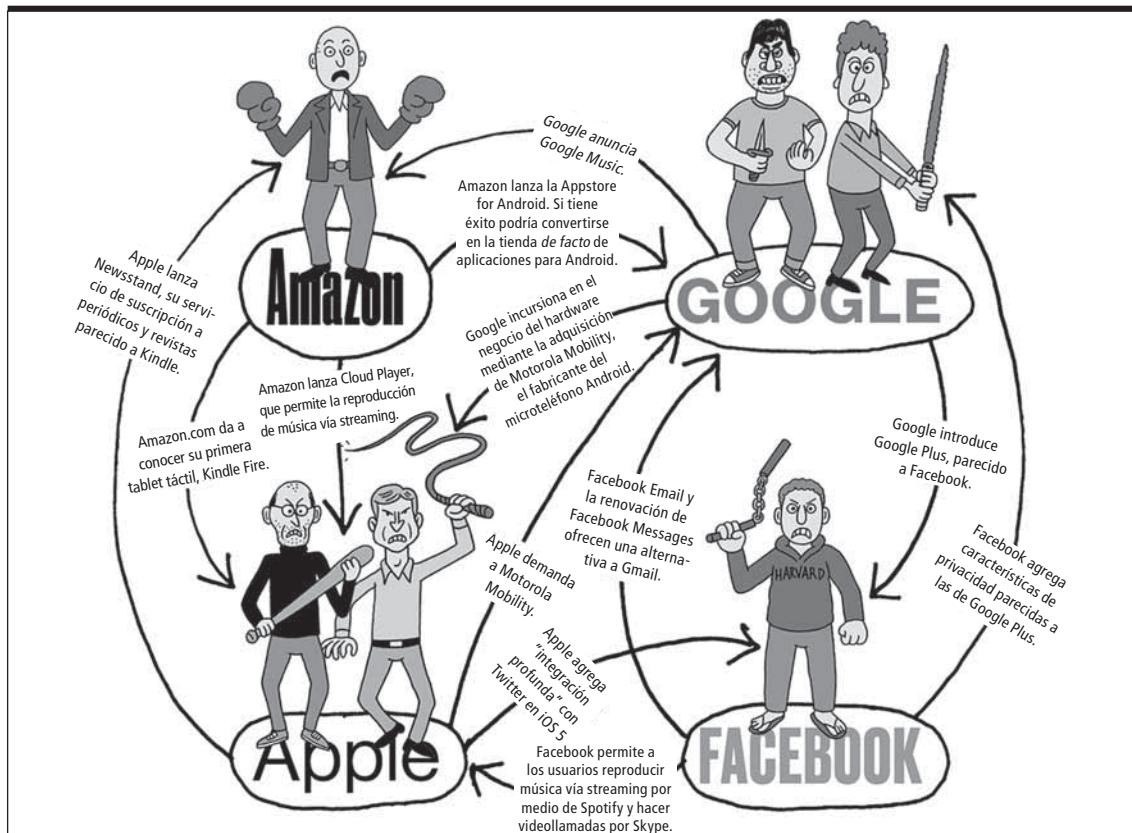
Ataque de una empresa contra un ámbito focal importante para un competidor, pero que no es el verdadero objetivo del atacante.

En la forma de reducciones de precios, campañas publicitarias, incursiones en el mercado y lanzamientos de nuevos productos, un **ataque** se define como un conjunto inicial de acciones para obtener ventaja competitiva, y un **contraataque** es un conjunto de actividades y maniobras en respuesta a un ataque (vea la figura 8.6). Esta sección se centra en responder dos preguntas: 1) ¿Cuáles son los principales tipos de ataques? 2) ¿Qué tipo de ataques tienen más probabilidades de tener éxito?

Tres tipos principales de ataques

Los tres principales tipos de ataques son: 1) estocada, 2) finta y 3) gambito.³³ En la figura 8.7 se ilustra la **estocada**, que es el ataque frontal clásico con fuerza bruta. Un ejemplo de ello es la guerra de los smartphones. En 2008 HTC lanzó el primer smartphone del mundo con el sistema operativo Android de Google. Tal estocada hizo que HTC se convirtiera en 2011 en el mayor proveedor de smartphones en Estados Unidos con una participación de mercado de 25%, por delante del iPhone de Apple que tenía 20% y Blackberry, 9% (vea el caso de cierre).

En basquetbol, una **finta** es el esfuerzo de un jugador por engañar a su defensor, que consiste en fingir que va a ir en una dirección, pero en cambio, toma la dirección contraria. Como se ilustra en la figura 8.8, en la dinámica competitiva una finta es un ataque de una empresa contra un ámbito focal importante para un competidor, pero que no es el verdadero objetivo del atacante.³⁴ La finta va seguida de la inversión de los recursos del atacante en su área objetivo real. Considere la “guerra de Marlboro” entre Philip Morris y R. J. Reynolds (RJR). A principios de la década de 1990, el mercado focal tradicional de ambas empresas, Estados Unidos, experimentó una disminución de 15% respecto de la década anterior. Ambas empresas estaban interesadas en Europa Central y Oriental

FIGURA 8.6 ¡Es la guerra!

Fuente: Bloomberg Businessweek, 2011, Year in review (p. 65), 23 de diciembre.

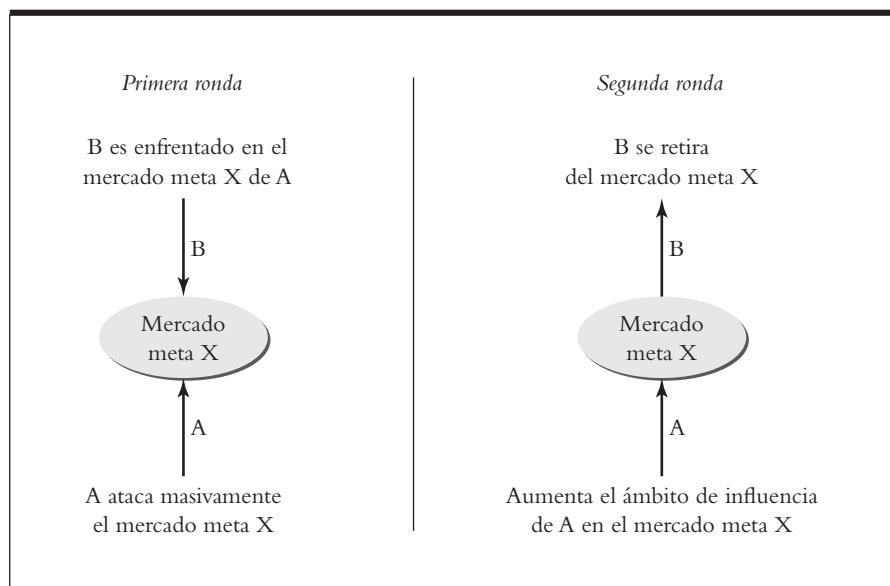
(ECO), que crecía con rapidez. Philip Morris ejecutó una finta en Estados Unidos y redujo 20% el precio de su marca insignia, Marlboro, en un día (2 de abril de 1993, que llegó a ser conocido como el “viernes de Marlboro”). Frente a este movimiento feroz, RJR desvió importantes recursos destinados a ECO para defender su mercado de Estados Unidos. De esta forma, Philip Morris estableció rápidamente su dominio en ECO.

gambito
Retirada de una empresa de un mercado de escaso valor para inducir a las empresas rivales a desviar recursos hacia el mercado de bajo valor, con la finalidad de que la empresa original que se retiró pueda captar un mercado de alto valor.

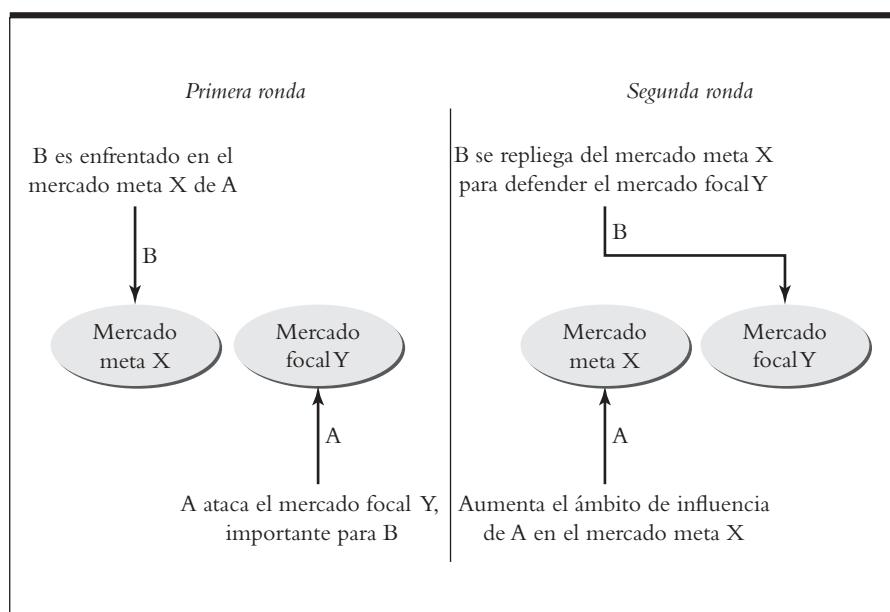
En ajedrez, un **gambito** es un lance que consiste en sacrificar una pieza de bajo valor para capturar una pieza de alto valor. El equivalente competitivo es retirarse de un mercado de escaso valor para inducir a los rivales a desviar recursos hacia éste con la finalidad de captar un mercado de alto valor (vea la figura 8.9). Por ejemplo, Gillette y Bic competían en máquinas de afeitar y encendedores. Gillette era más fuerte en las máquinas de afeitar y Bic en encendedores. Gillette se retiró *por completo* de la rama de encendedores y dedicó su atención a las máquinas de afeitar. BIC aceptó el **gambito** y desvió los recursos que había destinado a las máquinas de afeitar a los encendedores. El **gambito** puede considerarse un intercambio de ámbitos de influencia entre Gillette y Bic, cada una con una posición más fuerte en un mercado.

Conciencia, motivación y capacidad

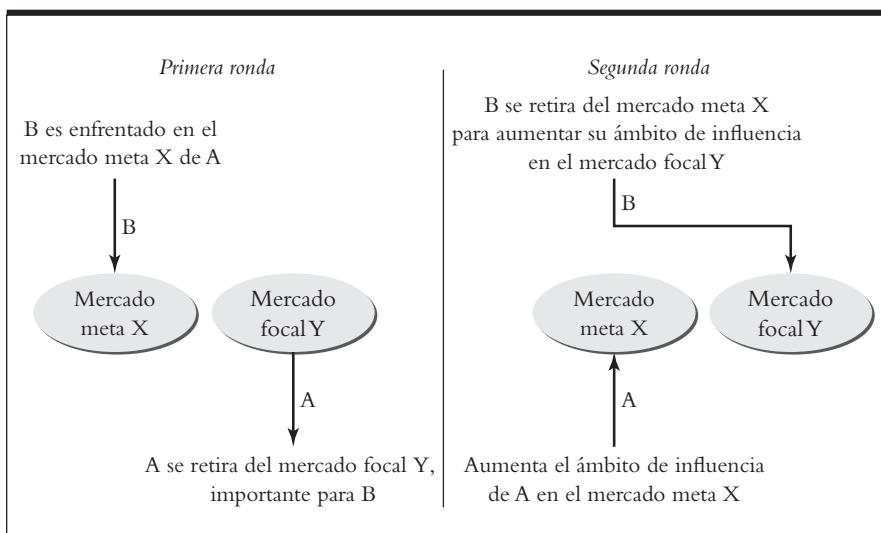
Como es obvio, los ataques sin oposición tienen más probabilidades de éxito. Por lo tanto, los atacantes necesitan entender los tres impulsos de los contraataques: 1) conciencia, 2) motivación y 3) capacidades.³⁵

FIGURA 8.7 Estocada.

Fuente: Adaptado de R. G. McGrath, M. Chen e I. C. MacMillan, 1998, Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies (p. 729), en *Academy of Management Review*, 23: pp. 724-740.

FIGURA 8.8 Finta.

Fuente: Adaptado de R. G. McGrath, M. Chen e I. C. MacMillan, 1998, Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies (p. 729), en *Academy of Management Review*, 23: pp. 724-740.

FIGURA 8.9 Gambito.

Fuente: Adaptada de R. G. McGrath, M. Chen e I. C. MacMillan, 1998, Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies (p. 729), en *Academy of Management Review*, 23: pp. 724-740.

estrategia del océano azul

Estrategia que se enfoca en desarrollar nuevos mercados (u “océano azul”) pero no ataca mercados centrales defendidos por rivales, pues esto puede ocasionar una sangrienta guerra de precios (u “océano rojo”).

- Si un ataque es tan sutil que sus rivales no tienen *conciencia* de él, es probable que el atacante logre sus objetivos. Una idea interesante es la “**estrategia del océano azul**”, que evita atacar mercados centrales defendidos por rivales.³⁶ Una estocada en los mercados centrales de los rivales tiene muchas probabilidades de ocasionar una sangrienta guerra de precios; en otras palabras, un “océano rojo”. En la década de 1990, Netscape recibió enorme publicidad por llamar a Microsoft la “Estrella de la muerte” (de la famosa película *La guerra de las galaxias*) y predecir que internet haría caer en la obsolescencia a Windows. Tal desafío convirtió a Netscape en el enemigo número uno de Microsoft, lo que condujo a su desaparición (o a que se ahogara en el “océano rojo”).
- La *motivación* también es crucial. Si el mercado atacado es de valor marginal, la alta gerencia de la empresa puede decidir no contraatacar. Considere la forma en que Haier, una empresa china, entró en el mercado de productos de línea blanca de Estados Unidos. Aunque Haier domina su país de origen con una amplia gama de productos, eligió entrar en el mercado estadounidense en un segmento que no tenía nada de amenazador: los minibares (refrigeradores compactos) para hoteles y dormitorios. ¿Alguien recuerda la marca del minibar de la habitación del hotel la última vez que se hospedó? Como es evidente, no sólo los huéspedes no prestan atención a esa marca, sino que las empresas dominantes, como GE y Whirlpool, también desestimaron este segmento pues pensaban que era periférico y de margen bajo. En otras palabras, no estaban motivadas para contraatacar. Gracias en parte a la falta de motivación de las empresas titulares para contraatacar, Haier tiene ahora 50% de participación del mercado estadounidense de refrigeradores compactos y ha construido una planta en Carolina del Sur para ir en pos de líneas de productos más rentables.
- Incluso si se identifica un ataque y una empresa está motivada para responder, se requieren *capacidades* sólidas para llevar a cabo los contraataques, como se explicó en la sección anterior sobre los recursos.

Cooperación y envío de señales

Algunas empresas deciden competir y otras cooperar. ¿Cómo señalan las empresas su intención de cooperar con el fin de *reducir* la intensidad competitiva? En lugar de hablar directamente con sus rivales, lo que se considera ilegal, las empresas tienen que recurrir al envío de señales, es decir, “aunque no pueda hablar con los competidores sobre los precios, siempre puedo *guiñarles el ojo*”. Para hacer tales guiños se describen cuatro medios:

- Las empresas pueden incursionar en nuevos mercados no necesariamente para desafiar a los titulares sino para buscar tolerancia mutua mediante contactos en múltiples mercados. Por lo tanto, a menudo las EMN se persiguen mutuamente y entran a un país tras otro. Con frecuencia, las líneas aéreas que coinciden en muchas rutas son menos agresivas que aquellas que comparten una o pocas rutas.
- Las empresas pueden enviar una señal abierta para solicitar una tregua. Cuando en 2005 GM enfrentaba graves dificultades financieras, el presidente de Toyota dijo a la prensa *dos veces* que Toyota “ayudaría a GM” mediante el incremento de precios de sus automóviles en Estados Unidos. La señal de Toyota no pudo haber sido más inequívoca, pero nunca habló directamente con GM, lo que hubiera sido ilegal.
- En ocasiones, las empresas pueden enviar una señal a sus rivales para conseguir la ayuda de los gobiernos. Aunque es ilegal celebrar negociaciones directas con la competencia sobre lo que constituye precios “justos”, celebrarlas es legal bajo los auspicios de dependencias gubernamentales. Por lo tanto, presentar una petición antidumping o demandar a un rival no indica necesariamente una intención hostil, sino más bien una solicitud de diálogo. Cuando Cisco demandó a Huawei, pudieron hablar *legalmente* de una serie de cuestiones estratégicas durante las negociaciones de resolución de controversias, que fueron mediadas por los gobiernos de Estados Unidos y China. Al final, Cisco retiró la demanda contra Huawei después de que ambas empresas negocianaron un acuerdo.
- Las empresas pueden realizar alianzas estratégicas con rivales para reducir costos. Aunque la fijación de precios es ilegal, una reducción de 10% de los costos por medio de una alianza, lo cual es legal, tiene el mismo efecto sobre los resultados financieros que coludirse para incrementar 10% los precios.

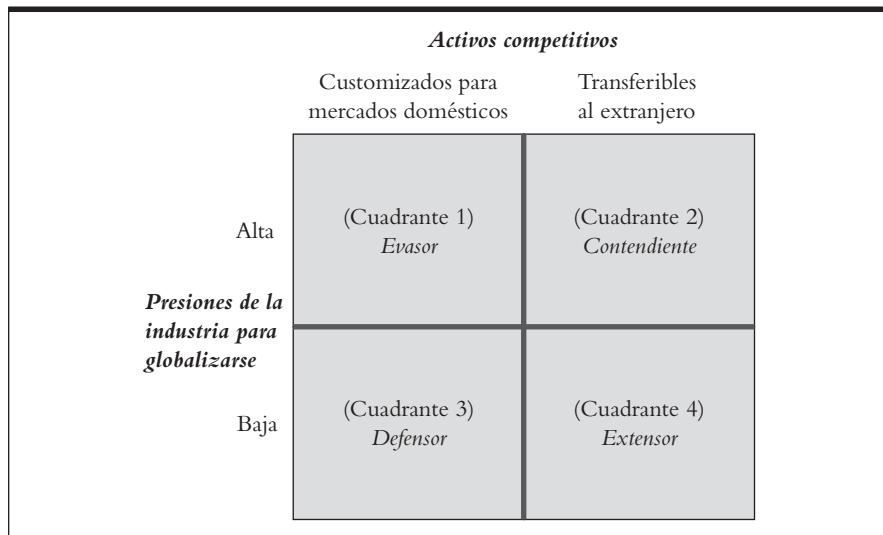
En general, debido a la naturaleza sensible y confidencial de la cooperación entre empresas diseñada para reducir la competencia, no conocemos mucho al respecto. Sin embargo, en la medida que los negocios son guerra y paz, los estrategas deben prestar tanta atención a hacer las paces con los rivales como a entrar en conflicto con ellos.

Empresas locales frente a empresas multinacionales

Aunque con frecuencia los gerentes, periodistas y estudiantes se sienten fascinados por las rivalidades entre empresas multinacionales, como entre Coca-Cola y Pepsi, GM y Toyota y SAP y Oracle, poco se conoce sobre la forma en que las empresas locales afrontan los ataques de las empresas multinacionales. Si se toman en cuenta las amplias opciones de competencia o cooperación, las empresas locales pueden adoptar una de cuatro posiciones estratégicas, con base en 1) las condiciones de la industria y 2) la naturaleza de los activos competitivos. En la figura 8.10 se ilustran cuatro acciones estratégicas que sugieren estos factores.³⁷

El cuadrante 3 muestra cómo en algunas industrias las presiones para globalizarse son relativamente bajas y las fortalezas de las empresas locales tienen una profunda comprensión de los mercados domésticos. En este caso, los activos locales en los que las empresas

FIGURA 8.10 Cómo responden las empresas locales a las multinacionales en las economías emergentes.



Fuente : Adaptada de N. Dawar y T. Frost, 1999, Competing with giants: Survival strategies for local companies in emerging markets (p. 122), en *Harvard Business Review*, marzo-abril: pp. 119-129.

defensor

Estrategia que aprovecha los activos locales en áreas en que las empresas multinacionales son débiles.

multinacionales son débiles se aprovechan mediante una estrategia del **defensor**. Por ejemplo, ante la avalancha de las EMN de cosméticos, varias empresas locales israelíes optaron por centrarse en los productos adecuados para el clima del Medio Oriente y lograron defender su territorio. Ahava ha sido particularmente exitosa, en parte debido a sus muy singulares componentes extraídos del Mar Muerto que las empresas multinacionales no pueden encontrar en otros lugares. En otras palabras, mientras las empresas locales como Ahava ceden algunos mercados (como los cosméticos en general) a las empresas multinacionales, construyen fortalezas en nichos de productos más reducidos pero más profundos (como el “barro del Mar Muerto”). En otras palabras, este es un ejemplo de un gámbito.

El cuadrante 4 muestra las industrias donde las presiones para globalizarse son relativamente bajas y las empresas locales poseen algunas habilidades que pueden ser transferibles al extranjero, lo que conduce a una estrategia de **extensor**. Esta estrategia se centra en el aprovechamiento de las competencias locales en el extranjero. Por ejemplo, Asian Paints, que controla 40% del mercado de la pintura para casas en India, ha desarrollado capacidades sólidas adaptadas a ese entorno, caracterizado por miles de pequeños minoristas que atienden numerosos consumidores pobres que sólo desean pequeñas cantidades de pintura que puedan diluir para ahorrar dinero. Tales capacidades no son sólo una fórmula ganadora en la India, también en una gran parte del mundo en desarrollo. En contraste, las empresas multinacionales cuyo modelo de negocio normalmente se centra en los clientes ricos de las economías desarrolladas, han tenido dificultades para ofrecer productos rentables de gama baja.

extensor

Estrategia que se centra en aprovechar las competencias locales en el extranjero por medio de la expansión hacia mercados similares.

El cuadrante 1 representa a las empresas locales que compiten en industrias con altas presiones para globalizarse. Por lo tanto, es necesario contar con una estrategia de **evasor**, la cual se enfoca en gran parte en cooperar con las empresas multinacionales por medio de joint ventures (JV) y venderles las empresas locales. En la industria automotriz de China, *todos* los fabricantes locales importantes han fundado JV con empresas multinacionales. En la República Checa, el gobierno vendió Skoda a Volkswagen. En esencia, en la medida que las empresas locales no pueden competir con éxito de frente contra

evasor

Estrategia que se centra en la cooperación por medio de JV con empresas multinacionales o en venderles las empresas locales.

contendiente

Estrategia que se centra en aprender con rapidez y después expandirse hacia el extranjero.

las multinacionales, la cooperación es un paso necesario. En otras palabras, si no puedes vencer a tu enemigo, ¡únete a él!

Finalmente, en el cuadrante 2, algunas empresas locales, gracias a una estrategia de **contendiente**, se dedican a aprender con rapidez y luego se expanden hacia el extranjero. Varios fabricantes chinos de teléfonos celulares, como TCL y Bird, rápidamente se pusieron a la altura de los pesos completos mundiales como Motorola y Nokia. En la actualidad, las empresas nacionales chinas tienen más de 50% de participación de mercado. Tras su éxito en su país de origen, TCL y Bird han incursionado en mercados del exterior.

En particular en las economías emergentes, la manera en que responden las empresas nacionales es crucial para los gerentes. Por ejemplo, en China, a pesar del dominio inicial, las EMN no siempre se mantienen en la cima. En numerosas industrias (por ejemplo, ropa deportiva, teléfonos celulares, computadoras personales y electrodomésticos para el hogar), muchas de ellas han perdido participación de mercado frente a las empresas nacionales. Mientras los actores nacionales débiles desaparecen, algunas de las empresas nacionales más fuertes no sólo triunfan en el competitivo entorno doméstico, sino que ahora desafían a las EMN en el extranjero. En el proceso, ellas mismas se convierten en una nueva generación de EMN. El resultado es que cuando hacen frente a la embestida de las empresas multinacionales, las empresas locales no son necesariamente “presas fáciles”.

Debates y extensiones

Numerosos debates giran en torno a esta área sensible. Se describirán dos de los más importantes: 1) estrategia frente a economía de las organizaciones industriales y política antimonopolio y 2) competencia frente acciones antidumping.

Estrategia frente a economía de las organizaciones industriales y política antimonopolio

Los gerentes implementan la estrategia para dirigir a sus empresas y ganar en el mercado. Sin embargo, los funcionarios antimonopolio, influidos por la economía de las organizaciones industriales, en ocasiones intervienen y acusan a las empresas (como Microsoft) de emplear políticas “anticompetitivas.” Muchos de los estudiantes de escuelas de negocios no saben nada de las políticas antimonopolio. Después de graduarse y llegar a ser gerentes, no les importa. Los funcionarios antimonopolio, por el contrario, tienden a estudiar economía y derecho, pero no administración de empresas. Sin embargo, la formación en economía y derecho no les da una comprensión profunda de cómo se desarrollan la competencia y la cooperación a nivel de la empresa, lo cual es algo que proporciona la educación que proporcionan las escuelas de administración. A menudo, estos funcionarios creen que, en ausencia de la intervención del gobierno (específicamente, una acción antimonopolio), es probable que la ventaja competitiva de las grandes empresas dure para siempre y prevalezca el monopolio. Los gerentes saben muy bien que, ante los rápidos cambios tecnológicos, los nuevos participantes ambiciosos y la reñida competencia global, ninguna ventaja competitiva dura para siempre incluso en ausencia de intervención gubernamental (vea el capítulo 3).³⁸ Es posible que ninguno de dichos funcionarios haya estudiado alguna vez un libro de estrategia como éste. Pero, a fin de cuentas, aquellos que tienen una visión estática de la sostenibilidad de la ventaja competitiva, son los que elaboran y hacen cumplir las normas que regulan la competencia. Tal desconexión, como es natural, alimenta sospechas mutuas y frustración en ambos lados. Los estudiantes de las escuelas de administración y los gerentes se desempeñarán mejor si se arman con conocimientos sobre las inquietudes antimonopólicas y participan en debates y conversaciones inteligentes con funcionarios y autoridades a cargo de diseñar políticas.

¿Por qué fueron acusadas algunas empresas grandes y exitosas, como AT&T, IBM y Microsoft (tabla 8.2) de participar en conductas ilegales “anticompetitivas” por la

misma conducta que las hizo tener éxito en sus primeros años? Ahora corren muchos rumores de que Google es el próximo blanco de las acciones antimonopolio. Debido a que Estados Unidos tiene los marcos jurídicos antimonopólicos más antiguos del mundo (que datan de la Ley Sherman de 1890), el debate en este país es el que más interés despierta en el mundo y, por lo tanto, es el centro de la atención en esta sección. Sin embargo, en lugar de adoptar un enfoque centrado en Estados Unidos, aquí se estudia el debate en este país como un *caso de estudio* que puede tener repercusiones globales.

En favor de los gerentes, los académicos especializados en estrategia y negocios han presentado cuatro argumentos.³⁹ Primero, las leyes antimonopolio se sancionaron en respuesta a las viejas realidades, sobre todo de la competencia nacional: el año 1890 de la Ley Sherman *no* es un error tipográfico que debería decir 1990. Sin embargo, la competencia mayoritariamente global del presente significa que una empresa grande dominante en un país (piense en Boeing) no se traduce en automático en un peligroso monopolio. La existencia de rivales extranjeros (por ejemplo, Airbus) obliga al titular nacional predominante a incrementar su competitividad.

Segundo, las propias acciones por las que se ha acusado a las empresas de ser “anti-competitivas” pueden ser, en realidad, “competitivas” o “hipercompetitivas”. En la década de 1990, la hipercompetitiva Microsoft fue acusada de comportamiento “anti-competitivo”. ¿Su presunto delito? *No* ayudar de manera voluntaria a sus competidores. Es desconcertante por qué se pensó que Microsoft debería haber ayudado a sus competidores. Imagine: si su gerente le pidiera que ayudara voluntariamente a los competidores de su empresa, ¿lo haría o pensaría que su jefe está loco?

Tercero, las leyes antimonopolio de Estados Unidos crean confusión estratégica.⁴⁰ En virtud de que la intención de destruir a los rivales de la empresa es la prueba incriminatoria irrefutable en las demandas antimonopolio, los gerentes se ven obligados a utilizar un lenguaje más suave. No pueden decir o escribir un memorando que diga: “¡Queremos vencer a nuestros competidores!” De lo contrario, los directivos podrían terminar en un juicio. En contraste, las empresas no estadounidenses emplean lenguaje bélico: Komatsu es famoso por “¡cercar a Caterpillar!” y Honda por querer “aniquilar, aplastar y destruir Yamaha”. La imposibilidad de hablar claro crea confusión entre los gerentes de nivel básico y los empleados de las empresas estadounidenses. Es poco probable que una empresa confundida sea agresiva.

Por último, las leyes antimonopolio de Estados Unidos pueden ser injustas, porque *discriminan* a las empresas estadounidenses. En 1983, si GM y Ford hubieran propuesto fabricar conjuntamente automóviles, las autoridades antimonopolio habrían rechazado la propuesta, aduciendo la intención (*objiva!*) de coludirse. La jerga es *per se* (en y por sí misma) una violación de las leyes antimonopolio. Irónicamente, a partir de 1983, GM obtuvo autorización para fabricar conjuntamente automóviles con Toyota. Ahora, 30 años después, Toyota es la empresa líder en Estados Unidos. ¿El resultado final? Las leyes estadounidenses antimonopolio han ayudado a Toyota, pero no a Ford o a GM. Las leyes de un país (o de una región) pueden utilizarse contra las empresas de otros países. Por ejemplo, las autoridades antimonopolio de la Unión Europea han sido muy severas con las empresas estadounidenses: impidieron la fusión entre GE y Honeywell e impusieron multas cuantiosas a Microsoft e Intel. Aunque estas acciones provocaron las protestas del lado estadounidense, son al menos comprensibles desde el punto de vista proteccionista (vea la sección Mercados emergentes 8.2). Lo que resulta muy difícil de entender es por qué, en ocasiones, las empresas estadounidenses son discriminadas por su propio gobierno. El caso más reciente: en 2011, AT&T fue obligada a abandonar su fusión con T-Mobile, una subsidiaria de propiedad total de Deutsche Telekom (DT) y a pagar una cuota de ruptura de contrato de 3,000 millones de dólares (!) a T-Mobile. Mediante este fallo, una empresa estadounidense fue forzada por el gobierno estadounidense a subsidiar a una empresa extranjera que ni siquiera quería seguir compitiendo en este país.

Lejos de ser algo meramente teórico, este debate basado en las instituciones tiene repercusiones trascendentales en el futuro de la competencia mundial. Los estudiantes de negocios y futuros gerentes deben prestar atención a él y estar dispuestos a participar en esta polémica. A medida que los gerentes ascienden por el escalafón para asumir posiciones estratégicas de nivel C (como CEO, CFO, CIO), aumenta la importancia del conocimiento acerca de este debate.

Competencia en comparación con antidumping

Existen dos argumentos contra la práctica de imponer restricciones antidumping a las empresas extranjeras. Primero, debido a que el dumping se centra en la venta a precios “por debajo del costo”, suele ser difícil (si no imposible) probar el caso, dada la ambigüedad respecto de qué es un “costo”. El segundo argumento es que si las empresas extranjeras venden en realidad por debajo del costo, ¿qué? Esto es simplemente una acción (hiper)competitiva. Cuando incursionan en un nuevo mercado, prácticamente todas las empresas pierden dinero el primer día (y a menudo el primer año). Hasta cierto punto en el que la empresa alcanza el equilibrio, perderá dinero, porque vende por debajo del costo. A nivel nacional, abundan los casos de este tipo de dumping, que son perfectamente legales. Todos recibimos numerosos cupones por correo que nos ofrecen bienes gratuitos o baratos. Con frecuencia, los artículos que prometen los cupones se venden (o regalan) por debajo del costo. ¿Los consumidores se quejan de estas gangas? Tal vez no. “Si los extranjeros son tan amables (o tontos) para vender sus mercancías en nuestro país por debajo del costo, ¿por qué deberíamos quejarnos?”⁴¹

Una respuesta clásica es: ¿qué sucedería si, gracias al dumping “desleal”, los rivales extranjeros expulsan a las empresas locales y luego incrementan los precios? Dada la naturaleza competitiva de la mayoría de las industrias, a menudo es difícil eliminar a todos los rivales y luego recuperar las pérdidas mediante el cobro de precios monopólicos artificialmente altos. Con frecuencia, el temor del monopolio extranjero es exagerado por los grupos de intereses especiales que se benefician a expensas de los consumidores de todo el país. Joseph Stiglitz, premio Nobel de economía, escribió que los impuestos antidumping “son simplemente proteccionismo en su forma más cruda” y que las “leyes de comercio justas” de un país con frecuencia se consideran “leyes de comercio injustas” en otros lugares.⁴²

Una solución consiste en eliminar de forma gradual las leyes antidumping y utilizar las mismas normas contra los precios predatórios domésticos. Dicha renuncia a hacer acusaciones antidumping se ha puesto en práctica entre Australia y Nueva Zelanda, entre Canadá y Estados Unidos y dentro de la Unión Europea. Por ello, una empresa canadiense, que en esencia es tratada como una empresa estadounidense, puede ser acusada de fijar precios predatórios, pero no de dumping en Estados Unidos. Debido a que en las acciones antidumping se trata de “nosotros contra ellos”, dicha armonización representa esencialmente una noción ampliada de “nosotros”. Sin embargo, a nivel doméstico, como se señaló, un caso de depredación es muy difícil de probar. De tal manera, se puede fomentar la competencia, premiar la agresividad y legalizar el “dumping.”

El estratega hábil

Si en el capitalismo, según Joseph Schumpeter, de lo que se trata es de la “destrucción creativa”, entonces la perspectiva de “estrategia como acción” destaca cómo se desata tal poder de destrucción creativa en el mercado. En consecuencia, se deducen tres conclusiones para la acción del estratega hábil (tabla 8.3). En primer lugar, es necesario comprender cabalmente la naturaleza de la industria para poder facilitar la competencia y la cooperación. Considere las industrias de la música, el software y la cinematográfica, donde la piratería digital se acelera cada vez más gracias a las conexiones de internet de banda ancha y las redes punto a punto (peer-to-peer). La tabla 8.4 aconseja a las empresas

TABLA 8.3 Conclusiones estratégicas para la acción.

- Entender cabalmente la naturaleza de la industria para poder facilitar la competencia y cooperación.
- Fortalecer los recursos y capacidades con los que se puede competir o cooperar con mayor eficacia.
- Entender las reglas del juego que regulan la competencia nacional e internacional en el mundo.

titulares de los derechos de autor considerar a los piratas como competidores y nuevos participantes. Por lo tanto, un menor costo y mayor diferenciación, derivado de la visión basada en la industria, pueden resultar eficaces en la lucha contra la piratería digital.

En segundo, usted y su empresa deben fortalecer las capacidades para competir o cooperar más eficazmente. Es muy útil realizar ataques y contraataques, pero también es necesario actuar con sutileza, frecuencia, complejidad e imprevisibilidad. En cooperación, las semejanzas de mercado y la tolerancia mutua pueden ser mejores. Como aconsejaba Sun Tzu, no sólo necesitas “conocerte a ti mismo”, también “conocer a tus oponentes”; para ello, es necesario adquirir las habilidades e instintos para el análisis de la competencia y pensar como los oponentes.

En tercer lugar, debe entender las reglas del juego que regulan la competencia en el mundo. En países como Estados Unidos no se permite usar lenguaje agresivo como “vamos a derrotar a los competidores”. Recuerde que un mensaje por correo electrónico, como un diamante, es “para siempre”, y los mensajes “borrados” siguen almacenados en el servidor y pueden recuperarse. Sin embargo, las ambiciones cuidadosamente redactadas, como las de Walmart: “Queremos ser el número uno en el negocio de los supermercados”, son legales, porque dicha redacción (al menos en el papel) no muestra ninguna intención ilegal de destruir a los rivales. Lástima que 31 cadenas de supermercados de Estados Unidos se hayan declarado en quiebra desde que Walmart ingresó en la industria de los comestibles y abarrotes en la década de 1990; sin duda, una trágica coincidencia (!).⁴³

La necesidad de entender las reglas del juego es crucial cuando se decide incursionar en el extranjero. Lo que es legal en el país de origen puede ser ilegal en otros países. Muchos gerentes chinos se sorprenden de que su estrategia de bajo costo se considere dumping “ilegal” en los mismos países que abogan por la competencia de “libre mercado”. En realidad, los “mercados libres” no son tan libres. Sin embargo, los gerentes versados en las reglas del juego pueden lanzar ataques sutiles sin incurrir en la ira de los funcionarios antidumping. Las importaciones que tienen menos de 3% de participación de mercado

TABLA 8.4 Respuestas estratégicas a la piratería digital.

- No sólo competir, también cooperar con los piratas, es decir, adoptar una actitud permisiva, en especial cuando hay efectos fuertes de red y el titular de los derechos de autor compite con rivales para conseguir que su oferta se establezca como norma.
- Proporcionar muestras gratuitas, en vez de permitir que los piratas atiendan la demanda de muestras cuya calidad puede ser cuestionable.
- Ejercer el liderazgo en costos y reducir el precio del producto legal para impedir la entrada de piratas.
- Incrementar la diferenciación ofreciendo algo extra a los consumidores que pagan todo el precio del producto legal.
- Cambiar los incentivos de los compradores de productos piratas (como el apoyo de las empresas de música a los servicios de iTunes de Apple).
- Influir en la elaboración de normas asociadas con la piratería digital para desafiar legalmente y castigar a los delincuentes mayores.

Fuente: Con base en texto de C. Hill, 2007, Digital piracy: Causes, consequences, and strategic responses, en *Asia Pacific Journal of Management*, 24: pp. 9-25. Para investigación relacionada, vea D. Bryce, J. Dyer y N. Hatch, 2011, Competing against free, en *Harvard Business Review*, junio: pp. 104-111.

en un periodo de 12 meses son consideradas por las leyes antidumping de Estados Unidos como “importaciones insignificantes” que no merecen investigación.⁴⁴ Por lo tanto, las empresas extranjeras que no cruzan la “línea roja” estarían a salvo. Como exportador, ¿le gustaría mantener 3% constante de participación del mercado estadounidense cada año durante diez años o un incremento espectacular de 30% en el primer año, que le atraería acciones antidumping que le impedirían seguir creciendo en el segundo año y después?

En cuanto a las cuatro preguntas fundamentales, por qué las empresas difieren (pregunta 1) y cómo se comportan las empresas (pregunta 2) se reducen a cómo influye el trípode de la estrategia en la dinámica competitiva. Qué determina el alcance de la empresa (pregunta 3) se debe, en parte, al interés de establecer tolerancia mutua con los rivales en múltiples mercados, en otras palabras, “la mejor defensa es un buen ataque”. Finalmente, lo que determina el éxito y el fracaso internacional de las empresas (pregunta 4) depende, en gran medida, de cómo éstas llevan a cabo sus acciones competitivas y cooperativas. En general, si tenemos en cuenta que los negocios son simultáneamente la guerra y la paz, una fórmula ganadora, como en la guerra y en el ajedrez, es “Mira hacia delante, razona hacia atrás”.

RESUMEN

1. Articular la perspectiva de la “estrategia como acción”

- La dinámica competitiva, que sustenta la perspectiva de la “estrategia como acción”, se refiere a las acciones y respuestas que pueden emprender las empresas competidoras.

2. Entender las condiciones de la industria que son favorables para la cooperación y la colusión

- Estas industrias tienden a tener 1) un número pequeño de rivales, 2) un líder de precios, 3) productos homogéneos, 4) altas barreras de entrada y 5) alto nivel de concordancia de mercados (tolerancia mutua).

3. Explicar la forma en que los recursos y capacidades influyen en la dinámica competitiva

- La semejanza de recursos y la concordancia de mercados pueden producir un marco eficaz para analizar la competencia.

4. Describir cómo las leyes de competencia y antidumping afectan la competencia nacional e internacional

- A nivel nacional, las leyes antimonopolio se enfocan en la colusión y la fijación predatoria de precios (o precios depredatorios).
- A nivel internacional, las leyes antidumping discriminan a las empresas extranjeras y protegen a las nacionales.

5. Identificar los factores que impulsan los ataques, contraataques y envío de señales

- Los tres principales tipos de ataques son 1) estocada, 2) finta y 3) gambito. Los contraataques se deben a la 1) conciencia, 2) motivación y 3) capacidad.
- Sin hablar directamente con los competidores, las empresas pueden enviar señales a sus rivales a través de diversos medios.

6. Explicar las formas en que las empresas locales luchan contra las empresas multinacionales (EMN)

- Cuando enfrentan a las empresas multinacionales, las empresas locales pueden elegir diversas opciones estratégicas: 1) defensor, 2) extensor, 3) evasor y 4) contendiente. Pueden no ser tan débiles como muchos creen.

7. Participar en dos debates centrales sobre la dinámica competitiva

- 1) Estrategia frente a la economía de las organizaciones industriales y la política antimonopolio y 2) competencia frente a antidumping.

8. Formular conclusiones estratégicas para la acción

- Entender cabalmente la naturaleza de la industria para poder facilitar la competencia y cooperación.
- Fortalecer los recursos y capacidades con los que se puede competir o cooperar con mayor eficacia.
- Entender las reglas del juego que regulan la competencia nacional e internacional en el mundo.

TÉRMINOS CLAVE

Análisis de la competencia p. 224	Dilema del prisionero p. 226	Gambito p. 242
Ataque p. 241	Dinámica competitiva p. 224	Leyes antidumping p. 240
Capacidad para castigar p. 228	Dumping p. 238	Leyes antimonopolio p. 226
Cartel (trust) p. 226	Estocada p. 241	Líder en precios p. 228
Colusión explícita p. 226	Estrategia del océano azul p. 244	Política antimonopolio p. 236
Colusión p. 225	Evasor p. 246	Política de competencia p. 236
Colusión tácita p. 226	Extensor p. 246	Razón de concentración p. 228
Competencia en múltiples mercados p. 225	Extraterritorialidad p. 238	Represalias de mercado cruzadas p. 231
Concordancia de mercados p. 231	Fijación de precios en colusión p. 237	Semejanza de recursos p. 232
Contendiente p. 247	Fijación predatoria de precios p. 238	Teoría de juegos p. 226
Contraataque p. 241	Finta p. 241	Tolerancia mutua p. 225
Defensor p. 245		

PREGUNTAS DE ANÁLISIS CRÍTICO

1. **ÉTICA:** Como CEO, usted cree que la guerra de precios en su industria deteriora las utilidades de todas las empresas. Sin embargo, los abogados corporativos le han advertido que no hable abiertamente de precios con sus rivales, a quienes conoce personalmente (fueron compañeros de escuela). ¿Cómo le enviaría una señal de sus intenciones?
2. **ÉTICA:** Como CEO, piensa que las importaciones extranjeras estén destruyendo a su empresa y a la industria de su país. Los abogados especializados en comercio le proponen que presente un caso antidumping contra los principales rivales extranjeros y le aseguran una victoria. ¿Presentaría usted o no un caso antidumping? Explique los fundamentos de su respuesta.
3. **ÉTICA:** Como parte de una finta de ataque, su empresa (A) anuncia que el próximo año se propone entrar en el país X donde el competidor (empresa B) es muy fuerte. La verdadera intención de su empresa es incursionar en el país Y donde B es muy débil. En realidad, no tiene planes para entrar en X. Sin embargo, en el proceso de tratar de “engaños” intencionalmente a B, confunde también, sin proponérselo, a clientes, proveedores, inversionistas y medios de comunicación. ¿Cuáles son los dilemas éticos implicados en este caso? ¿Las ventajas de esta acción superan sus desventajas?

TEMAS PARA PROYECTOS DE GRAN ALCANCE

1. Busque algunos movimientos competitivos realizados por multinacionales emergentes de las economías de este carácter. ¿Cómo le ayudan los dos modelos de las figuras 8.4 y 8.10 a entender estos movimientos?
2. Si su país tiene leyes de competencia o antimonopolio, busque un caso emblemático y explique si apoya al demandante o al demandado. Si su país no tiene leyes de competencia o antimonopolio, explique las causas de ello.
3. **ÉTICA:** Como parte no directamente implicada en el (segundo) caso de Estados Unidos contra AT&T (en 2011, durante el cual el gobierno bloqueó la fusión propuesta entre AT&T y T-Mobile), como gerente de otra empresa o un estudiante, ¿qué aspectos considera beneficiosos de la política antimonopolio? ¿Qué le parece mal de la política antimonopolio? Explique su respuesta.

CASO DE CIERRE

Mercados emergentes: HTC se enfrenta a Apple

Todo el mundo ha oído hablar de Apple y su iPhone que revolucionó el mercado de los smartphones cuando apareció por primera vez en 2007. Avancemos hasta 2012: ¿qué empresa tenía la mayor participación del mercado de smartphones en Estados Unidos? Apple no (20%), Samsung no (20%) y Blackberry tampoco (9%). El ganador fue HTC, que consiguió 25% de participación de mercado. Algunos de ustedes se preguntarán: "¿Qué la participación de mercado del iPhone de Apple fue inferior a qué?"

HTC, fundada en Taiwán en 1997, era un "líder inversímil" en el mundo de los smartphones infestado por los pesos completos mundiales, según *Bloomberg Businessweek*. La empresa, fundada con el nombre de High Tech Computer, siguió la conocida fórmula taiwanesa del outsourcing del diseño y fabricación de aparatos para otras empresas sin un nombre de marca propio. El sencillo nombre original (que la empresa ya no utiliza) era de tan bajo perfil como podría ser un nombre corporativo. La empresa trabajó durante mucho tiempo en la oscuridad como fabricante de diseño original (FDO), diseñando y fabricando con discreción smartphones de gama alta para los principales operadores móviles occidentales, como Verizon y Orange. El primer gran contrato de HTC llegó cuando Microsoft le pidió que fabricara sus smartphones. Rápidamente HTC se convirtió en el principal fabricante de teléfonos Windows en el mundo. Instaló oficinas corporativas en Estados Unidos, en Bellevue, Washington, un suburbio de Seattle, donde Microsoft tenía su sede. Como ocurre con muchos fabricantes por contrato, a HTC le preocupaba que una empresa sin marca siguiera siendo

permanentemente un fabricante de bajo margen de productos básicos. Lo peor era que el margen ya de por sí estrecho se reduciría aún más porque los clientes compraban a los productores de menor costo (léase: China). Por lo general, la solución era lanzar una marca propia que tuviera mayores márgenes de utilidad y recibiera más respeto, en otras palabras, la empresa tenía que convertirse en un fabricante de marca original (FMO) como Apple. Sin embargo, por lo general las empresas taiwanesas (y asiáticas) que trataban de superar este obstáculo tenían que enfrentar un "doble obstáculo": 1) la falta de capacidades para la innovación y el fortalecimiento de la marca y 2) la pérdida de clientes, que no querían hacer negocios con un rival emergente. Este "doble obstáculo" obligó a muchos fabricantes a permanecer en la banda de bajo costo. ¿HTC superó el reto?

Se destacan tres aspectos. En primer lugar, como lo subrayó Cher Wang, presidenta de HTC, en entrevistas con los medios, HTC nunca fue fabricante de equipo original. Desde el principio, siempre había sido un ODM, que hacía hincapié en la función de "diseño" de la cual carecían casi todos los fabricantes OEM (como Foxconn o Hon Hai, el más grande OEM taiwanés). La diferencia no era trivial: HTC había desarrollado capacidades de clase mundial para diseñar e innovar. Comenzó diseñando algunas de las primeras pantallas táctiles y dispositivos portátiles inalámbricos desde 1998.

En segundo lugar, HTC era muy hábil para colaborar con las grandes empresas. Estas colaboraciones exitosas, en combinación con su destreza para el diseño, la condujo a una serie de logros enviables para una empresa que

empezaba en esta industria de rápido desarrollo. Estos logros incluían la creación de los primeros smartphones de pantalla táctil del mundo, como el Treo, para Palm, e iPAQ, para Compaq (2000); el primer smartphone que utilizó el sistema de Microsoft (2002) y el primer smartphone 3G de Microsoft (2005); el primer smartphone del mundo accionado por el sistema operativo Android de Google, que se promovió como un sistema gratis de código abierto (2008); y el primer teléfono 4G en Estados Unidos (2010).

Tercero, a diferencia de muchas empresas asiáticas que tuvieron numerosas dificultades para globalizar sus operaciones debido a las barreras del idioma y las restricciones culturales, HTC era una empresa que "nació global". Los mensajes por correo electrónico y los documentos estuvieron en inglés desde el primer día. El presidente ejecutivo (CEO) Peter Chou, según *Economist*, parecía más un gurú de la administración de Silicon Valley que un típico patriarca corporativo asiático. "En lugar de decirles qué hacer, quiero que las personas tengan la libertad de explorar su talento", afirmó Chou. Una cultura tan abierta había convertido a HTC en un empleador muy atractivo para los talentos occidentales. En 2006, HTC atrajo a Horace Luke, una estrella en ascenso de Microsoft, que había sido el director creativo de Windows Mobile. En HTC, Luke creó una infraestructura de innovación para los equipos de desarrollo rápido, algunos de los cuales trabajaban en Seattle. En 2011, HTC abrió una oficina de investigación y desarrollo (lyD) en Durham, Carolina del Norte. Chou también señaló con orgullo en una entrevista de 2010 que en el nivel de alta gerencia, más de la mitad de los subordinados directos del CEO no eran taiwaneses.

Cuando comenzaba a destacar como nuevo OBM, HTC decidió desarrollar su propia marca en 2006. En 2008, cuando se comercializó su primer teléfono Android, la marca fue "HTC". A medida que Google construía un ecosistema basado en Android para librarse de la batalla contra Apple, HTC, como socio principal de Google en Android, adquirió gran visibilidad. Desde entonces, HTC despegó. En 2011 desplazó a Acer y ocupó el primer lugar entre las marcas globales de Taiwán según Interbrand, que clasificó su marca en el lugar 98 en el mundo. En 2011 fue nombrado "Fabricante de dispositivos del año" por el Mobile World Congress. Además, su valor de mercado superó el de Nokia y se convirtió en el tercer fabricante de smartphones más grande del mundo (por valor de mercado), sólo detrás de Apple y Samsung. Cuando se le preguntaba acerca de Apple en entrevistas, Chou reconocía que, a pesar de las características atractivas de los teléfonos de HTC, no atraerían a las multitudes

con "la locura de medianoche" a las tiendas de Apple para poner los nuevos dispositivos en sus manos. "HTC es HTC", aseguró Chou. "No me importa el iPhone. Ni siquiera lo veo".

Por el contrario, Apple tomó muy en serio el desafío de HTC. Además de competir vigorosamente en la dimensión de producto, la demandó y la acusó de 20 violaciones de patentes en 2010. Esta táctica formaba parte de una estrategia más amplia de Apple para frenar el ascenso de los teléfonos Android, que no sólo HTC fabricaba, sino también Samsung y Motorola. Liderados por HTC, los teléfonos Android se dispararon de menos de 3% de participación de mercado en 2009 a 48% en 2011. Además de HTC, Apple también demandó a Samsung, Motorola y al propio Google. En respuesta, HTC demandó a Apple por infringir cinco de las patentes de HTC y trató de prohibir los productos de Apple importados a Estados Unidos desde las plantas de fabricación en Asia.

A medida que el pleito de HTC con Apple rebasaba los mercados de productos para llegar a los tribunales, HTC, que estaba en clara desventaja, afirmó que tenía suficientes patentes para enfrentar a Apple. "Las demandas por patentes son normales", respondió Wang a los medios de comunicación. "Las empresas chinas rara vez han utilizado esta arma estratégica. Por ello, debemos poner el ejemplo". Asimismo, Chou dijo: "Si HTC puede hacer un buen trabajo y dar un ejemplo de innovación, podemos inspirar a otras empresas a hacer lo mismo".

Fuentes: Con base en 1) *21st Century Business Insights*, 2011, HTC: Can being itself allow it to surpass Apple? 1 de octubre: pp. 58-59; 2) *Bloomberg Businessweek*, 2010, A former no-name from Taiwan builds a global brand, 1 de noviembre: pp. 37-38; 3) *Bloomberg Businessweek*, 2011, Android's dominance is patent pending, 8 de agosto: pp. 36-37; 4) *Economist*, 2009, Upwardly mobile, 11 de julio: 68; 5) *Economist*, 2011, Android alert, 23 de julio: p. 64; 6) Interbrand, 2011, Taiwan top 20 global brands 2011, www.brandingtaiwan.com.

PREGUNTAS

1. Desde la perspectiva o visión basada en los recursos, ¿qué capacidades y recursos únicos tiene HTC?
2. Desde la perspectiva o visión basada en las instituciones, ¿cuáles son las lecciones que se pueden aprender de las demandas de patentes entre HTC y Apple?
3. ¿Cuáles son las lecciones que las empresas ambiciosas de Asia y otras economías emergentes pueden aprender cuando aspiran a mejorar sus capacidades, a ser más innovadoras y exigir más respeto como OBM?

NOTAS

[Journal acronyms] *AMJ* – *Academy of Management Journal*; *AMR* – *Academy of Management Review*; *BW* – *BusinessWeek* (before 2010) or *Bloomberg Businessweek* (since 2010); *HBR* – *Harvard Business Review*; *JEP* – *Journal of Economic Perspectives*; *JIBS* – *Journal of International Business Studies*; *JM* – *Journal of Management*; *JMS* – *Journal of Management Studies*; *JWB* – *Journal of World Business*; *SMJ* – *Strategic Management Journal*

1. D. Ketchen, C. Snow, & V. Hoover, 2004, Research on competitive dynamics, *JM*, 30: 779–804.
2. L. Capron & O. Chatain, 2008, Competitors' resource-oriented strategies, *AMR*, 33: 97–121; K. Coyne & J. Horn, 2009, Predicting your competitor's reaction, *HBR*, April: 90–97; W. Tsai, K. Su, & M. Chen, 2011, Seeing through the eyes of a rival, *AMJ*, 54: 761–778.
3. V. Rindova, M. Becerra, & I. Contardo, 2004, Enacting competitive wars, *AMR*, 29: 670–686.
4. *BW*, 2011, Dan Akerson is not a car guy, August 29: 56–60.
5. J. Anand, L. Mesquita, & R. Vassolo, 2009, The dynamics of multimarket competition in exploration and exploitation activities, *AMJ*, 52: 802–821; H. Greve, 2008, Multi-market contact and sales growth, *SMJ*, 29: 229–249; Z. Guedri & J. McGurie, 2011, Multimarket competition, mobility barriers, and firm performance, *JMS*, 48: 857–890; G. Markman, P. Gianiodis, & A. Buchholtz, 2009, Factor-market rivalry, *AMR*, 34: 423–441; J. Prince & D. Simon, 2009, Multi-market contact and service quality, *AMJ*, 52: 336–354.
6. T. Yu, M. Subramanian, & A. Cannella, 2009, Rivalry deterrence in international markets, *AMJ*, 52: 127–147.
7. J. Baker, 1999, Developments in antitrust economics, *JEP*, 13: 181–194.
8. S. Brenner, 2011, Self-disclosure at international cartels, *JIBS*, 42: 221–234; Y. Zhang & J. Gimeno, 2010, Earnings pressure and competitive behavior, *AMJ*, 53: 743–768.
9. *United States et al. v. AT&T Inc. et al.*, 2011, Second amended complaint (p. 17), September 30, Washington, DC: US District Court for the District of Columbia.
10. *Economist*, 2011, From Big Three to Magnificent Seven, January 15: 67–68.
11. M. Semadeni, 2006, Minding your distance, *SMJ*, 27: 169–187.
12. M. Benner, 2007, The incumbent discount, *AMR*, 32: 703–720; C. Hill & F. Rothaermel, 2003, The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation, *AMR*, 28: 257–274.
13. J. Barney, 2002, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (p. 359), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
14. M. Chen, 1996, Competitor analysis and interfirm rivalry (p. 106), *AMR*, 21: 100–134.
15. E. Rose & K. Ito, 2008, Competitive interactions, *JIBS*, 39: 864–879.
16. G. Clarkson & P. Toh, 2010, "Keep out" signs, *SMJ*, 31: 1202–1225.
17. G. Kilduff, H. Elfenbein, & B. Staw, 2010, The psychology of rivalry, *AMJ*, 53: 943–969; R. S. Liveness & R. Reger, 2010, That's our turf! *AMR*, 35: 48–66.
18. J. Immelt, V. Govindarajan, & C. Trimble, 2009, How GE is disrupting itself, *HBR*, October: 56–65.
19. D. Spar, 1994, *The Cooperative Edge: The Internal Politics of International Cartels* (p. 5), Ithaca, NY: Cornell UP.
20. D. Sirmon, S. Gove, & M. Hitt, 2009, Resource management in dynamic competitive rivalry, *AMJ*, 51: 919–935.
21. J. R. Baum & S. Wally, 2003, Strategic decision speed and firm performance, *SMJ*, 24: 1107–1129; H. Ndofor, D. Sirmon, & X. He, 2011, Firm resources, competitive actions, and performance, *SMJ*, 32: 640–657.
22. R. Agarwal, M. Ganco, & R. Ziedonis, 2009, Reputations for toughness in patent enforcement, *SMJ*, 30: 1349–1374; M. Chen, H. Lin, & J. Michel, 2010, Navigating in a hypercompetitive environment, *SMJ*, 31: 1410–1430; G. Vroom & J. Gimeno, 2007, Ownership form, managerial incentives, and the intensity of rivalry, *AMJ*, 50: 901–922.
23. J. Boyd & R. Bresser, 2008, Performance implications of delayed competitive responses, *SMJ*, 29: 1077–1096; B. Connelly, L. Tihanyi, S. T. Certo, & M. Hitt, 2010, Marching to the beat of different drummers, *AMJ*, 53: 723–742; V. Rindova, W. Ferrier, & R. Wiltbank, 2010, Value from gestalt, *SMJ*, 31: 1474–1497.
24. B. Golden & H. Ma, 2003, Mutual forbearance, *AMR*, 28: 479–493; A. Kalnins, 2004, Divisional multimarket contact within and between multiunit organizations, *AMJ*, 47: 117–128.
25. Chen, 1996, Competitor analysis and interfirm rivalry (p. 107). See also W. Desarbo, R. Grewal, &

- J. Wind, 2006, Who competes with whom? *SMJ*, 27: 101–129; L. Fuentelsaz & J. Gomez, 2006, Multipoint competition, strategic similarity, and entry into geographic markets, *SMJ*, 27: 477–499.
26. N. Kumar, 2006, Strategies to fight low-cost rivals, *HBR*, December: 104–112.
 27. E. Graham & D. Richardson, 1997, Issue overview (p. 5), in E. Graham & D. Richardson (eds.), *Global Competition Policy*, Washington: Institute for International Economics.
 28. *Economist*, 2009, The unkindest cuts, August 22: 68.
 29. J. Clougherty, 2005, Antitrust holdup source, cross-national institutional variation, and corporate political strategy implications for domestic mergers in a global context, *SMJ*, 26: 769–790.
 30. R. Lipstein, 1997, Using antitrust principles to reform antidumping law (p. 408, original italics), in E. Graham & D. Richardson (eds.), *Global Competition Policy*, Washington: Institute for International Economics.
 31. OECD, 1996, Trade and Competition: Frictions After the Uruguay Round (p. 18), Paris: OECD.
 32. S. Marsh, 1998, Creating barriers for foreign competitors, *SMJ*, 19: 25–37.
 33. R. McGrath, M. Chen, & I. MacMillan, 1998, Multi-market maneuvering in uncertain spheres of influence, *AMR*, 23: 724–740.
 34. G. Stalk, 2006, Curveball: Strategies to fool the competition, *HBR*, September: 115–122.
 35. M. Chen, K. Su, & W. Tsai, 2007, Competitive tension, *AMJ*, 50: 101–118; T. Yu & A. Cannella, 2007, Rivalry between multinational enterprises, *AMJ*, 50: 665–686.
 36. W. C. Kim & R. Mauborgne, 2005, *Blue Ocean Strategy*, Boston: Harvard Business School Press.
 37. N. Dawar & T. Frost, 1999, Competing with giants, *HBR*, March: 119–129.
 38. R. D'Aveni, G. Dagnino, & K. Smith, 2010. The age of temporary advantage, *SMJ*, 31: 1371–1385.
 39. R. D'Aveni, 1994, *Hypercompetition*, New York: Free Press.
 40. E. Rockefeller, 2007, *The Antitrust Religion*, Washington, DC: Cato Institute.
 41. R. Griffin & M. Pustay, 2003, *International Business*, 3rd ed. (p. 241), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 42. J. Stiglitz, 2002, *Globalization and Its Discontent* (pp. 172–173), New York: Norton.
 43. C. Fishman, 2006, *The Wal-Mart Effect*, New York: Penguin.
 44. M. Czinkota & M. Kotabe, 1997, A marketing perspective of the US International Trade Commission's antidumping actions (p. 183), *JWB*, 32: 169–187.



9

**Diversificación, adquisición
y reestructuración**

10

**Formulación de estrategias, diseño de
estructuras y aprendizaje en el mundo**

11

Gobierno corporativo en el mundo

12

**Formulación de estrategias con
responsabilidad social corporativa**

PARTE

3

**ESTRATEGIAS
CORPORATIVAS**

DIVERSIFICACIÓN, ADQUISICIÓN Y REESTRUCTURACIÓN



© iStockphoto/Alexey Stiop

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Definir diversificación de productos y diversificación geográfica.
2. Formular un modelo integral de diversificación.
3. Generar puntos de vista de los motivos y desempeño de las adquisiciones.
4. Incrementar su comprensión acerca de la reestructuración.
5. Participar en dos debates centrales sobre diversificación, adquisición y reestructuración.
6. Formular conclusiones estratégicas para la acción.

Mercados emergentes: estrategia de diversificación corporativa de los grupos empresariales en Corea del Sur

Los grandes conglomerados o grupos empresariales en Corea del Sur (en adelante Corea), como Samsung, Hyundai y LG, se llaman chaebols. Ellos dominan la economía desde 1996, contribuyendo aproximadamente con 40% del PIB. En ese año, Samsung tenía 80 filiales, Hyundai 57, LG 49, y Daewoo 30, todas distribuidas en distintas industrias, como automóviles, productos químicos, construcción, electrónica, servicios financieros, seguros, semiconductores, construcción naval, y acero. ¿Por qué y cómo hicieron las empresas del chaebol, todas de raíces humildes en industrias específicas, para crecer y convertirse en estos conglomerados en expansión? El presidente de LG compartió una intrigante historia:

A finales de 1940, mi padre y yo iniciamos una fábrica de cremas cosméticas. En ese momento, ninguna empresa podía suministrarnos las tapas de plástico de calidad adecuada para los tarros de crema, así que tuvimos que abrir una empresa productora de plástico. Pero un solo producto no era suficiente para operar una planta de moldeo, por lo que añadimos peines, cepillos de dientes y cajas de jabón. Este negocio de plásticos también nos llevó a fabricar aspas de ventiladores eléctricos y cajas telefónicas, que a su vez nos llevaron a la fabricación de productos eléctricos y electrónicos y equipos de telecomunicaciones. El negocio de los plásticos también nos llevó a la refinación de petróleo, que necesitaba una empresa de transportación de petróleo. La compañía de refinación de petróleo por sí sola estaba pagando una prima de seguros por un valor de más de la mitad de la facturación total de la compañía de seguros más grande de Corea. De este modo, surgió una compañía de seguros.

Lo que la historia no revela es la mano visible del gobierno coreano, que canaliza recursos financieros para financiar el crecimiento del chaebol y protege a los mercados nacionales de la competencia extranjera. Sin embargo, el acondor entorno protegido no duró para siempre. Debido a que la impaciencia de Corea para unirse a la OCDE, antes de su adhesión en 1996, dio lugar a presiones externas para abrir la economía, el gobierno eliminó gradualmente las restricciones a las importaciones. Además, los mercados de capital se volvieron más abiertos y vibrantes. Al

mismo tiempo, los costos laborales se incrementaron bruscamente. En el contexto internacional, los productos de las empresas chaebol se encontraban a menudo atoradas entre las ofertas de alta gama de Japón y la mercancía de bajo costo de China.

Frente al entorno de creciente turbulencia de la década de 1990, el chaebol como grupo incrementó su alcance corporativo. El número medio de afiliados a los 30 principales chaebols creció de 17 por grupo en 1987 a 22 en 1996, un incremento de 30%. En el proceso, se llevaron a un alto nivel de deuda. Los bancos estaban dispuestos a otorgar préstamos, creyendo que los miembros de los chaebols eran "demasiado grandes para fracasar." La razón deuda/capital terminó siendo, en promedio, 617% para los 30 principales chaebols. Como casos extremos, la razón deuda/capital de Nueva Corea fue 1,225%, de Halla era 2,066%, y el caso de Jinro era 3,765%.

Por desgracia, para el momento en que golpeó la crisis económica asiática de 1997, el chaebol recibió una enorme tunda. Su excesivo endeudamiento y el crecimiento imprudente fueron severamente criticados. De los principales 30 chaebols en 1996, cerca de la mitad recurrieron a procedimientos de quiebra o al programa de restructuración patrocinado por el banco. Daewoo, ubicada en la posición número cuatro en 1996, ha sido literalmente despedazada. Para sobrevivir, todo chaebol vendió empresas y redujo sustancialmente su ámbito de aplicación.

En retrospectiva, los signos de los problemas del chaebol habían sido como la escritura en la pared antes de la crisis. Hubo un tiempo en el que el chaebol brindaba beneficios de diversificación, con filiales que competían a un nivel superior al de las empresas independientes comparables (con ventas 10% mayores durante el periodo entre 1984 y 1987). Sin embargo, el incremento de la turbulencia del entorno, junto con el creciente tamaño de las empresas, resultó ser una combinación letal. Para el periodo de 1994 a 1996, había una reducción de la diversificación, con las empresas miembro de un chaebol vendiéndose en 5% menos que empresas independientes comparables. Por último, el mercado externo de capitales mejor desarrollados erosionó aún más la ventaja del chaebol para operar un mercado interno de capitales.

Antes de 1997, los chaebols eran aplaudidos como los campeones del desarrollo económico de Corea y un modelo valioso que otras economías debían emular.

Desde 1997, a los chaebol se les culpó de la crisis económica del país. Los medios de comunicación coreanos y occidentales solicitaron el desmantelamiento de los chaebols. Ambas posiciones parecían

extremas. El chaebol quizás no era ni "modelo" ni "parásito". Sus roles cambiaron. El chaebol, como conglomerado, sí aportó valor durante los primeros días, pero pasado un cierto punto de inflexión, sus inconvenientes comenzaron a superar sus beneficios. Después de la crisis global de 2008, mientras que las exportaciones de Corea se deslizaron, las exportaciones del chaebol devoraron la participación de mercado de los competidores globales. Así, el chaebol fue considerado de nuevo en Corea como el salvador. Tal vez uno de sus momentos de mayor orgullo llegó el 3 de abril de 2010, cuando *The Economist* se disculpó: "el chaebol merece sin duda una disculpa de aquellos, incluido este diario [*The Economist*], que pensaban que sería demasiado difícil de manejar para las empresas modernas".

La reciente estrategia de diversificación corporativa en el chaebol demuestra tanto cambio como continuidad. El cambio se evidencia en el menor alcance corporativo y cargas de deuda también reducidas. Antes de 1997, Samsung era un jugador mediocre en muchas industrias, pero después de ese año emergió como líder de clase mundial en pantallas LCD y teléfonos celulares, y una de las razones principales fue el menor alcance corporativo, enfocado en estas áreas de excelencia. Sin embargo, la búsqueda continua de una estrategia de conglomeración (diversificación de productos no relacionados) también parece evidente. En los últimos años, una Samsung envalentonada anun-

ció un gran plan para colocar 20,000 millones de dólares en cinco industrias de productos no relacionados en las que tenía relativamente poca presencia: paneles solares, iluminación LED de bajo consumo, equipo médico, medicamentos de biotecnología y baterías para automóviles eléctricos. A pesar de su falta de relación obvia con sus productos, Samsung argumentó que estas industrias comparten dos cosas en común: 1) que estaban a punto de despegar, y 2) que podrían beneficiarse de un derroche de capital que podría incrementar la escala de producción y, por lo tanto, generar menores costos, y esencialmente repetir el papel que Samsung desempeñó con éxito en DRAM, LCD y teléfonos celulares. Mientras Samsung, que aporta 20% del PIB de Corea y 13% de sus exportaciones a partir de 2010 es un claro ejemplo, no está sola. Tal vez, adoptar una estrategia de "seguidor rápido" y "constructor de escala", con el apoyo de la propiedad familiar estable y la paciencia, sean la competencia central del chaebol.

Fuentes: Con base en 1) S. Choe y T. Roehl, 2007, What to shed and what to keep, *Long Range Planning*, 40: 465-487; 2) *Economist*, 2010, Return of the overload, 3 de abril: 71-73; 3) *Economist*, 2010, The chaebol conundrum, 3 de abril: 14-15; 4) *Economist*, 2011, Asia's new model company, 10. de octubre: 14; 5) H. Kim, R. Hoskisson, L. Tihanyi, & J. Hong, 2004, The evolution and restructuring of diversified business groups in emerging markets, *Asia Pacific Journal of Management*, 21: 25-48; 6) K. B. Lee, M. W. Peng, y K. Lee, 2008, From diversification premium to diversification discount during institutional transitions, *Journal of World Business*, 43: 47-65.

estrategia corporativa (o estrategia a nivel corporativo)

Estrategia por medio de la cual una empresa crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades en mercados múltiples.

estrategia de negocios

Estrategia que construye ventaja competitiva en un mercado discreto e identificable.

- Por qué Samsung y otras empresas de grupos chaebol buscan una estrategia de conglomeración? ¿Por qué reducir su alcance corporativo después de la crisis económica asiática de 1997 les llevó a obtener mejores resultados y les permitió afrontar mejor la crisis financiera global de 2008? ¿Qué pueden hacer las empresas para mejorar sus probabilidades para diversificarse, adquirir y reestructurar con éxito? Estas son algunas de las preguntas estratégicas que guiarán este capítulo.

Comenzando con este capítulo, la parte 3 (capítulos 9, 10, 11 y 12) se concentra en la **estrategia corporativa** (o **estrategia a nivel corporativo**), que es la forma en que una empresa crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades en mercados múltiples. En comparación, la parte 2 (capítulos 5, 6, 7 y 8) trata de la **estrategia de negocios**, que se define como la manera de construir ventaja competitiva en un mercado identificable. Aunque la estrategia de negocios es muy importante, para las empresas más grandes en mercados múltiples, la estrategia corporativa es igual o más importante.¹ En otras palabras, entender la estrategia corporativa nos ayuda a ver el "bosque", mientras que la estrategia de negocios se concentra en los "árboles".

diversificación

Agregar nuevos negocios a la empresa, los cuales son distintos de sus operaciones actuales.

diversificación de productos

Incursión en nuevos mercados de productos y/o actividades de negocios que se relacionan con el mercado y/o actividades actuales.

diversificación geográfica

Incursión en diferentes países.

estrategia de un solo negocio

Estrategia que se enfoca en un solo producto o servicio con poca diversificación.

diversificación de productos relacionados

Incursión en mercados de nuevos productos y/o actividades que se relacionan con los mercados y/o actividades actuales de la empresa.

sinergia operativa

Sinergia derivada de compartir actividades, personal y tecnología.

economías de escala

Reducciones del costo por unidad al incrementar la escala de producción.

diversificación de productos no relacionados

Incursión en industrias que no tienen una conexión obvia relacionada con el producto ni con la línea de negocios existente de la empresa.

conglomerado

Diversificador de productos no relacionados.

conglomeración

Estrategia de diversificación de productos no relacionados.

En este capítulo nos enfocamos en un aspecto clave de la estrategia corporativa, la **diversificación**, que es agregar nuevos negocios a la empresa, los cuales son distintos de sus operaciones actuales. La diversificación quizás es el tema sobre estrategia más investigado, analizado y debatido.² Puede lograrse en dos dimensiones. La primera es la **diversificación de productos**, por medio de incursiones en diferentes industrias. La segunda es la **diversificación geográfica**, por medio de incursiones en diferentes países. Aunque las incursiones en mercados pueden implicar inversiones en terreno virgen o *greenfield* (vea el capítulo 6) y alianzas estratégicas (vea el capítulo 7), nuestro enfoque aquí es sobre fusiones y adquisiciones (FyA) y reestructuración.

Primero se presentarán la diversificación de producto y la diversificación geográfica. Después se desarrollará un modelo completo tomado del “trípode de la estrategia.” Las adquisiciones y la reestructuración se analizarán después, seguidas de los debates y extensiones.

Diversificación de productos

La mayoría de las empresas comienzan como empresas o negocios pequeños enfocados en un solo producto o servicio con poca diversificación, lo que se conoce como **estrategia de un solo negocio**. Con el tiempo, se pueden embarcar en una estrategia de diversificación de producto, con dos categorías amplias (relacionadas o no relacionadas).

Diversificación de productos relacionados

La **diversificación de productos relacionados** se refiere a las incursiones en mercados de nuevos productos y/o actividades que se relacionan con los mercados y/o actividades actuales de la empresa.³ El énfasis es sobre la **sinergia operativa** (conocida también como **economías escala** o **economías de escala**), que se definen como el incremento de la competitividad más allá de lo que se puede alcanzar al participar en mercados de dos productos y/o actividades independientes. En otras palabras, las empresas se benefician al reducir el costo por unidad al apalancar productos relacionados, es decir, $2 + 2 = 5$. Las fuentes de la sinergia operativa pueden ser 1) tecnologías (como plataformas comunes), 2) marketing (como marcas comunes) y 3) manufactura (como logística común).

Diversificación de productos no relacionados

La **diversificación de productos no relacionados** se refiere a las incursiones en industrias que no tienen una conexión obvia que se relaciona con el producto ni con la línea actual de negocios de la empresa.⁴ Los diversificadores de productos no relacionados (como Samsung en el caso de apertura) se llaman **conglomerados**, y su estrategia se conoce como **conglomeración**. En lugar de sinergia de las operaciones, los conglomerados se concentran en la **sinergia financiera** (que se conoce también como **economías de alcance**) que aumenta en competitividad por cada unidad controlada financieramente por las oficinas corporativas, más allá de lo que puede lograr cada unidad compitiendo de manera independiente como empresas aisladas.

El mecanismo para generar sinergia financiera es diferente del que se usa para obtener sinergia operativa. El rol clave de las oficinas corporativas es identificar y financiar oportunidades de inversión rentables, como las cinco nuevas industrias en las que el Grupo Samsung incursionó recientemente (vea el caso de apertura).

sinergia financiera

Incremento en la competitividad de cada unidad, controlada financieramente por las oficinas corporativas, más allá de lo que puede lograr cada unidad si compite independientemente como empresas separadas.

economías de alcance

Reducción del costo por unidad e incremento de la competitividad al incrementar el alcance de la empresa.

mercado interno de capital

Término que se utiliza para describir los mecanismos de administración interna de una empresa, con diversificación de productos no relacionados (conglomerado) que opera como un mercado de capital dentro de la empresa.

diversificación superior

Mayores niveles de desempeño debidos a la asociación con una empresa con diversificación de productos (se conoce también como ventaja de conglomerado).

reducción de la diversificación

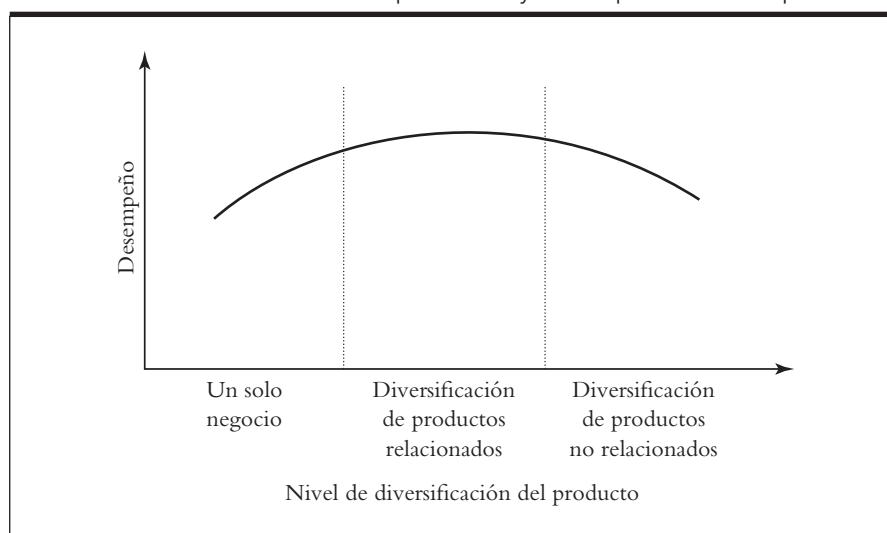
Menores niveles de desempeño debidos a la asociación con una empresa con diversificación de productos (se conoce también como reducción de conglomerado).

En otras palabras, un conglomerado sirve como un **mercado interno de capital** que canaliza los recursos financieros hacia áreas de alto potencial y crecimiento.⁵ Dado que existen mercados externos de capital activos que intentan hacer lo mismo, un tema crucial es si las unidades afiliadas a los conglomerados en varias industrias (como la división de motores para avión de GE) superaron en desempeño a sus competidores independientes en industrias respectivas (como Snecma). Dicho de otra forma, lo que está en discusión es si las oficinas corporativas pueden hacer un *mejor trabajo* en identificar y tomar ventaja de oportunidades rentables que los mercados externos de capital. Si las unidades del conglomerado vencen a los rivales individuales (que es algo que hacen constantemente las unidades de GE), entonces existe **diversificación superior** (o ventaja de conglomerado); en otras palabras, la diversificación de productos no relacionados agrega valor.⁶ De otro modo, puede haber una **reducción de diversificación** (o desventaja de conglomerado), cuando las unidades del conglomerado se desempeñan mejor que las entidades independientes (vea el caso de apertura).

Diversificación de productos y desempeño de la empresa

Cientos de estudios, en su mayoría realizados en Occidente, sugieren que, en promedio (pero no siempre), el desempeño puede aumentar cuando las empresas cambian de una estrategia de un solo negocio a la diversificación de productos relacionados. Pero el desempeño puede disminuir cuando las empresas se diversifican en productos no relacionados. En otras palabras, la conexión parece tener la forma de U invertida (vea la figura 9.1). En esencia “colocar todos los huevos en una canasta”, como estrategia de un solo negocio puede ser riesgoso y vulnerable. “Colocar los huevos en diferentes canastas”, diversificar productos no relacionados puede reducir el riesgo, pero su ejecución exitosa requiere fuertes capacidades organizacionales que muchas empresas no tienen (se analizará después). En consecuencia, “colocar los huevos en canastas similares”, es una manera equilibrada de reducir el riesgo y fortalecer la sinergia desde la década de 1970.

Sin embargo, existen varias advertencias. No todos los diversificadores de productos relacionados superan en desempeño a los diversificadores no relacionados. En una era de “competencias centrales”, la existencia continua y la prosperidad de empresas como GE, Siemens y Virgin Group sugiere que, para un pequeño grupo de empresas muy capaces, la conglomeración todavía puede agregar valor en economías desarrolladas. Además, en las economías emergentes, una estrategia de conglomerado parece persistir; con algunas unidades (como las afiliadas al Samsung Group de Corea del Sur, el Tata Group de India y el Koc Group de Turquía) que superan el desempeño de competidores individuales (vea el caso de apertura).⁸ La razón por la que muchos conglomerados fracasan no es porque esta estrategia no sea sólida, sino porque las empresas fracasan en implementarla. Los conglomerados requieren gerentes corporativos que impongan una estricta disciplina financiera en las unidades que los conforman y que responsabilicen de los resultados a los gerentes de las unidades, de la manera que lo hizo en todas las divisiones el expresidente y CEO de GE, Jack Welch, “o te conviertes en uno de los mejores del mundo en tu país, o puedes esperar que tu unidad sea vendida”. Sin embargo, la mayoría de los directivos no son “despiadados” y toleran un desempeño pobre de algunas unidades, que puede ser subsidiado por unidades de mejor desempeño.⁹ Los gerentes corporativos practican en esencia el “socialismo”. Como resultado,

FIGURA 9.1 Diversificación de productos y desempeño de la empresa.

Fuente: Adaptada de R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, R. D. Ireland, y J. S. Harrison, 2008, *Competing for Advantage*, 2a. ed. (p. 214), Cincinnati: South-Western Cengage Learning.

con el tiempo las mejores unidades pierden el incentivo de hacerlo bien, y finalmente el desempeño de la *corporación* se ve afectado.

Diversificación geográfica

diversificación internacional
Número y diversidad de países en los que compite la empresa.

Aunque la diversificación geográfica puede realizarse dentro de un país (expansión de una ciudad, estado o provincia a otra), este capítulo se centrará en la **diversificación internacional**, es decir, el número y la diversidad de países en los que compite la empresa (vea también el capítulo 6).

Alcance internacional limitado en comparación con extenso

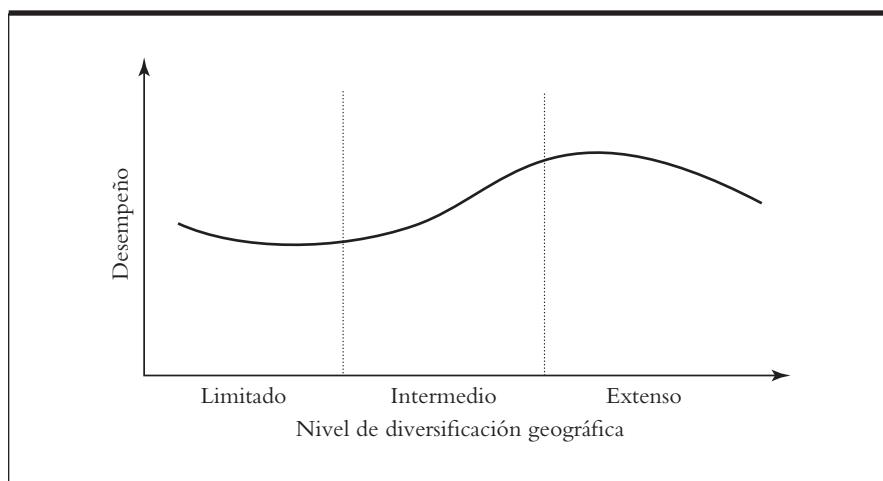
Se pueden identificar dos grandes categorías de diversificación geográfica. La primera es la de alcance internacional limitado, como las empresas estadounidenses enfocadas en los mercados que conforman el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), y las empresas españolas concentradas en América Latina. El énfasis se encuentra en países geográfica y culturalmente adyacentes, con la finalidad de reducir la desventaja de ser extranjero (para más detalles, vea los capítulos 4 y 6). La segunda categoría es de alcance internacional extenso, que es mantener una presencia sustancial más allá de los países cercanos geográfica y culturalmente. Por ejemplo, el mercado más grande para las marcas Yum! (que opera los restaurantes de KFC y Pizza Hut) es China. Mientras que los países vecinos no necesariamente son mercados "fáciles", el éxito en países distantes requiere obviamente un conjunto más sólido de ventajas para compensar la desventaja de ser extranjero.

Diversificación geográfica y desempeño de la empresa

En esta era de globalización escuchamos el llamado de una mayor diversificación geográfica: todas las empresas deben ser “globales”, las empresas no internacionales deben comenzar a incursionar en el exterior, y aquellas con escasa presencia internacional deben ampliar su alcance geográfico. Las ramificaciones para las empresas que no atienden este llamado se supone están muertas. Sin embargo, la evidencia *no* apoya del todo este punto de vista tan popular. Como lo capturó la curva S de la figura 9.2, surgen dos hallazgos. Primero, en un nivel bajo de internacionalización, existe una relación en forma de U entre el alcance geográfico y el desempeño de la empresa, lo cual sugiere un efecto negativo inicial de la expansión internacional sobre el desempeño, antes de que el desempeño sea real. Esto se debe al riesgo muy conocido de la desventaja de ser extranjero (vea el capítulo 6). Segundo, en un nivel de internacionalización de moderado a alto, existe una forma de U invertida, lo que implica una relación positiva entre el alcance geográfico y el desempeño de la empresa, pero sólo hasta cierto punto, más allá del cual la expansión se vuelve contraproducente. En otras palabras, la sabiduría convencional “entre más global, mejor” es engañosa.

No todas las empresas han participado lo suficiente en el exterior como para experimentar las altas y bajas de la curva S de la figura 9.2. Numerosos estudios reportan una relación en forma de U, porque sólo hacen pruebas en empresas en la etapa inicial o intermedia de la internacionalización.¹⁰ Las empresas pequeñas y poco experimentadas por lo general son vulnerables durante la primera fase de la expansión en el exterior. Por otra parte, muchos otros estudios documentan una forma de U invertida, porque sus pruebas favorecen a empresas grandes con niveles de diversificación de moderado a alto.¹¹ Numerosas empresas multinacionales (EMN) grandes tienen la mentalidad “de colocar la bandera”, alardean acerca del número de países en los que tienen presen-

FIGURA 9.2 Diversificación geográfica y desempeño de la empresa: una curva S.



Fuentes: Adaptado de 1) F. Contractor, S. K. Kundu y C.-C. Hsu, 2003, “A three stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector” (p. 7), *Journal of International Business Studies*, 34: 5-18; 2) J. Lu y P. Beamish, 2004, International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis (p. 600), *Academy of Management Journal*, 47: 589-609.

cia. Sin embargo, su desempeño, más allá de cierto límite, a menudo sufre, por lo que deben retirarse. Walmart, por ejemplo, se tuvo que retirar recientemente de Alemania y Corea del Sur.

Dada esta complejidad, no sorprende que exista un gran debate acerca de la diversificación geográfica.¹² Como se muestra en la figura 9.2, en realidad existe un rango intermedio dentro del cual el desempeño de la empresa se incrementa con el alcance geográfico, lo que conduce a que algunos estudios que realizan pruebas en estas empresas concluyan que “existe valor en la propia internacionalización, porque se encontró que el alcance geográfico se relaciona con una mayor rentabilidad de la empresa”.¹³ No obstante, otros estudios, que realizan pruebas en empresas con alto nivel de alcance geográfico, advierten que “la diversificación multinacional aparentemente es menos valiosa en la práctica que en la teoría”.¹⁴ En consecuencia, el reciente consenso que surge del debate es para no sólo reconocer la validez de ambas perspectivas, sino para especificar condiciones bajo las cuales cada perspectiva (la diversificación geográfica *ayuda o perjudica* el desempeño de la empresa) puede mantenerse.¹⁵

Combinación de la diversificación geográfica y de productos

Aunque la mayoría de los estudios se enfoca en una única dimensión de la diversificación (de productos o geográfica) que ya es muy compleja, en la práctica, la mayoría de las empresas (excepto empresas de un solo negocio sin ningún interés de internacionalizarse) tienen que contemplar *simultáneamente* ambas dimensiones de diversificación.¹⁶ La figura 9.3 ilustra las cuatro combinaciones posibles. Las empresas en el cuadrante 3 son **reproductores anclados**, porque se enfocan en la diversificación de productos relacionados y un alcance geográfico limitado. Buscan reproducir un conjunto de actividades en industrias relacionadas en un pequeño número de países unidos por el país de origen.

Las empresas en el cuadrante 1 pueden llamarse **reproductores multinacionales**, porque por un lado participan en la diversificación de productos relacionados, y por

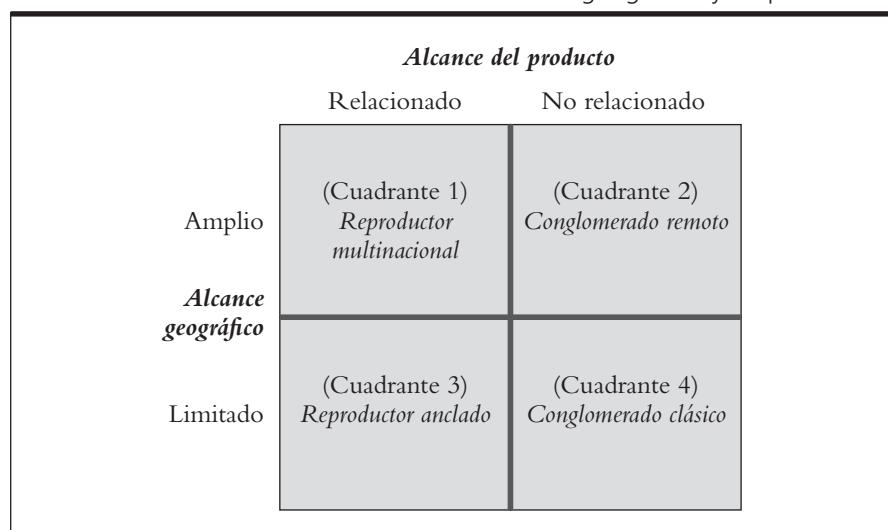
reproductores anclados

Empresas que buscan reproducir un grupo de actividades en industrias relacionadas en un pequeño número de países unidos por el país de origen.

reproductores multinacionales

Empresas que participan tanto en la diversificación de productos relacionados como en una amplia expansión multinacional.

FIGURA 9.3 Combinación de la diversificación geográfica y de productos



conglomerados remotos

Empresas conglomeradas que buscan la diversificación de productos no relacionados y la amplia diversificación geográfica.

conglomerados clásicos

Empresas que se dedican a la diversificación de productos no relacionados dentro de un pequeño grupo de países con centro en el país de origen.

otro en una amplia expansión multinacional. La mayoría de los fabricantes de automóviles, como Volkswagen, Renault y Nissan, han seguido esta combinación.

Las empresas en el cuadrante 2 pueden catalogarse como **conglomerados remotos** porque buscan la diversificación de productos no relacionados y la diversificación geográfica extensa. Las EMN, como Bombardier, GE, Mitsui, Samsung, Siemens y Vivendi Universal, sirven como casos de este punto.

Por último, en el cuadrante 4 se encuentran los **conglomerados clásicos**, que se dedican a la diversificación de productos no relacionados dentro de un pequeño grupo de países con centro en el país de origen. Ejemplos actuales incluyen Tata Group de la India, Koc Group de Turquía y Hope Group de China.

En general, mudarse de un cuadrante a otro, aunque difícil, es posible. Por ejemplo, la mayoría de los reproductores multinacionales actuales (cuadrante 1) pueden tener su origen en los reproductores anclados (cuadrante 3). Un patrón interesante de mudanza en las últimas dos décadas es que muchos conglomerados clásicos, como Danisco de Dinamarca (vea la sección Estrategia en acción 9.1), Nokia de Finlandia y Samsung de Corea del Sur, que antes dominaban múltiples industrias no relacionadas en sus países de origen, han reducido su alcance de producto, pero han ampliado de forma significativa su alcance geográfico; en otras palabras, pasaron del cuadrante 4 al 1.¹⁷ En términos estratégicos amplios, esto significa que los costos de hacer negocios en el extranjero se han reducido, y los de administrar el conglomerado han aumentado. En otras palabras:

Costos en el cuadrante 4
(administración de los conglomerados
mientras permanecen en casa)

Costos en el cuadrante 1 (hacer negocios en
el exterior mientras permanecen en casa) pero
manteniendo el producto relacionado en la
diversificación)

Además, afirmar que las empresas en un cuadrante específico superarán en desempeño a aquellas que están en otros cuadrantes es ingenuo, si no es que tonto. En cada cuadrante podemos encontrar empresas con gran éxito y otras con muy poco. A continuación se estudiará a qué se debe esto.

Un modelo integral de diversificación

¿Por qué se diversifican las empresas? El “trípode de la estrategia” sugiere un modelo integral de diversificación (vea la figura 9.4) para responder a esta compleja e importante pregunta.

Consideraciones basadas en la industria

Una motivación directa para la diversificación es el crecimiento de las oportunidades en una industria. Si una industria tiene un crecimiento significativo de las oportunidades (como la biotecnología), las empresas titulares tienen el incentivo para entrar en la diversificación de productos relacionados/o internacional. Sin embargo, si es una industria “que va en declive” (piense en las máquinas de escribir), muchas empresas titulares saldrán y buscarán oportunidades en otra parte.

Además de las oportunidades de crecimiento, el atractivo estructural de una industria, capturado por la estructura o modelo de las cinco fuerzas, también tiene un peso significativo en la diversificación. La rivalidad intensa entre empresas puede motivarlas a diversificarse. Por ejemplo, PepsiCo se diversificó a bebidas deportivas. Cuando se gasta la demanda de bebidas carbonatadas, como Mountain Dew, (al menos en Esta-

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 9.1

Evolución de la estrategia corporativa de Danisco

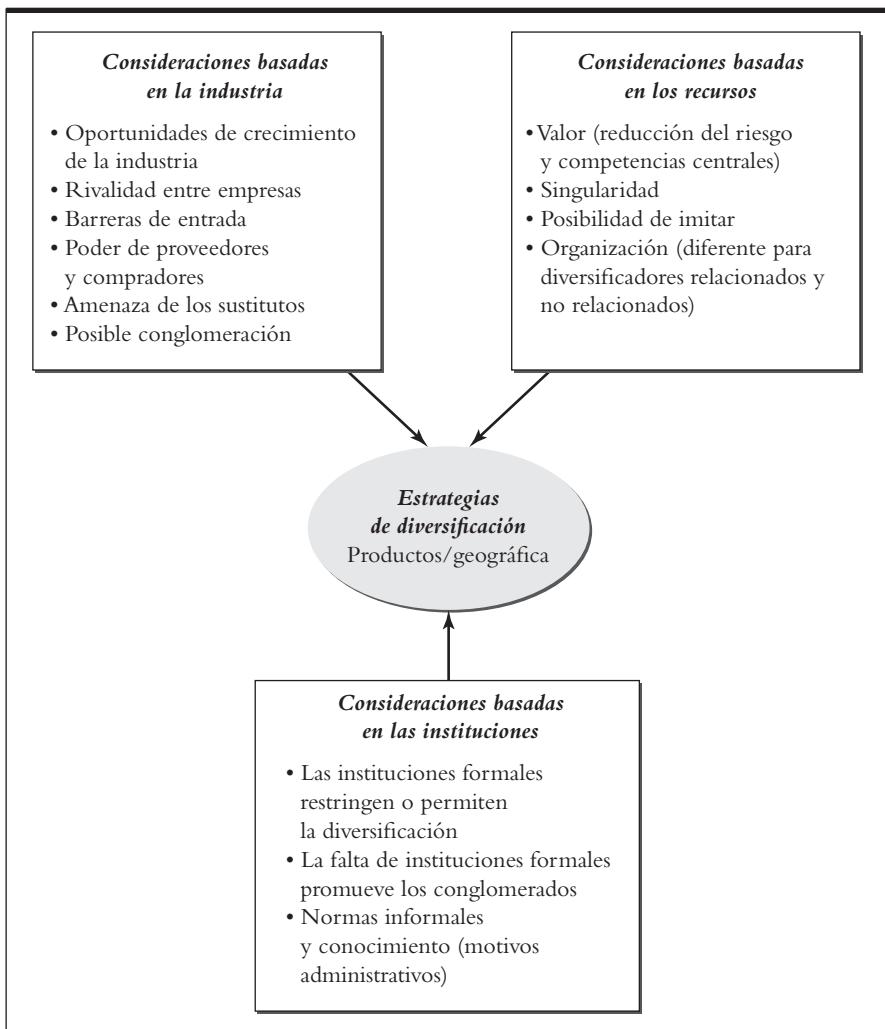
Cuando, en 2009, Danisco anunció la culminación de la venta de su división de azúcar a su competidor alemán Nordzucker, muchos daneses se frotaban los ojos. Para ellos, el nombre "Danisco" era sinónimo de "azúcar". ¿Qué estaba haciendo Danisco ahora? La respuesta: había sido objeto de una transformación constante de más de 20 años, después de la cual se posicionó como un proveedor especializado de ingredientes alimentarios a base de materias primas naturales. Entre sus clientes se incluyen gigantes mundiales de los alimentos, como Unilever, Kraft, Danone y Nestlé, además de los jugadores regionales y locales en todas las grandes economías. Danisco se especializa en ingredientes que modifican las propiedades de los alimentos procesados, como yogur, helados, salsas y pan. Por ejemplo, participó en la creación de helados Magnum, que fueron comercializados con éxito por los principales fabricantes de marcas de todo el mundo. ¿Cómo podría Danisco convertirse en líder mundial en este nicho? La empresa fue creada en 1989 mediante la fusión de tres empresas, la más antigua de las cuales era Danish Sugar, que data de 1872. La fusión esperaba mantener a las empresas tradicionales en manos danesas y mejorar su viabilidad. La nueva empresa era un conglomerado diversificado con operaciones principalmente en Dinamarca y otras partes de Europa occidental y del norte. En el primer informe anual (1989/1990), la estrategia de la empresa se definió como "un proveedor premium para la industria de los alimentos en el mercado mundial y proveedor de alimentos de alta calidad y productos de marca en mercados europeos seleccionados." Con los años, crecieron los alimentos, ingredientes alimentarios y empresas de envasado, mientras que los negocios en el segmento de la construcción de máquinas se vendieron. En el sector del azúcar, Danisco primero consolidó su posición dominante en Dinamarca, luego creció por las adquisiciones de todo el Mar Báltico en Suecia, Alemania (oriental), Polonia y Lituania. El mercado del azúcar fue limitado por la regulación de la Unión Europea destinada a proteger a los agricultores de remolacha azucarera, y también redujo la intensidad de la competencia, con lo que limitó las posibilidades de crecimiento agresivo.

La liberalización de este mercado había sido anticipada por largo tiempo y finalmente entró en vigor en 2009.

En 1999, Danisco anunció una nueva estrategia centrada exclusivamente en ingredientes alimentarios y adquirió al fabricante finlandés de ingredientes Cultor OY para consolidar este cambio estratégico. Al mismo tiempo, comenzó a vender sus negocios de alimentos de marca y envasado de alimentos, incluyendo marcas danesas emblemáticas, como Aalborg Snaps. Así, permanecieron dos divisiones: Danisco Ingredients, centrada en emulsionantes, estabilizantes, aromas y enzimas, y Danisco Sugar, quienes dominaron los mercados azucareros del norte de Europa. La internacionalización de las ventas aumentó rápidamente, las ventas fuera de Dinamarca pasaron de 69% en 1995 a 88% en 2004, y a más de 95% después de la venta de la división azucarera en 2009. En ese año, Danisco generó ingresos por 1,700 millones de euros, de los cuales 38% provino de Europa, 40% de América, y 17% de la región Asia Pacífico. Danisco emplea 6,800 personas en 17 países, en parte para atender a los mercados locales (como China) y en parte para procesar los ingredientes naturales que sólo se encuentran en lugares específicos (como Chile). La expansión en Europa, América del Norte y Australia se produjo principalmente por medio de adquisiciones, mientras que las empresas de economías emergentes crecieron en gran medida por los proyectos greenfield (en terreno virgen).

La venta de la división de azúcar en 2009 fue, por lo tanto, la consecuencia lógica del proceso evolutivo de dos décadas de la estrategia corporativa de Danisco. Las sinergias entre los sectores del azúcar y los ingredientes habían disminuido, mientras que la liberalización del régimen del azúcar de la UE llevó a la expectativa de cambios en la dinámica de la competencia en el sector. En respuesta, Danisco emigró del cuadrante 4 al 1 en la figura 9.3, con un menor alcance del producto y un mucho mayor alcance geográfico a nivel mundial. En 2011, Danisco fue adquirida por DuPont.

Fuente: Adaptado de M. W. Peng & K. Meyer, 2011, International Business (pp. 422–423), London: Cengage Learning EMEA.

FIGURA 9.4 Un modelo integral de diversificación

dos Unidos), las considerables capacidades de distribución de PepsiCo podrían generar sinergia al agregar los recientemente adquiridos productos Gatorade.

Segundo, la existencia de altas barreras de entrada puede facilitar que cierto tipo de empresas se diversifiquen. Por ejemplo, la mayoría de las industrias con las que Samsung compitió con éxito en LCD y telefonía celular, se caracterizan por tener altas barreras de entrada. Las cinco nuevas industrias en las que Samsung incursionó agresivamente, paneles solares, iluminación LED, equipo médico, medicamentos biotecnológicos y baterías para automóviles eléctricos, comparten esta característica (vea el caso de apertura). Las opciones no son aleatorias. Samsung se ha orientado deliberadamente a estas industrias altamente intensivas en capital, que asustarían a muchos entrantes potenciales, debido a las altas barreras de entrada.

El poder de negociación de proveedores y compradores puede apresurar a las empresas a ampliar su campo de acción al adquirir proveedores hacia arriba y/o compradores hacia abajo. Por ejemplo, Coca Cola recientemente adquirió a sus embotelladoras líderes.

La amenaza de los sustitutos también tiene un peso sobre la diversificación. Kodak y Fuji fueron amenazadas por Canon, Samsung y HP, que se diversificaron en cámaras digitales, un sustituto de los rollos de película fotográfica. Ninguna de estas empresas de electrónica se ha contemplado hasta ahora como rival de Kodak.

En resumen, la perspectiva o visión basada en la industria, por definición, se ha enfocado principalmente en la diversificación de productos relacionados con énfasis en la industria (a menudo en combinación con la diversificación geográfica). A continuación se presentan las consideraciones basadas en los recursos y las instituciones para enriquecer este discurso.

Consideraciones basadas en los recursos

Como se aprecia en la figura 9.4, la perspectiva o visión basada en los recursos —plasmada en el modelo VRIO— tiene un conjunto de consideraciones complementarias que sustentan las estrategias de diversificación.

VALOR. ¿¹⁸La diversificación crea valor? La respuesta es “sí”, pero sólo bajo ciertas condiciones. Comparadas con las empresas que no se diversifican, las que sí lo hacen son capaces de distribuir el riesgo. De hecho, de las empresas que tienen que reestructurarse, ninguna vuelve a un solo negocio sin diversificación. El punto óptimo tiende a ser un nivel moderado de diversificación.

Más allá de la reducción del riesgo, la diversificación puede crear valor al apalancar ciertas competencias, recursos y capacidades centrales. Por ejemplo, Honda es reconocida por su diversidad de productos relacionados al apalancar su competencia central en motores de combustión. No sólo compite en automóviles y motocicletas, también en motores para botes y podadoras. El HondaJet representa sus más recientes resultados (vea la sección Estrategia en acción 9.2).

SINGULARIDAD. Para que la diversificación agregue valor, las empresas tienen que poseer habilidades únicas para implementar tal estrategia. En 2004, un equipo ejecutivo de Lenovo de China planeó adquirir la división de PC de IBM; jugada significativa en cuanto a diversificación geográfica. El equipo confrontó a la desconfiado consejo de administración, el cual hizo la pregunta crucial: si una venerable empresa estadounidense de tecnología no pudo obtener ganancias de su negocio de PC, ¿Lenovo tiene lo que se necesita para actuar mejor al administrar este complejo negocio global? La respuesta real fue “no”. El consejo de administración le dio su visto bueno al plan sólo después de que el equipo de adquisición aceptó no sólo adquirir el negocio, sino reclutar altos directivos estadounidenses.

POSIBILIDAD DE IMITAR. Mientras que muchas empresas llevan a cabo adquisiciones, un número más pequeño ha perfeccionado el arte de la integración después de la adquisición.¹⁹ En consecuencia, las empresas que se destacan por su integración poseen capacidades *difíciles de imitar*. En Northrop, la integración de negocios adquiridos se ha convertido en una “ciencia.” Cada una tiene que adaptarse a un plan cuidadosamente orquestado que tiene en lista casi 400 artículos, desde cómo hacer declaraciones a la prensa hasta cuál software de contabilidad usar. A diferencia de sus rivales mayores de defensa, como Boeing y Raytheon, Northrop no ha tropezado hasta ahora con ninguna de sus adquisiciones.

ORGANIZACIÓN. Fundamentalmente, la duda sobre si la diversificación agrega valor se reduce a la forma en que las empresas están organizadas para obtener ventaja de los beneficios, y al mismo tiempo minimizar los costos.²⁰ Puesto que el capítulo 10

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 9.2

¿Puede el HondaJet volar alto?

Honda es reconocida por el aprovechamiento de su competencia central en los motores de combustión interna, compitiendo no sólo en automóviles y motocicletas, también en motores de barcos y cortadoras de césped. Y ahora Honda se está elevando a los cielos. ¿Está listo para un HondaJet?

Una vez que tuvo su vuelo inaugural en 2003, HondaJet está siendo introducido en el mercado de aviones privados (aviación corporativa). Michimasa Fujino, presidente y CEO de Honda Aircraft Company, Inc., informó que la empresa entregaría varios aviones a los primeros clientes en 2013, incrementando su producción a lo largo de 2014, y alcanzando en 2015 la capacidad total de producción por año, de aproximadamente 70 a 100 pequeños jets.

En 2012, el HondaJet se encontraba aún en la fase de extensas pruebas dentro del proceso de certificación de la FAA y la EASA. Estas pruebas son especialmente importantes, dado que Honda estaba incorporando una serie de innovaciones tecnológicas en el diseño de la aviación. Quizás el más notable de ellos es la configuración de montaje del motor del ala, que Honda asegura que mejora drásticamente el rendimiento y la eficiencia del combustible mediante la reducción de la resistencia al viento. El nuevo diseño, que da al HondaJet un aspecto distintivo, también

reduce el ruido y aumenta tanto la capacidad de la cabina como la de carga. Otra innovación es la "próxima generación" de pilotaje de cristal, que Honda describe como "el más avanzado disponible en cualquier jet de negocios ligero."

Honda Aircraft Company, una subsidiaria de propiedad total de American Honda Motors Inc., fue fundada en 2006 en el campus de la sede central de Honda Aircraft en el Aeropuerto Internacional Piedmont Triad, de Greensboro, Carolina del Norte (cerca de la cuna de la aviación, donde los hermanos Wright tomaron su primer vuelo), realiza el trabajo de investigación, desarrollo y manufactura. En pocas palabras, la pregunta es ahora: "¿Qué tan alto puede volar HondaJet?"

Fuentes: Con base en 1) K. Arcieri, 2012, Mass production of HondaJet expected later this year, The Business Journal, 14 de mayo, <http://www.bizjournals.com/triad/news/2012/05/14/honda-aircraft-co-to-begin-mass.html> (recuperado el 14 de agosto de 2012); 2) R. Goyer, 2012, Honda jet makes progress, Flying Magazine, 15 de mayo, <http://www.flyingmag.com/aircraft/jets/honda-jet-makes-progress> (recuperado el 14 de agosto de 2012); 3) <http://hondajet.honda.com> (recuperado el 29 de febrero de 2012).

estará dedicado a temas organizacionales sobre diversificación geográfica, aquí nos enfocamos en la diversificación de productos. Dada la reciente popularidad de esta práctica, muchas personas creen que la diversificación de productos no relacionados es una estrategia que inherentemente destruye el valor. Pero esto no es cierto. Con la debida organización, el que una empresa fabrique productos no relacionados puede agregar valor.

Como se ve en la tabla 9.1, los diversificadores de productos relacionados deben alojar una estructura organizacional centralizada con una cultura cooperativa. La clave es explorar vínculos operativos entre varias unidades, y algunas deberán ser retiradas para coordinar con otras. Por ejemplo, para maximizar las utilidades corporativas, la división de animación de Disney que produce la película *High School Musical* (y sus secuelas *High School Musical 2* y *3*) tuvo que esperar para lanzar la película hasta que sus divisiones de merchandising estuvieran listas para pregonar los artículos relacionados como libros, DVD, videojuegos, musicales en escena, espectáculos sobre hielo, tarjetas del día de San Valentín, sábanas y cubiertas de almohada. Si los bonos de los gerentes de animación estuvieran vinculados a los recibos anuales de taquilla de la película, ellos obviamente estarían ansiosos por lanzar la película. Pero si los bonos estuvieran vinculados a las utilidades generales de la corporación, entonces los gerentes de animación estarían felices de ayudar y coordinarse con sus colegas de merchandising, y no les importaría esperar un poco. En consecuencia, las oficinas corporativas no

TABLA 9.1 Diversificación de productos relacionados en comparación con productos no relacionados

	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS RELACIONADOS	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS NO RELACIONADOS
Sinergia	Sinergia operativa	Sinergia financiera
Economía	Economías de escala	Economías de alcance
Énfasis en el control	Control estratégico (comportamiento)	Control financiero (resultados)
Estructura organizacional	Centralización	Descentralización
Cultura organizacional	Cooperativa	Competitiva
Procesamiento de información	Comunicación intensiva abundante	Comunicación menos intensa

control estratégico (o control por comportamiento)

Controlar operaciones de subsidiarias/unidades con base en ver si tiene un comportamiento estratégico deseable (como la cooperación).

control financiero (o control por resultados)

Controlar operaciones de subsidiarias/unidades con base estrictamente en el cumplimiento del criterio financiero/de resultados.

debe evaluar el desempeño de la división con base sólo en objetivos financieros estrictos (como las ventas). El principal mecanismo de control es el **control estratégico (o control por comportamiento)**, basado principalmente en un criterio subjetivo para vigilar y evaluar las contribuciones de las unidades con una buena comunicación entre los gerentes corporativos y divisionales.

Sin embargo, la mejor manera de organizar conglomerados es exactamente lo *opuesto*. El énfasis está en el **control financiero (o control por resultados)**, con base principalmente en un criterio de objetivos (como el rendimiento sobre la inversión) para monitorear y evaluar el desempeño de las unidades. Debido a que la mayoría de los gerentes corporativos tienen experiencia en sólo una industria (o pocas industrias) y nadie en términos reales puede ser experto en una amplia variedad de industrias no relacionadas representadas en un conglomerado, las oficinas corporativas están obligadas a enfocarse en el control financiero, que no requiere demasiado conocimiento específico de la industria. De otra manera, los gerentes corporativos experimentarán una sobrecarga de información (demasiada información para procesar). En consecuencia, la estructura organizacional adecuada es la descentralización con una autonomía divisional significativa; en otras palabras, unidades estructuralmente separadas. Mantener a los gerentes divisionales enfocados en el desempeño financiero, conduce a que su compensación deba estar directamente relacionada con el desempeño cuantificable de la unidad. Así, la relación de las diferentes divisiones es competitiva, cada una tratando de atraer una mayor participación de la inversión corporativa. Esta competencia dentro de un mercado interno de capital es similar a empresas individuales compitiendo por más fondos provenientes del mercado externo de capital. El Virgin Group, por ejemplo, se considera a sí mismo como “una empresa marcada de capital de riesgo” cuyo portafolio incluye aerolíneas, ferrocarriles, bebidas y tiendas de música. Las oficinas corporativas proporcionan una marca común (Virgin) y deja a sus gerentes divisionales “solos” mientras entreguen un buen desempeño.

En general, la clave para agregar valor por medio de la diversificación de productos relacionados o no relacionados es la correspondencia adecuada entre la diversificación estratégica y la estructura organizacional y control. Los conglomerados fallan a

menudo cuando los gerentes corporativos imponen una estructura más centralizada al minar la autonomía de los niveles más bajos (vea la sección Estrategia en acción 9.1).

Consideraciones basadas en las instituciones

Dado que es una combinación de instituciones formales e informales lo que impulsa la estrategia de una empresa, como la diversificación, se analiza por turno cada grupo de instituciones.

INSTITUCIONES FORMALES. Las instituciones formales afectan las estrategias de diversificación.²¹ El surgimiento de conglomerados en las décadas de 1950 y 1960 en economías desarrolladas fue promovido inadvertidamente por restricciones formales diseñadas para limitar la diversificación de productos relacionados. En Estados Unidos, las autoridades antimonopolio de finales de la década de 1950 consideraban la diversificación de productos relacionados (especialmente las fusiones), diseñada para aumentar el poder de mercado de una empresa dentro de una industria, como “anticompetitiva” y la desafiaron. Por lo tanto, las empresas que buscaban crecimiento fueron forzadas a ver más allá de su industria, lo que disparó una gran ola de conglomeración. En la década de 1980, el gobierno estadounidense cambió su manera de pensar, y ya no escrutaba críticamente las fusiones relacionadas dentro de una industria. No es una coincidencia que el movimiento para desmantelar conglomerados y enfoques sobre competencias centrales ya no existan desde la década de 1980.

De modo similar, la popularidad de la conglomeración en economías emergentes se apoya en las políticas proteccionistas de sus gobiernos. Los conglomerados (a menudo llamados **grupos de negocios** en las economías emergentes) pueden apalancar conexiones con los gobiernos para obtener licencias, acordar financiamiento (de bancos propiedad del gobierno o controlados por éste) y asegurar tecnología. En tanto las políticas proteccionistas impidan significativamente las incursiones en el exterior, los conglomerados pueden dominar las economías domésticas. Sin embargo, cuando los gobiernos comienzan a desmantelar las políticas proteccionistas, las presiones competitivas de las multinacionales extranjeras (así como de los rivales domésticos no diversificados) pueden intensificarse. Estos cambios pueden obligar a los conglomerados a mejorar su desempeño al reducir su alcance (vea el caso de apertura).²²

De la misma forma, el surgimiento significativo de la diversificación geográfica que llevaron a cabo numerosas empresas puede atribuirse, al menos en parte, a la apertura gradual de muchas economías, iniciada por el apoyo del mercado formal y los cambios de políticas de apertura.

INSTITUCIONES INFORMALES. Las instituciones informales pueden encontrarse en las dimensiones normativa y cognitiva. Normativamente, los gerentes buscan comportarse de manera que no llamen la atención por ser diferentes y, en consecuencia, sean criticados por los accionistas, los miembros del consejo de administración y los medios de comunicación. Por lo tanto, cuando la norma es entrar al conglomerado, más y más gerentes simplemente siguen esta norma. Las empresas con un desempeño pobre se encuentran especialmente bajo estas presiones normativas. Mientras que los que se mueven de forma anticipada en el conglomerado (como GE) pueden tener habilidades y percepciones especiales para hacer funcionar esta estrategia tan compleja, muchos de los que se mueven después quizás no tienen estas capacidades y simplemente “saltan al tren” al enfrentar un desempeño pobre. Con el tiempo, esto explica —al menos parcialmente— la decepción masiva de la conglomeración en economías desarrolladas.

Otro impulso informal para el conglomerado es la dimensión cognitiva, es decir, las creencias internas que guían el comportamiento de la gerencial.²³ Los gerentes pue-

grupos de negocios

Término para describir un conglomerado, el cual se utiliza con frecuencia en las economías emergentes.

den tener motivos para dar prioridad a sus intereses personales que no necesariamente están alineados con los de la empresa y los accionistas.²⁴ A éstos se les llama motivos de la gerencia para la diversificación, como 1) reducción del riesgo para el empleo del gerente y 2) búsqueda de poder, prestigio e ingresos. Debido a que las empresas son vulnerables a las fluctuaciones de la economía (como las recesiones), los empleos y las carreras de los gerentes pueden estar en riesgo. Por lo tanto, los gerentes podrían tener interés en diversificar sus empresas y reducir el riesgo de su empleo. Además, ya que el poder, prestigio e ingresos por lo general se asocian a una empresa de mayor tamaño, algunos gerentes pueden tener incentivos propios para diversificar sus empresas de forma exagerada, lo que resulta en la destrucción del valor. Este movimiento excesivo se conoce como la construcción de un imperio (vea el capítulo 11).

En resumen, la perspectiva o visión basada en las instituciones sugiere que sus condiciones formales e informales directamente dan forma a la estrategia de diversificación. En conjunto, las visiones basadas en la industria, los recursos y las instituciones explican en conjunto cómo evoluciona el alcance de la empresa en todo el mundo.

Evolución del alcance o ámbito de la empresa²⁵

beneficios económicos

Beneficios que brindan las diferentes formas de sinergia en el contexto de la diversificación.

costos burocráticos

Costos adicionales que se asocian a una organización más grande y diversificada.

beneficios económicos marginales (BEM)

Beneficios económicos de la última unidad de crecimiento (como la última adquisición).

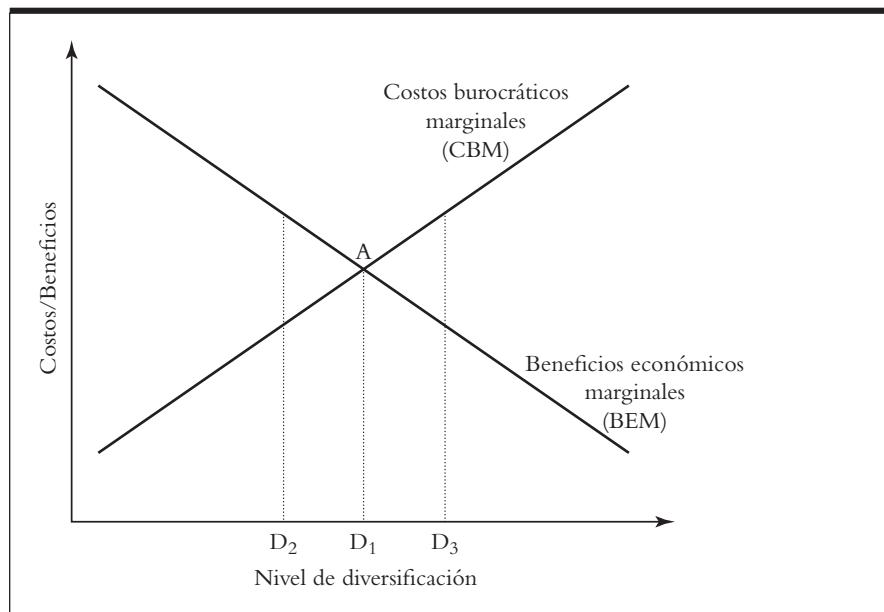
costos burocráticos marginales (CBM)

Costos burocráticos de la última unidad de expansión organizacional (como el establecimiento de la última subsidiaria o filial).

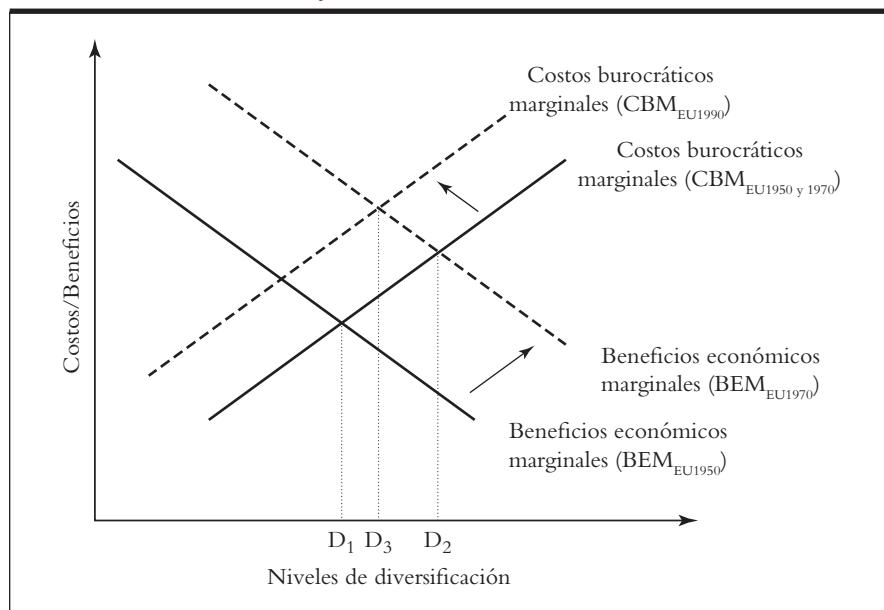
En lo fundamental, la diversificación es esencialmente impulsada por los beneficios económicos y los costos burocráticos. Los **beneficios económicos** son las diferentes formas de sinergia (operativa o financiera) que se estudió antes. Los **costos burocráticos** son los costos adicionales que se asocian a una organización más grande y diversificada, como más personal empleado y sistemas de información más complejos. En general, es la diferencia entre los beneficios y los costos lo que conduce a ciertas estrategias de diversificación. Puesto que los beneficios económicos de la última unidad de crecimiento (como la última adquisición) se pueden definir como **beneficios económicos marginales (BEM)** y los costos burocráticos adicionales que hubo como **costos burocráticos marginales (CBM)**, el alcance de la empresa se determina por la comparación entre BEM y CBM. Como se muestra en la figura 9.5, el alcance óptimo está en el punto A, donde el nivel apropiado de diversificación debe ser D_1 . Si el nivel de diversificación es D_2 , es posible obtener algunos beneficios económicos al moverse hacia D_1 . Por lo contrario, si la empresa se amplía exageradamente hacia D_3 es necesario reducir su alcance a D_1 . Así, la forma en que el alcance de la empresa evoluciona con el tiempo se puede analizar concentrándose en BEM y CBM.²⁶

En Estados Unidos (vea la figura 9.6), entre las décadas de 1950 y 1970, si se mantienen constantes los CBM (un supuesto que se relajará más tarde), la curva BEM irá hacia arriba, lo que resultará, en promedio, en un alcance más amplio de la empresa (moviéndose de D_1 a D_2). Esto se debe a que: 1) las oportunidades de crecimiento dentro de la misma industria por medio de la diversificación de productos relacionados, en especial para las empresas más grandes, estaban bloqueadas por las instituciones formales, como la ley antimonopolio, 2) el surgimiento de capacidades organizacionales para generar sinergia financiera del conglomerado y 3) la difusión de estas acciones por medio de la imitación, lo que conduce a una norma informal, pero visible, para los gerentes acerca de que este crecimiento de productos no relacionados era legítimo. Durante ese tiempo, los mercados externos de capital, que eran menos sofisticados, fueron un apoyo, creyendo que los conglomerados tenían una ventaja al asignar el capital.

Sin embargo, a principios de la década de 1980, ocurrieron transiciones significativas dentro de las dimensiones de la industria, los recursos y las instituciones. Primero, las fusiones y adquisiciones dentro de la misma industria ya no eran escrutadas meticulosamente por el gobierno, lo que no hacía necesario concentrarse en la diversificación no relacionada en diferentes industrias. Segundo, un análisis basado en los recursos sugiere que, dadas las dificultades del VRIO, sería un gran desafío —si no

FIGURA 9.5 ¿Qué determina el alcance o ámbito de la empresa?

Fuente: Adaptada de G. Jones y C. Hill, 1988, Transaction cost analysis of strategy-structure choices (p. 166), *Strategic Management Journal*, 9: 159-172. Reimpreso con el permiso de John Wiley & Sons Limited.

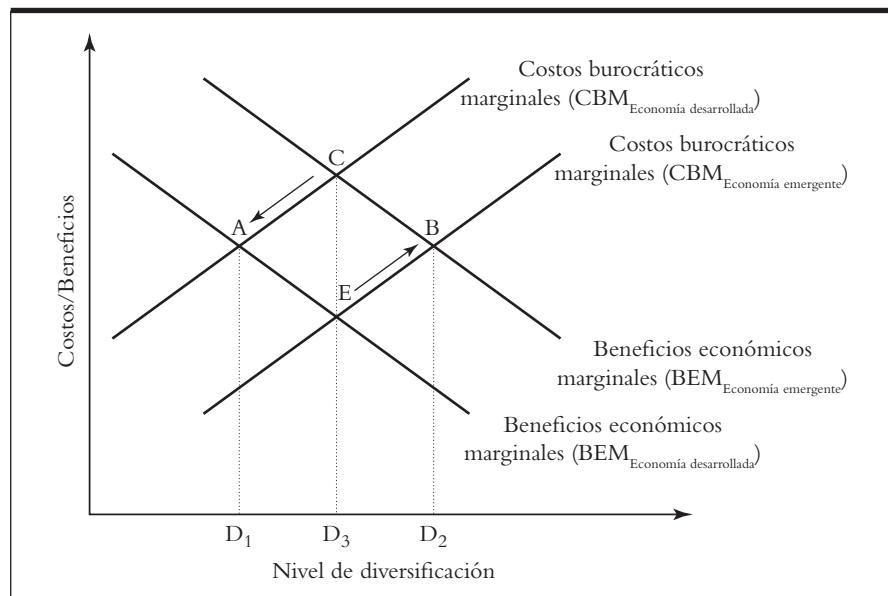
FIGURA 9.6 Evolución del alcance de la empresa en Estados Unidos: 1950-1970 y 1970-1990.

Fuente: M. W. Peng, S. H. Lee y D. Wang, 2005, What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness (p. 627), *Academy of Management Review* 30: 622-633.

imposible— generar ventaja competitiva de la conglomeración (que se analizó antes). En otras palabras, con un alcance más amplio de la empresa, también se incrementan los CBM, superando a veces los crecientes BEM (vea la figura 9.6). Muchas empresas se diversifican en exceso y destruyen el valor. En consecuencia, ocurrió un cambio drástico en el sentimiento del inversionista estadounidense hacia el conglomerado: positivo en la década de 1960, neutral en la de 1970 y negativo en la de 1980. Paralelamente a estos cambios, los mercados externos de capital mejoraron su desarrollo, con reportes más analíticos, transparentes y en tiempo real, lo que permitió la canalización más eficiente de los recursos a las empresas con mayor potencial. Como resultado, la ventaja del conglomerado de servir como un mercado interno de capital se hizo menos atractiva. Finalmente, cambiaron las normas informales y el conocimiento, al tiempo que los gerentes se volvieron más disciplinados y se concentraron en la maximización del patrimonio o riqueza de los accionistas y creyeron que reducir el alcance de la empresa era “lo correcto.” Todo esto se combinó para impulsar el nivel apropiado de alcance de D a D₁ en la figura 9.6 en la década de 1990.

² En términos globales, una extensión interesante es comprender el rompecabezas de la razón por la cual el conglomerado, que recientemente se ha desacreditado en las economías desarrolladas, no sólo está de moda, sino que también en algunos casos (pero no todos) agrega valor en las economías emergentes. La figura 9.7 muestra cómo los conglomerados en las economías emergentes pueden agregar valor en un mayor nivel de diversificación, mientras que las empresas en economías desarrolladas no pueden hacerlo. Este análisis se basa en dos supuestos cruciales y razonables. El primero es que, en un determinado nivel de diversificación, $BEM_{\text{economías emergentes}} > BEM_{\text{economías desarrolladas}}$. Esto se debe principalmente a que los mercados externos de capital, poco desarrollados en las economías emergentes, hacen que los conglomerados sean más atractivos como mercados internos de capital.

FIGURA 9.7 Alcance óptimo de la empresa: economías desarrolladas en comparación con economías emergentes al mismo tiempo



Fuente: M. W. Peng, S. H. Lee & D. Wang, 2005, What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness (p. 628), *Academy of Management Review*, 30: 622-633.

Un segundo supuesto es que en un determinado nivel de diversificación, $CBM_{economías emergentes} < CBM_{economías desarrolladas}$. En economías emergentes, debido a la debilidad de las instituciones formales, las restricciones informales desempeñan un rol *más importante* al regular intercambios económicos (vea el capítulo 4). La mayoría de los conglomerados en estos países son empresas familiares cuyos gerentes confían más en las relaciones personales informales (o de familia) para hacer las cosas. En relación con las empresas en economías desarrolladas, las empresas en economías emergentes presentan por lo general un menor nivel de burocratización, formalización y profesionalización, lo que puede resultar en menores costos burocráticos.

En consecuencia, para cualquier alcance entre D1 y D2 (como D3) en la figura 9.7, las empresas en economías desarrolladas en el punto C deben reducir su alcance hacia el punto A (D), mientras todavía quede para las empresas espacio para ganar en las economías emergentes en el punto E, que puede subir al punto B (D). Sin embargo, considere que los conglomerados en economías emergentes afrontan los mismos problemas que acosan a los de las economías desarrolladas: entre más amplio es el alcance, más difícil es para las oficinas corporativas coordinar, controlar e invertir atinadamente en diferentes unidades. Parece evidente que para los conglomerados en economías emergentes también existe un punto en el cual una mayor diversificación puede ser contraproducente. Como se muestra en el caso de cierre sobre los conglomerados de Corea del Sur, la ventaja del conglomerado podría desgastarse cuando los mercados externos de capital en las economías emergentes se vuelvan más desarrollados. Así, debe producirse una reducción del alcance corporativo.

En general, las dinámicas industriales, el repertorio de recursos y las condiciones institucionales no permanecen estáticos, y tampoco lo hacen las estrategias de diversificación. Las siguientes dos secciones describen dos medios principales para expandir y contraer el alcance de la empresa por medio de la adquisición y la reestructuración respectivamente.

Adquisiciones

Establecer adecuadamente los términos

Aunque el concepto **fusiones y adquisiciones (FyA)** se utiliza con frecuencia, en realidad, las adquisiciones dominan la escena. Una **adquisición** es transferir el control de los activos, operaciones y administración de una empresa (objetivo) a otra (adquirente), convirtiéndose la primera en una unidad de la última. Una **fusión** es la combinación de los activos, operaciones y administración de dos empresas para establecer una nueva entidad legal. Aproximadamente 3% de las FyA en el extranjero son fusiones. Aún muchas de las llamadas “fusiones entre iguales” resultan ser adquisiciones (como DaimlerChrysler). Debido a que el número ‘real’ de fusiones es tan bajo, para fines prácticos podemos utilizar indistintamente los términos ‘FyA’ y “adquisiciones”. En específico nos enfocamos en FyA en el exterior (internacionales), cuyos varios tipos se ilustran en la figura 9.8. Las actividades más allá de las fronteras representan aproximadamente 30% de todas las FyA, y éstas representan la proporción más grande (cerca de 70%) del flujo de IED.

Existen tres categorías principales de FyA: 1) horizontal, 2) vertical y 3) conglomerado. Las **FyA horizontales** se refieren a tratos que involucran a empresas competidoras en la misma industria (como la adquisición de los activos de Lehman Brothers por parte de Nomura).²⁷ Aproximadamente 70% de las FyA en el exterior son horizontales. Las **FyA verticales**, otra forma de diversificación de productos relacionados, son acuerdos que permiten a las empresas específicas adquirir proveedores (hacia arriba) y/o compradores (hacia abajo) (como la adquisición de las empresas embotelladoras por Coca Cola). Cerca de 10% de las FyA en el exterior son verticales. Las **FyA conglomeradas**

fusiones y adquisiciones (FyA)

Empresas que se fusionan o adquieren otras empresas.

adquisición

Transferencia del control de los activos, operaciones y administración de una empresa (objetivo) a otra (adquirente), convirtiéndose la primera en una unidad de la última.

fusión

Combinación de los activos, operaciones y administración de dos empresas para establecer una nueva entidad legal.

FyA horizontales

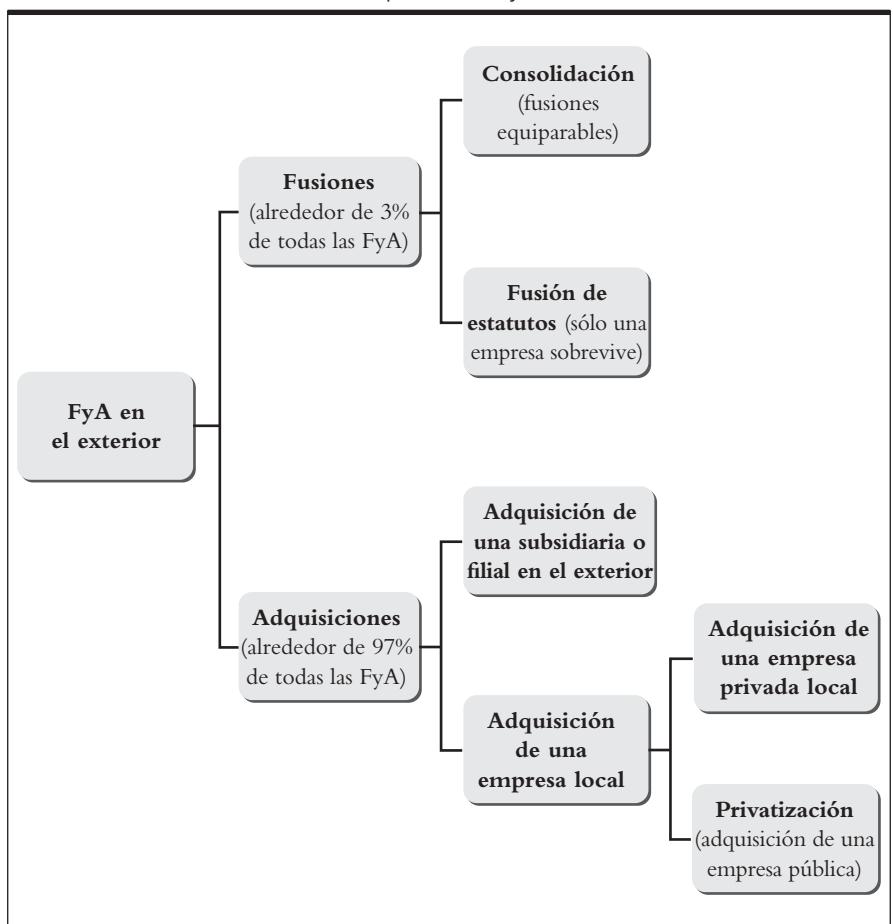
Fusiones y adquisiciones que involucran a empresas competidoras en la misma industria.

FyA verticales

Fusiones y adquisiciones que involucran a proveedores (hacia arriba) y/o compradores (hacia abajo).

FyA conglomeradas

Fusiones y adquisiciones que involucran a empresas en industrias de productos no relacionados.

FIGURA 9.8 Diversidad de adquisiciones y fusiones en el exterior.

© Cengage Learning

FyA amigables

Fusiones y adquisiciones en las que el consejo de administración y la gerencia de una empresa objetivo están de acuerdo en la transacción (aunque inicialmente pueden resistirse).

FyA hostiles (conocidas como adquisiciones hostiles)

Fusiones y adquisiciones que se llevan a cabo en contra de los deseos del consejo de administración y la gerencia de la empresa objetivo, que rechaza la oferta de la FyA.

radas son transacciones que involucran a empresas en industrias de productos no relacionados (como la adquisición de Burger King por parte de 3G Capital (vea la sección de Mercados Emergentes 9.1). Aproximadamente 20% de las FyA en el exterior son conglomerados.

Los términos de las FyA pueden ser amigables u hostiles. En **FyA amigables**, el consejo de administración y la gerencia de una empresa objetivo están de acuerdo con la transacción. Las **FyA hostiles** (conocidas como **adquisiciones hostiles**) se llevan a cabo en contra de los deseos del consejo de administración y la gerencia de la empresa objetivo, que rechazan la oferta de la FyA. En Estados Unidos, las FyA hostiles son más frecuentes y alcanzaron 14% de todas las transacciones en la década de 1980 (aunque el número disminuyó 4% en la década de 1990). Internacionalmente, las FyA hostiles son muy raras y representan menos de 0.2% de todas las transacciones y menos de 5% del valor total. La adquisición hostil que hizo Kraft de Cadbury en 2010 tuvo un valor de 19,000 millones de dólares y es un ejemplo claro de FyA hostil en el exterior.

Motivos para las fusiones y adquisiciones

¿Qué impulsa a realizar las fusiones y adquisiciones? La tabla 9.2 muestra tres fuerzas: 1) sinergia, 2) arrogancia y 3) motivos de la gerencia o administración, que pueden ilus-

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 9.3

El acuerdo Whopper en Brasil

En 2010, 3G Capital del Brasil, una firma de capital privado, adquirió la sede en Miami de la cadena de comida rápida Burger King por 3,300 millones de dólares. 3G Capital fue apoyado por tres inversionistas brasileños reconocidos: Jorge Paulo Lemann, Carlos Alberto Sicupira y Marcel Telles. Lemann fundó en la década de 1970 el Banco de Investimentos Garantía, uno de los bancos de inversión más exitosos de Brasil. Sicupira comenzó a trabajar en la década de 1980 en ese banco y luego convirtió un pequeño almacén en Río de Janeiro en Lojas Americanas, una de las mayores cadenas de tiendas del país. En la década de 1980, Telles, Lemann y Sicupira obtuvieron el control de una planta brasileña de cerveza que convirtieron en AmBev, que después se fusionó con la belga InBev, y adquirió Anheuser-Busch en Estados Unidos.

En 2011, Alex Behring, socio gerente de 3G Capital, fue nombrado presidente y CEO de Burger King. Behring trabajó en GP Investmentos, una firma de capital privado que fundó Sicupira. Como resultado, los brasileños tranquilamente controlaron y gestionaron la adquisición de Anheuser-Busch y Burger King, dos marcas estadounidenses icónicas. Dado que la competencia interna en Brasil se intensificó, se hizo más difícil para las empresas brasileñas crecer mediante fusiones y adquisiciones a nivel local. Por lo tanto, observaron con gran interés los mercados del exterior. Algunas de las empresas brasileñas activas en FyA en el exterior inclu-

yen Gerdau (que acogió Ameristeel); JBS-Friboi (que compró Pilgrim's Pride); Petrobras (que se hizo cargo de la refinería de Pasadena y Cascade Field); WEG (que adquirió Voltran y Zest Group); y Vale (que invirtió en White Plains y Fosfertil).

La nueva gerencia de Burger King debe revitalizar la cadena de 12,000 tiendas en 75 países, que se posiciona como distante número dos en relación con McDonald's. Esto no iba a ser fácil. Los franquiciados o franquiciatarios se resistieron a la costosa cirugía estética recomendada por Burger King. En un esfuerzo por incrementar las ventas, algunas tiendas en Virginia y Maryland comenzaron con entregas a domicilio. La conexión latinoamericana podría ayudar también. La cadena de suministro de Burger King podría verse beneficiada con la adquisición de más carne y cereales en América del Sur. Además, la cadena de comida rápida podría expandirse por todo el continente. En los dos años siguientes a la toma de control de 3G, Burger King ha aumentado 6% el número de restaurantes que opera en América Latina, hasta alrededor de 1,200.

Fuentes: Con base en 1) Bloomberg Businessweek, 2010, An expensive face-lift on Burger King's menu, 11 de octubre: 21-22; 2) Bloomberg Businessweek, 2012, Burger King: A home delivery program, 23 de enero: 26; 3) F. Luzio, 2010, Brazil's Whopper deal, Harvard Business Review, 13 de septiembre: blogs.hbr.org.

trarse con las tres perspectivas o visiones centrales. En términos de motivos de sinergia, la razón basada en la industria que se menciona con más frecuencia es incrementar y consolidar el poder de mercado.²⁹ Por ejemplo, la fusión de Continental y United creó la aerolínea más grande del mundo.

Desde la perspectiva o visión basada en los recursos, la razón fundamental relacionada con la sinergia es apalancar los recursos superiores.³⁰ Como se muestra en el caso de cierre, las adquisiciones en el exterior de las empresas indias se han orientado principalmente a servicios de cómputo y alta tecnología, con la finalidad de apalancar sus recursos superiores en estas industrias. Finalmente, otro motivo es ganar acceso a recursos complementarios, como evidenció el interés de Nomura en la base de clientes de Lehman Brothers a nivel mundial.³¹

En términos de motivos de sinergia, desde la perspectiva o visión basada en las instituciones, las adquisiciones a menudo son una respuesta a las restricciones formales institucionales y las transiciones en busca de sinergia.³² No es una coincidencia que el número de FyA en el exterior se haya incrementado en las últimas dos décadas. Este es el mismo periodo durante el cual las barreras al comercio y la inversión han disminuido y se ha incrementado la IED.

Mientras que todos los motivos sinérgicos, en teoría, agregan valor, la arrogancia y los motivos gerenciales los reducen. La **arrogancia** se refiere al exceso de confianza de

arrogancia

Exceso de confianza de los gerentes en sus capacidades.

TABLA 9.2 Motivos detrás de las fusiones y adquisiciones.

	TEMAS BASADOS EN LA INDUSTRIA	TEMAS BASADOS EN LOS RECURSOS	TEMAS BASADOS EN LAS INSTITUCIONES
<i>Motivos sinérgicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incrementar y consolidar el poder de mercado. ■ Superar las barreras de entrada. ■ Reducir el riesgo. ■ Apalancar las economías de alcance. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apalancar capacidades gerenciales superiores. ■ Acceder a recursos complementarios. ■ Aprender y desarrollar nuevas habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Responder a las restricciones y transiciones institucionales formales. ■ Tomar ventaja de aperturas de mercado y la globalización.
<i>Motivos de arrogancia</i>		<ul style="list-style-type: none"> ■ Confianza excesiva en las capacidades de los gerentes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comportamiento de rebaño, seguir las normas y buscar las modas pasajeras de las FyA.
<i>Motivos de la gerencia o administración</i>			<ul style="list-style-type: none"> ■ Acciones egoísticas o de interés propio, como construir un imperio guiado por las normas informales y cognitivas.

prima de adquisición
Diferencia entre el precio de adquisición y el valor de mercado de las empresas objetivo.

los gerentes en sus capacidades. Ellos hacen dos fuertes afirmaciones en relación con la empresa que desean adquirir. La primera es “¡Podemos administrar tus activos mejor que tú (refiriéndose a los gerentes de la empresa objetivo)!”. Esto es lo que los ejecutivos brasileños de 3G Capital dijeron al equipo gerencial de Burger King (vea la sección Mercados emergentes 9.1). La segunda afirmación es más atrevida, porque los adquirentes de empresas que cotizan en bolsa lo publican, siempre tienen que pagar una **prima de adquisición** (un precio por encima del mercado para adquirir otra empresa).³³ Los adquirentes de empresas estadounidenses pagan, en promedio, una prima de 20 a 30%, mientras que los adquirentes de empresas de la Unión Europea pagan una prima un tanto menor (aproximadamente 18%).³⁴ Esto significa: “¡Somos más inteligentes que el mercado!”. Hasta el punto en que el mercado de capital es (relativamente) eficiente y que el precio de mercado de las empresas objetivo refleja su valor intrínseco, simplemente no existen esperanzas de rentabilidad de esa adquisición. Aun cuando se asume que el mercado de capital sea ineficiente, es evidente que cuando la prima de adquisición es demasiado alta, las empresas adquirentes pagan en exceso. Esto es especialmente verdad cuando muchas empresas pugnan por el mismo objetivo, el adquirente ganador sufriría la “maldición del ganador” de la subasta, lo que significa que el ganador paga en exceso. Desde la perspectiva o visión basada en las instituciones, muchos gerentes se unen a la “caravana” de las adquisiciones después de que algunas empresas que entran primero comienzan a hacer transacciones en una industria. El hecho de que las FyA vengan en “olas” habla de este comportamiento de rebaño.³⁵ Ansiosos de ponerse al corriente, muchos entrantes tardíos se unen rápidamente a las “olas” motivados por la mentalidad de “¡Guau! ¡Lo tengo!”. No sorprende que muchas transacciones fracasen.

Mientras que los motivos de arrogancia sugieren que los gerentes podrían, *sin saberlo*, pagar en exceso por ciertos objetivos, los motivos gerenciales postulan que, por razones de interés propio, algunos gerentes pagan en exceso *conociendo* el costo real de adquisición de las empresas objetivo.³⁶ Impulsados por estas normas y conocimientos, algunos gerentes podrían deliberadamente diversificar sus empresas en exceso a través de FyA (para más detalles vea el capítulo 11).

En general, los motivos sinérgicos agregan valor y los motivos de arrogancia y gerenciales lo destruyen. Pueden coexistir *simultáneamente*. En seguida se analizará su impacto en el desempeño. El caso de cierre utiliza las economías emergentes como una nueva casta de adquirentes para ilustrar esta dinámica. A continuación se analizará el desempeño de las FyA.

Desempeño de las fusiones y adquisiciones

A pesar de la popularidad de las FyA, su registro de desempeño es esclarecedor.³⁷ Hasta 70% de las FyA fracasan. En promedio, el desempeño de las empresas adquirentes no aumenta después de una adquisición, y con frecuencia se ve afectado de forma negativa.³⁸ Las empresas objetivo, después de ser adquiridas, tienen un desempeño peor que cuando eran independientes.³⁹ El único grupo ganador identificable son los accionistas de la empresa objetivo, que pueden experimentar un alza promedio de 24% en su valor de mercado durante el periodo de la transacción (gracias a la prima de adquisición). Los accionistas de las empresas adquirentes experimentan una pérdida de 4% de su valor de mercado durante el mismo periodo. La riqueza combinada de los accionistas de las empresas adquirente y objetivo es marginalmente positiva, menos de 2%.⁴⁰ Aunque estos hallazgos provienen en su mayoría de tres décadas de información sobre FyA en Estados Unidos (en donde tienen lugar la mitad de las FyA globales y donde se hace la mayoría de la investigación sobre esto), quizás también se aplican a las adquisiciones en el exterior.

¿Por qué fracasan muchas adquisiciones? Los problemas se pueden identificar en ambas fases de la adquisición —previa y posterior— (vea la tabla 9.3). Durante la fase previa a la adquisición, debido a la arrogancia de los directivos y/o motivos gerenciales, las empresas adquirentes pagarían en exceso a las objetivo; en otras palabras, caen en la “trampa de la sinergia”. Por ejemplo, en 1998, cuando Chrysler era rentable, Daimler-Benz pagó 40,000 millones de dólares por adquirirla, una prima de 40% sobre el valor de mercado. Puesto que el desempeño esperado de Chrysler estaba determinado sobre el precio actual de su acción, en una prima cero, el deseo de Daimler-Benz de pagar una prima tan alta indicaba: 1) sólidas habilidades gerenciales para generar sinergia, 2) alto nivel de arrogancia, 3) intereses gerenciales significativos propios o 4) *todas las anteriores*. Resultó que en la época que se vendió Chrysler en 2007, sólo obtuvo 7,400 millones de dólares, destruyendo cuatro quintos de su valor. En 2010, Microsoft pagó 8,500 millones de dólares por Skype, un valor 400 veces superior a los ingresos de Skype y, aunque prácticamente todos los lectores de este libro han oído hablar de Skype, en realidad es una empresa icónica de Internet de bajo desempeño. ¿Cuántas personas pagan por utilizar Skype para comunicarse? No sorprende que ésta, la mayor adquisición de Microsoft, haya levantado muchas sospechas.

Otro problema crucial previo a las adquisiciones es la protección inadecuada y la falla al alcanzar el **ajuste estratégico**, que es la combinación efectiva de las capacidades estratégicas complementarias.⁴¹ Por ejemplo, en un apuro para cerrar un acuerdo, Bank

ajuste estratégico

Factor de complementación de las habilidades “duras” y los recursos de las empresas asociadas, como tecnología, capital y canales de distribución.

TABLA 9.3 Síntomas de fracaso en las fusiones y adquisiciones.

	PROBLEMAS DE TODAS LAS FYA	PROBLEMAS ESPECÍFICOS DE LAS FYA EN EL EXTERIOR
<i>Previo a la adquisición: pago excesivo por empresas objetivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los gerentes sobreestiman su capacidad para crear valor. ■ Protección inadecuada antes de la adquisición. ■ Falta de ajuste estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Falta de familiaridad con las culturas, instituciones y sistemas de negocios en el exterior. ■ Número inadecuado de objetivos valiosos. ■ Preocupaciones nacionalistas contra adquisiciones en el exterior (a nivel político y de medios de comunicación).
<i>Posterior a la adquisición: falla en la integración</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organización pobre. ■ Fracaso al responder a las preocupaciones de múltiples stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Choques de culturas organizacionales combinados con choques de culturas nacionales. ■ Preocupaciones nacionalistas contra adquisiciones en el exterior (a nivel de empresa y empleados).

of America invirtió sólo 48 horas antes de decidir adquirir Merrill Lynch por 50,000 millones de dólares. No sorprende que, al fracasar en hacer la tarea, técnicamente por diligencia, (refiriéndonos a la investigación previa a la firma de los contratos), se generaron muchos problemas centrados en la falta de ajuste estratégico. Por ello, *Wall Street Journal* nombró a esta adquisición un “acuerdo infernal.”⁴²

Adquirir los activos internacionales puede ser peor, debido a las mayores distancias institucionales y culturales, además de que pueden surgir algunas preocupaciones en relación con las adquisiciones en el exterior (vea el caso de cierre). Cuando las empresas japonesas adquirieron el Rockefeller Center y los estudios cinematográficos en las décadas de 1980 y 1990, los medios de comunicación estadounidenses reaccionaron con indignación. En la década del 2000, cuando DP World de los Emiratos Árabes Unidos y CNOOC de China intentaron adquirir activos estadounidenses, tuvieron que retirarse, debido a las presiones políticas.

Durante la fase posterior a la adquisición, podrían surgir numerosos problemas de integración.⁴³ El **ajuste organizacional**, el cual es la similitud de culturas, sistemas y estructuras, es tan importante como el ajuste estratégico. Muchas de las empresas adquirentes *no* analizan el ajuste organizacional con los objetivos. Por ejemplo, cuando Nomura decidió adquirir los activos de Lehman Brothers en Asia y Europa en una operación relámpago de 24 horas, no se consideró la total falta de ajuste organizacional entre un banco de inversión de carga dura de Nueva York y una empresa conservadora basada en la antigüedad que practica el empleo de por vida. Las empresas también pueden fallar al responder a las preocupaciones de múltiples grupos de interés durante la integración, la cual involucra pérdidas de empleos y disminución del poder (vea la figura 9.9). La mayoría de las empresas se enfoca en tareas como la estandarización de los

ajuste organizacional

Factor de complementación de las cualidades organizacionales “suaves” de las empresas asociadas, como metas, experiencias y conductas que facilitan la cooperación.

FIGURA 9.9 Preocupaciones de los stakeholders (grupos de interés) durante las fusiones y adquisiciones.

Inversionistas	¿Se reducirán los beneficios de la sinergia?	¿Tenemos una perspectiva optimista del rendimiento sobre la inversión?	¿Caerán la eficiencia y los ingresos a corto plazo?
Alta gerencia	Las sinergias son difíciles de lograr	Conflictos internos: grupos gerenciales fraccionados y abandono de personal clave	Euforia, poco realista
Gerencia media	Preocupaciones en torno a la seguridad laboral	Se espera que se realice al mismo tiempo el trabajo cotidiano + el trabajo asociado a la FyA	Abrumados por las escalas y alcances
Empleados de primera línea	¿Qué debo decir a mis clientes?	¿Cuándo comienzan los despidos?	¿Quién establece mis objetivos y prioridades?
Clientes	¿Y qué?	Pérdida de servicio al cliente; la relación se ve afectada	Nadie me escucha. ¿Todavía importo?

reportes y ponen una atención inadecuada en las cuestiones personales, lo que repercute por lo general en una baja moral y altos índices de rotación.

En FyA en el exterior, las dificultades de integración pueden ser peores, debido a que los choques entre las culturas organizacionales se combinan con los choques entre las culturas nacionales.⁴⁴ Debido a las diferencias culturales, los adquirentes chinos, como Geely, a menudo presentan dificultades para integrarse a empresas occidentales, como Volvo (vea el caso de cierre), pero aún cuando ambas partes sean occidentales pueden surgir conflictos. Cuando Four Seasons adquirió un hotel en París, la simple petición estadounidense de que los empleados sonrieran a los clientes tuvo resistencia de los empleados franceses y fue objeto de burla de los medios de comunicación locales, donde se les llamó “la cultura de Mickey Mouse”. Después de que Alcatel adquiriera Lucent, la situación se volvió “cómicamente disfuncional”, según *Bloomberg Businessweek*.⁴⁵ En una reunión en las instalaciones europeas de Alcatel Lucent, los empleados arrojaron frutas y vegetales a los ejecutivos cuando anunciaron una nueva restructuración.

En general, aunque las adquisiciones son a menudo el mayor gasto de capital que realiza una empresa, a menudo son las actividades peor planeadas y ejecutadas de todas.⁴⁶ Por desgracia, cuando las empresas que se fusionan tratan de arreglar el desastre, es seguro que los competidores lanzarán ataques agresivos para sacar ventaja del caos. Cuando DaimlerChrysler luchaba con el caos posterior a la fusión, BMW tomó por sorpresa a Mercedes-Benz y se convirtió en el fabricante de automóviles de lujo número uno del mundo. Al sumar todo lo anterior, no sorprende que fracase la mayoría de las FyA.

Reestructuración

Establecer claramente los términos

reestructuración

1) Ajustar el tamaño de la empresa y su alcance, ya sea por medio de la diversificación (expansión o entrada), despojo (contracción o salida) o ambas. 2) Reducir el tamaño y alcance de la empresa.

downsizing

Reducir el número de empleados por medio de despidos, retiros anticipados y outsourcing.

downscoping (limitar el alcance)

Reducir el alcance de la empresa por medio de liquidación de subsidiarias y compañías secundarias.

reenfoque

Reducir el alcance de la empresa para enfocarse en nuevas áreas.

Aunque el término “reestructuración” se refiere normalmente a los ajustes al tamaño de la empresa y su alcance, ya sea por medio de la diversificación (expansión o entrada), despojo (contracción o salida) o ambas,⁴⁷ su definición más común es *reducción* del tamaño y alcance de la empresa, adoptaremos esta definición más usual. Existe una razón histórica detrás de este uso unilateral de la palabra “reestructuración”. En las décadas de 1980 y 1990, cuando surgió esta palabra en nuestro vocabulario, muchas empresas sufrieron exceso de diversificación y se interesaron en reducir el tamaño y alcance. Si se utiliza esta definición, existen dos formas principales de restructuración: 1) **downsizing** (reducir el número de empleados por medio de despidos, retiros anticipados y outsourcing) y 2) **downscoping** (reduciendo el alcance de la empresa por medio de liquidación de subsidiarias y compañías secundarias despojos y secuelas). Otro aspecto del downscoping es **reenfoque**, es decir, reducir el alcance de la empresa para enfocarse en nuevas áreas (vea la sección Estrategia en acción 9.1).

Motivos para la reestructuración

Podemos consultar las perspectivas basadas en la industria, los recursos y las instituciones para comprender los motivos de la reestructuración.⁴⁸ Desde la perspectiva o visión basada en la industria, la reestructuración es a menudo detonada por el incremento del nivel de competencia dentro de una industria. Debido a que una motivación principal para las FyA es eliminar activos redundantes, las industrias que experimentan un alto nivel de FyA (como la automotriz y la banca) a menudo desatan grandes esfuerzos de reestructuración.

La perspectiva o visión basada en los recursos sugiere que, aunque la reestructuración aporta beneficios, también surgen costos significativos (como el caos organizacional, la ansiedad y la baja de la moral). Cuando la mayoría de los rivales reestructuran,

estas actividades pueden no generar un valor constante, no son raras y provocan problemas organizacionales. En concreto, “no es posible para las empresas ahorrar o contraer su camino a la prosperidad.”⁴⁹

Desde la perspectiva o visión basada en las instituciones, en las décadas de 1980 y 1990, las empresas en economías desarrolladas sienten cada vez más el incremento de la presión de los mercados de capital para reestructurar. Los gerentes aceptan cada vez más la reestructuración como parte legítima de la toma de un negocio.⁵⁰ Sin embargo, también existen las fuertes presiones institucionales *contra* la reestructuración. En Estados Unidos, reestructuración, pérdida de empleos y outsourcing han sido temas controvertidos en cada elección presidencial desde la década de 1990. En Alemania, todas las “redundancias” deben, por ley, negociarse con los sindicatos de trabajadores, cuyos miembros comprensiblemente no están ansiosos por votar o perder su empleo. En Asia, la reestructuración ha sido lenta. En general, la reestructuración corporativa no es aceptada mundialmente.⁵¹

Debates y extensiones

Los dos debates centrales que se analizan aquí serán: 1) relación de productos *en comparación con* otras formas de relación y 2) adquisiciones *en comparación con* alianzas.

Relación de productos en comparación con otras formas de relación

¿Qué es exactamente esta relación? Aunque la idea de la relación de productos parece clara (vea la sección Estrategia en acción 9.2 sobre HondaJet), ha atraído por lo menos tres puntos significativos de controversia. Primero, cómo medir realmente la relación de productos permanece en disputa.⁵² Ahora Starbucks vende CD de música en sus cafeterías. ¿El café y la música están relacionados? La respuesta sería “sí” y “no”, dependiendo de cómo se mida el factor de relación. Amazon no sólo vende libros también ropa, muebles, películas, herramientas, televisores y docenas de categorías de productos. ¿Están relacionados estos productos? Desde el punto de vista de producción, ciertamente no lo están. Pero desde el punto de vista de la distribución/venta, nos vemos forzados a aceptar que sí lo están. Una prueba interesante es la siguiente. ¿Cómo relacionamos los productos de Sony? La mayoría de nosotros piensa en Sony como un fabricante de aparatos electrónicos (como televisores) y software (como los videojuegos), así como productor de contenido de entretenimiento (como música y películas). Sin embargo, debido a que todos los anteriores han dejado pocas o nulas ganancias en los últimos años, lo que ha mantenido a Sony es su rama de negocios raramente referida, y casi totalmente no relacionada, la de seguros de vida. Así que una respuesta sarcástica a la pregunta “¿Qué es Sony?” sería que es una compañía de seguros de vida que fabrica televisores como pasatiempo (j).⁵³

Segundo, más allá de los temas de medición, una importante escuela de pensamiento conocida como la escuela de la “lógica dominante”, argumenta que no se trata sólo de los vínculos visibles del producto lo que cuenta como producto relacionado. Es una lógica dominante común debajo de la superficie lo que conecta varios negocios en una empresa diversificada.⁵⁴ Considere al grupo británico easyGroup, que opera easyJet (una aerolínea), easyCinema y easyInternetcafé, entre otras cosas. Debajo de su piel de conglomerado, una lógica dominante es manejar activamente oferta y demanda. Los clientes madrugadores y/o los de horas no pico pueden obtener bajos precios (como 20 centavos de dólar por película) y los clientes nocturnos y/o los de hora pico pagan mucho más. Los costos en los café internet se incrementan cuando los asientos se llenan. Aunque muchas empresas (como las aerolíneas) practican esta “administración del desempeño”,

lógica dominante

Tema dominante común que conecta varios negocios en una empresa diversificada.

relación institucional

Vínculos informales de una empresa con las instituciones dominantes en el entorno, los cuales confieren recursos y legitimidad.

ninguna ha sido tan agresiva como easyGroup. Así, en lugar de tratarla como un “conglomerado no relacionado”, quizás podríamos catalogarla como una “empresa de administración del desempeño relacionado.”

Finalmente, desde la visión basada en las instituciones, algunos conglomerados de “productos no relacionados” podrían vincularse por medio de la **relación institucional**, que se define como “los vínculos informales de una empresa con las instituciones dominantes en el entorno que confiere recursos y legitimidad.”⁵⁵ Por ejemplo, evidentes relaciones informales con agencias gubernamentales en países (por lo general economías emergentes) donde controlan recursos cruciales como licenciamiento, financiamiento y fuentes laborales, estimularían a las empresas a apalancar estas relaciones incursionando en múltiples industrias. En las economías emergentes, las conexiones sólidas con bancos —una institución financiera crucial— pueden contribuir al financiamiento para incursionar en diferentes industrias, mientras que las start-ups empresariales sin estas conexiones a menudo tienen problemas para obtener financiamiento.⁷¹ Esta idea ayuda a explicar por qué en las economías desarrolladas el comercio electrónico es dominado por nuevos entrantes (como Amazon y eBay), mientras que en las economías emergentes lo está por unidades nuevas de viejos conglomerados (como Wharf de Hong Kong y Sembcorp de Singapur). Parecería que, a pesar del consejo de Occidente de reducir la escala, algunos conglomerados en economías emergentes recientemente han *expandido* su alcance al incursionar en nuevas industrias, como los paneles solares (vea el caso de apertura). En otras palabras, una empresa clasificada como un conglomerado de “productos no relacionados”, por lo general disfruta de buenas relaciones institucionales.

Adquisiciones en comparación con alianzas

A pesar de la proliferación de las adquisiciones, su deslucido desempeño ha conducido a un debate respecto a si se han realizado en exceso. Las alianzas estratégicas son una alternativa a las adquisiciones (vea el capítulo 7). Sin embargo, muchas empresas parecen haberse lanzado a la “fusión manía”. Aun cuando muchas buscan las FyA y las alianzas, a menudo están aisladas.⁵⁶ Aunque muchas EMN grandes tienen una función de FyA y algunas han establecido la función de alianza, casi ninguna ha establecido una combinación de funciones “fusiones, adquisiciones y alianza”. En la práctica, sería recomendable comparar y contrastar explícitamente las adquisiciones en relación con las alianzas.

Si se comparan con las adquisiciones, las alianzas estratégicas, a pesar de sus problemas, cuestan menos y permiten la oportunidad de aprender del trabajo mutuo, antes de involucrarse en las adquisiciones.⁴ Muchas malas adquisiciones (como Daimler-Chrysler) quizás habrían sido mejores si las empresas hubieran hecho alianzas primero. En el presente, no hay una conclusión en cuanto a si las alianzas son mejores que las adquisiciones.

El estratega hábil

Guiado por las tres perspectivas centrales que conducen al “trípode estratégico”, el estratega hábil formula tres conclusiones estratégicas para la acción (vea la tabla 9.4). Primero, comprender la naturaleza de su industria que podría requerir diversificación, adquisición y reestructuración. En algunas industrias de “declive”, la diversificación es obligada. En países e industrias nuevos y florecientes, los nuevos entrantes se sienten obligados a adquirir para asegurar una presencia duradera (vea el caso de cierre).

Segundo, usted y su empresa necesitan desarrollar capacidades que faciliten adquisiciones y reestructuraciones exitosas al seguir las sugerencias descritas en la tabla 9.5.

TABLA 9.4 Conclusiones estratégicas para la acción.

- Comprender la naturaleza de su industria que podría necesitar diversificación, adquisición y reestructuración.
- Desarrollar capacidades que facilitan adquisiciones y reestructuraciones exitosas.
- Dominar las reglas del juego que regulan las adquisiciones y reestructuraciones en el mundo.

TABLA 9.5 Cómo mejorar las posibilidades de éxito de las adquisiciones.

ÁREA	SÍ Y NO
<i>Previo a la adquisición</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ No pague en exceso por empresas objetivo y evite la guerra de pujas en las subastas cuando las primas son muy altas. ■ Sea meticuloso y diligente respecto a los ajustes estratégico y organizacional.
<i>Posterior a la adquisición</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Responda a las preocupaciones de los múltiples stakeholders y trate de retener los mejores talentos. ■ Prepárese para lidiar con obstáculos en el camino que provoquen que las personas sientan que sus empleos y poder están amenazados.

Esto incluiría no pagar en exceso por objetivos y enfocarse en el ajuste estratégico y organizacional.

Finalmente, debe dominar las reglas del juego que regulan las adquisiciones en el mundo. En 2001, GE y Honeywell se propusieron fusionarse y enfrentaron el escrutinio antimonopolio de Estados Unidos. Sin embargo, fallaron en anticipar el poder de las autoridades antimonopolio que hundieron el trato.⁵⁷ Estas empresas, muy capaces en otros aspectos, habrían tenido que hacer más “tarea” del lado institucional. Recientemente, muchas empresas chinas han fracasado en cerrar acuerdos de FyA en el exterior que habían anunciado, porque no entendieron las complejidades de navegar en los países anfitriones (vea el caso de cierre).

En términos de las cuatro preguntas fundamentales, este capítulo responde directamente la pregunta 3: ¿Qué determina el alcance de una empresa? Las condiciones de la industria, el repertorio de recursos y los marcos institucionales dan forma a dicho alcance. Además, por qué difieren las empresas (pregunta 1) y cómo se comportan las empresas (pregunta 2) se reduce a por qué y cómo seleccionan sus diferentes estrategias de diversificación. Finalmente, ¿qué determina el éxito o fracaso de una empresa en el mundo? La respuesta radica en si pueden superar con éxito los desafíos asociados a la diversificación, adquisición y reestructuración.

RESUMEN

1. Definir diversificación de productos y diversificación geográfica

- La diversificación de productos relacionados se enfoca en la sinergia operativa y las economías de escala.
- La diversificación de productos no relacionados (conglomerado) se concentra en la sinergia financiera y las economías de alcance.
- Las empresas diversificadas geográficamente pueden tener un alcance internacional limitado o extenso.
- La mayoría de las empresas persigue simultáneamente la diversificación de productos o geográfica.

- 2. Formular un modelo integral de diversificación**
 - El “trípode de la estrategia” sugiere factores basados en la industria, los recursos y las instituciones para la diversificación.
- 3. Generar puntos de vista de los motivos y desempeño de las adquisiciones**
 - La mayoría de las FyA son adquisiciones.
 - Las FyA son impulsadas por 1) sinergia 2) arrogancia y 3) motivaciones gerenciales o de la administración.
- 4. Mejorar su comprensión de la reestructuración**
 - La reestructuración involucra downsizing, downscoping (reducir el alcance) y reenfoque.
- 5. Participar en dos debates centrales sobre diversificación, adquisición y reestructuración**
 - 1) La relación de producto *en comparación con* otras formas de relación y 2) adquisiciones *en comparación con* alianzas.
- 6. Formular conclusiones estratégicas para la acción**
 - Comprender la naturaleza de su industria que podría requerir diversificación, adquisición y reestructuración.
 - Desarrollar capacidades que facilitan adquisiciones y reestructuraciones exitosas.
 - Dominar las reglas del juego que regulan las adquisiciones y reestructuraciones en todo el mundo.

TÉRMINOS CLAVE

Adquisición p. 276	Diversificación superior p. 261	Economías de alcance p. 262
Ajuste estratégico p. 281	Diversificación p. 261	Estrategia de un solo negocio p. 261
Ajuste organizacional p. 281	Diversificación de productos p. 261	FyA amigables p. 277
Arrogancia p. 279	Diversificación de productos relacionados p. 261	FyA conglomerada p. 276
Beneficio económico p. 273	Diversificación de productos no relacionados p. 261	FyA horizontal p. 276
Beneficio económico marginal (BEM) p. 273	Diversificación geográfica p. 261	FyA hostil (adquisición hostil) p. 277
Conglomeración p. 262	Diversificación internacional p. 263	FyA vertical p. 276
Conglomerado p. 262	Downsizing p. 282	Grupo de negocios p. 272
Conglomerado clásico p. 266	Estrategia de	Downscoping (Reducir el alcance) p. 282
Conglomerado remoto p. 266	Estrategia corporativa (estrategia a nivel corporativo) p. 260	Lógica dominante p. 283
Control estratégico (control por comportamiento) p. 271	Economías de escala p. 261	Mercado interno de capital p. 262
Control financiero (control por resultados) p. 271		Negocios p. 260
Costo burocrático p. 273		Prima de adquisición p. 279
Costo burocrático marginal (CBM) p. 273		Prima de diversificación p. 262
		Relación institucional p. 284

Reproductor anclado p. 265	Reenfoque p. 282	Sinergia operativa p. 261
Reproductor multinacional p. 265	Reestructuración p. 282	Sinergia financiera p. 262

PREGUNTAS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

1. Las FyA son eventos extraordinarios para la mayoría de las empresas. ¿Cómo pueden éstas mejorar sus capacidades para FyA?
2. **ÉTICA:** Como presidente ejecutivo (CEO) que lidera la adquisición de una empresa extranjera (piense en Anheuser-Busch o Cadbury), es entrevistado por un reportero local quien le pregunta: “¿Cómo responderá a las preocupaciones de las muchas personas en nuestro país que están molestas por la adquisición extranjera de nuestra empresa icónica?”
3. **ÉTICA:** La compensación o remuneración de los CEO por lo general se vincula al tamaño de las empresas que dirigen, por lo tanto, algunos críticos afirman que los CEO tienen un sesgo a favor de las FyA, empleando el dinero de los accionistas para enriquecerse en lo personal. ¿Está de acuerdo con este punto de vista? ¿Por qué?

TEMAS PARA PROYECTOS DE GRAN ALCANCE

1. Algunos argumentan que los accionistas pueden diversificar sus acciones, y que no es necesaria la diversificación corporativa para reducir el riesgo. El resultado es que cualquier ganancia excesiva (conocida como “flujo libre de capital”), en lugar de usarse para adquirir otras empresas, debe devolverse a los accionistas como dividendos, y que las empresas deben buscar estrategias más enfocadas. Elabore un breve documento en el que explique si está o no de acuerdo con esta afirmación.
2. La diversificación de productos no relacionados (conglomerado) está ampliamente desacreditada en economías desarrolladas. Sin embargo, en algunos casos todavía parece agregar valor en economías emergentes (vea el caso de apertura). ¿Se mantendrá con el tiempo este interés en la conglomeración o decaerá en las economías emergentes? ¿Por qué? Explique sus respuestas en un documento breve.
3. **ÉTICA:** Como miembro del equipo directivo de una empresa, usted trata de decidir si adquiere una empresa en el exterior. El tamaño de su empresa se duplicará después de esta adquisición y se volverá la mayor en su industria. Por un lado, se siente emocionado por las oportunidades de ser un capitán líder de la industria y el poder asociado a esta posición, el prestigio y los ingresos (espera que sus ingresos se dupliquen el próximo año). Por otra parte, acaba de leer este capítulo y está preocupado por el hecho de que 70% de las FyA fracasan. Trabaje en grupos de tres a cuatro integrantes y desarrolle una estrategia para tener éxito en este caso. Presente sus resultados en un documento breve o una presentación visual.

CASO DE CIERRE

DILEMA ÉTICO

Mercados emergentes: los adquirentes emergentes de China e India

Las empresas multinacionales (EMN) de las economías emergentes, en especial de China y la India, han surgido como una nueva generación de compradores en todo el mundo. Causan "oohs" y "ahhs" que han acaparado los titulares de los medios de comunicación y causado controversias. Anécdotas aparte, ¿son similares los patrones de estos nuevos adquirentes mundiales? ¿Cómo se diferencian? Sólo recientemente se ha realizado la investigación académica rigurosa para permitir la comparación sistemática (vea la tabla 9.6).

En general, el valor de la inversión extranjera directa (IED) de China (1.5% del total mundial) es de alrededor de tres veces el de la India (0.5%). Una semejanza visible es que las empresas multinacionales, tanto de China como de la India, parecen utilizar principalmente las fusiones y adquisiciones como su principal medio de los flujos de salida de IED. A lo largo de la década de 2000, las empresas chinas gastaron 130,000 millones de dólares para participar en las fusiones y adquisiciones en el exterior, mientras que las empresas indias realizan fusiones y adquisiciones por valor de 60,000 millones de dólares. Desde la perspectiva o visión basada en la industria, queda claro que las empresas multinacionales de China y la India se han orientado a las industrias para apoyar y fortalecer la competitividad de sus propias industrias locales. Teniendo en cuenta la destreza de China en la industria manufacturera del país, las fusiones y adquisiciones de empresas chinas en el exterior se han dirigido principal-

mente a los sectores de energía, minerales e industrias de suministro de la minería que alimentan de forma crucial sus operaciones de manufactura. La posición de liderazgo de clase mundial de las empresas multinacionales indias en servicios de alta tecnología y software se refleja en su interés en la adquisición de empresas en estas industrias.

La distribución geográfica de estas empresas multinacionales es un indicador del nivel de sus capacidades. Las empresas chinas han realizado la mayoría de sus ofertas en Asia, con Hong Kong como su ubicación más favorecida. En otras palabras, la distribución geográfica de las FyA de China no es global; más bien es bastante regional. Esto refleja una relativa falta de capacidades para participar en los desafíos de administración en regiones lejanas de China, en especial en las economías más desarrolladas. Las empresas multinacionales indias han hecho principalmente ofertas en Europa, con el Reino Unido como el país de destino líder. Por ejemplo, las adquisiciones realizadas por Tata Motors (Jaguar y Land Rover) y Tata Steel (Corus Group) impulsaron a Tata Group para convertirse en el número uno de los empleadores del sector privado en el Reino Unido. En general, las empresas indias muestran una distribución más global en sus fusiones y adquisiciones, y un mayor nivel de confianza y sofisticación en cerrar acuerdos en economías desarrolladas.

Desde la perspectiva o visión basada en las instituciones, los contrastes entre los principales adquirentes chinos e indios son significativos. Las fusiones y actores princi-

TABLA 9.6 Comparación de las fusiones y adquisiciones en el exterior llevadas a cabo por empresas multinacionales chinas e indias.

	FYAS LLEVADAS A CABO POR EMN CHINAS	FYAS LLEVADAS A CABO POR EMN INDIA
Principales industrias objetivo	Energía, minerales y minería	Servicios de alta tecnología y software
Principales países objetivo	Hong Kong	Reino Unido
Principales regiones objetivo	Asia	Europa
Principales empresas adquirentes	Empresas estatales	Grupos de negocios privados
Porcentaje de acuerdos cerrados con éxito	47%	67%

Fuente: Extraído de S. Sun, M. W. Peng, B. Ren, y D. Yan, 2012, A comparative ownership advantage framework for cross-border M&As: The rise of Chinese and Indian MNEs, *Journal of World Business*, 47(1): 4-16.

pales de China son empresas de propiedad estatal (EPE), que tienen sus propias ventajas (como un fuerte apoyo del gobierno chino) y trampas (como el resentimiento y la desconfianza de los gobiernos del país anfitrión). Los que mueven los hilos de ultramar de las fusiones y adquisiciones de la India son grupos empresariales privados, que generalmente no se observan con fuerte sospecha. La evidencia limitada sugiere que las fusiones y adquisiciones de empresas de dicho país tienden a crear riqueza para sus accionistas. Por otra parte, las fusiones y adquisiciones de las empresas chinas tienden a destruir dicha riqueza, indicadores de la arrogancia potencial y motivos gerenciales evidenciados por la construcción del imperio y los problemas de agencia.

Anunciar ofertas de alto perfil es una cosa, pero concretarlas es otra. Las EMN chinas tienen malos antecedentes, en particular para concretar las ofertas de adquisición en el exterior que anuncian. Sólo menos de la mitad (47%) de las adquisiciones anunciadas por las empresas multinacionales chinas se han concretado, lo que se compara desfavorablemente con 67% la tasa de cierre de las empresas multinacionales indias. La falta de capacidad y experiencia en la debida diligencia y el financiamiento de las empresas multinacionales chinas es una de las razones, pero otra es la reacción política y la resistencia que encuentran, sobre todo en las economías desarrolladas. El fracaso de la candidatura de 2005 CNOOC por Unocal en Estados Unidos y el fracaso de la oferta de Chinalco para los activos de Rio Tinto en Australia, son sólo dos ejemplos de alto perfil acontecidos en 2009. Aún suponiendo que se cierran con éxito, la integración es un desafío importante durante la fase posterior a la adquisición. Tanto las empresas chinas e indias parecen sufrir estos desafíos. Tata, por ejemplo, fue arañado por Jaguar. En general, los compradores de China y la India han tomado a menudo el "camino real" de las adquisiciones, en el que los adquirentes deliberadamente permiten a las empresas-objetivo adquiridas mantener su autonomía, conservando intacta la alta gerencia, y fomentando poco a poco la interacción entre las dos partes. Por el contrario, el "camino bajo" a las adquisiciones, sería para los adquirentes actuar rápidamente para implementar sus sistemas y normas en las empresas-objetivo adquiridas. Aunque el "camino real" suena noble, esto es un reflejo de la falta

de experiencia de administración internacional y las capacidades de estos adquirentes.

Fuentes: Con base en 1) Y. Chen y M. Young, 2010, Cross-border M&As by Chinese listed companies, *Asia Pacific Journal of Management*, 27: 523-539; 2) L. Cui y F. Jiang, 2010, Behind ownership decision of Chinese outward FDI, *Asia Pacific Journal of Management*, 27: 751-774; 3) P. Deng, 2009, Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion? *Journal of World Business*, 44: 74-84; 4) S. Gubbi, P. Aulakh, S. Ray, M. Sarkar, y R. Chittoor, 2010, Do international acquisitions by emerging economy firms create shareholder value? *Journal of International Business Studies*, 41: 397-418; 5) M. W. Peng, 2012, The global strategy of emerging multinationals from China, *Global Strategy Journal*, 2: 97-107; 6) M. W. Peng, 2012, Why China's investments aren't a threat, *Harvard Business Review*, febrero: blogs.hbr.org; 7) H. Rui y G. Yip, 2008, Foreign acquisitions by Chinese firms, *Journal of World Business*, 43: 213-226; 8) S. Sun, M. W. Peng, B. Ren, y D. Yan, 2012, A comparative ownership advantage framework for cross-border M&As: The rise of Chinese and Indian MNEs, *Journal of World Business*, 47(1): 4-16.

PREGUNTAS

1. ¿Por qué han surgido las fusiones y adquisiciones como el principal modo de incursión en el mercado exterior para las empresas multinacionales de China y la India?
2. Con base en las perspectivas basadas en la industria, los recursos y las instituciones, describa las similitudes y diferencias que existen entre las adquirentes multinacionales chinas e indias.
3. **ÉTICA:** Como CEO de una empresa de China o la India, que participa en una adquisición de alto perfil en el exterior, los accionistas en el país le critican por "despilfarrar" el dinero, y tanto los gerentes y sindicatos de la empresa objetivo, como el gobierno del país y los medios de comunicación, se resisten. ¿Debe proceder a la adquisición o considerar abandonar el acuerdo? Si usted está considerando abandonarlo, ¿en qué condiciones lo abandonaría?

NOTAS

[Journal acronyms] **AME** – *Academy of Management Executive*; **AMJ** – *Academy of Management Journal*; **AMP** – *Academy of Management Perspectives*; **AMR** – *Academy of Management Review*; **APJM** – *Asia Pacific Journal of Management*; **BW** – *BusinessWeek* (before 2010) or *Bloomberg Businessweek* (since 2010); **EJ** – *Economic Journal*; **JEP** – *Journal of Economic Perspectives*; **JIBS** – *Journal of International Business Studies*; **JM** – *Journal of Management*; **JMS** – *Journal of Management Studies*; **JWB** – *Journal of World Business*; **MIR** – *Management International Review*; **OSC** – *Organization Science*; **SMJ** – *Strategic Management Journal*; **WSJ** – *Wall Street Journal*.

1. E. Bowman & C. Helfat, 2001, Does corporate strategy matter? *SMJ*, 22: 1–23.
2. M. Nippa, U. Pidun, & H. Rubner, 2011, Corporate portfolio management, *AMP*, November: 50–66.
3. M. Benner & M. Tripsas, 2012, The influence of prior industry affiliation on framing in nascent industries, *SMJ*, 33: 277–302; J. Eggers, 2012, All experience is not created equal, *SMJ*, 33: 315–335; H. Tanriverdi & C. Lee, 2008, Within-industry diversification and firm performance in the presence of network externalities, *AMJ*, 51: 381–397.
4. D. Miller, M. Fern, & L. Cardinal, 2007, The use of knowledge for technological innovation within diversified firms, *AMJ*, 50: 308–326.
5. J. Shackman, 2007, Corporate diversification, vertical integration, and internal capital markets, *MIR*, 47: 479–504.
6. K. B. Lee, M. W. Peng, & K. Lee, 2008, From diversification premium to diversification discount during institutional transitions, *JWB*, 43: 47–65.
7. P. Chen, C. Williams, & R. Agarwal, 2012, Growing pains, *SMJ*, 33: 252–276.
8. M. Carney, E. Gedajlovic, P. Heugens, M. Van Essen, & J. Van Oosterhout, 2011, Business group affiliation, performance, context, and strategy, *AMJ*, 54: 437–460; B. Kedia, D. Mukherjee, & S. Lahiri, 2006, Indian business groups, *APJM*, 23: 559–577; M. Li, K. Ramaswamy, & B. Petitt, 2006, Business groups and market failures, *APJM*, 24: 439–452; Y. Lu & J. Yao, 2006, Impact of state ownership and control mechanisms on the performance of group affiliated companies in China, *APJM*, 23: 485–504; M. W. Peng & A. Delios, 2006, What determines the scope of the firm over time and around the world? *APJM*, 24: 385–405.
9. D. Lange, S. Boivie, & A. Henderson, 2009, The parenting paradox, *AMJ*, 52: 179–198.
10. N. Capar & M. Kotabe, 2003, The relationship between international diversification and performance in service firms, *JIBS*, 34: 345–355.
11. L. Gomes & K. Ramaswamy, 1999, An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance, *JIBS*, 30: 173–188.
12. M. Chari, S. Devaraj, & P. David, 2007, International diversification and firm performance, *JWB*, 42: 184–197; Y. Fang, M. Wade, A. Delios, & P. Beamish, 2007, International diversification, subsidiary performance, and the mobility of knowledge resources, *SMJ*, 28: 1053–1064; A. Gande, C. Schenzler, & L. Senbert, 2009, Valuation effects of global diversification, *JIBS*, 40: 1515–1532; M. Hitt, L. Tihanyi, T. Miller, & B. Connolly, 2006, International diversification, *JM*, 32: 831–867.
13. A. Delios & P. Beamish, 1999, Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms (p. 724), *SMJ*, 20: 711–727.
14. J. M. Geringer, S. Tallman, & D. Olsen, 2000, Product and international diversification among Japanese multinational firms (p. 76), *SMJ*, 21: 51–80.
15. G. Qian, T. Khoury, M. W. Peng, & Z. Qian, 2010, The performance implications of intra- and inter-regional geographic diversification, *SMJ*, 31: 1018–1030.
16. A. Goerzen & S. Makino, 2007, Multinational corporation internationalization in the service sector, *JIBS*, 38: 1149–1169; M. Wiersema & H. Bowen, 2008, Corporate diversification, *SMJ*, 29: 115–132.
17. K. Meyer, 2006, Global focusing, *JMS*, 43: 1109–1144.
18. J. Bercovitz & W. Mitchell, 2007, When is more better? *SMJ*, 28: 61–79; L. Capron & J. Shen, 2007, Acquisitions of private vs. public firms, *SMJ*, 28: 891–911; E. Doving & P. Gooderham, 2008, Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification, *SMJ*, 29: 841–857; S. Karim, 2006, Modularity in organizational structure, *SMJ*, 27: 799–823; K. Ellis, T. Reus, B. Lamont, & A. Ranft, 2011, Transfer effects in large acquisitions, *AMJ*, 54: 1261–1276; J. Macher & C. Boerner, 2006, Experience and scale and scope economies, *SMJ*, 27: 845–865; K. Uhlenbruck, M. Hitt, & M. Semadeni, 2006, Market value effects of acquisitions involving Internet firms, *SMJ*, 27: 899–913.

19. J. Kim & S. Finkelstein, 2009, The effects of strategic and market complementarity on acquisition performance, *SMJ*, 30: 617–646.
20. K. Ellis, T. Reus, & B. Lamont, 2009, The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions, *SMJ*, 30: 137–161.
21. C. Moschieri & J. Campa, 2009, The European M&A industry, *AMP*, November: 71–87.
22. M. Dieleman, 2009, Shock imprinting, *APJM*, 27: 481–502.
23. C. Marquis & M. Lounsbury, 2007, Vive la resistance, *AMJ*, 50: 799–820.
24. E. Matta & P. Beamish, 2008, The accentuated CEO career horizon problem, *SMJ*, 29: 683–700; P. Parvinen & H. Tikkanen, 2007, Incentive asymmetries in the M&A process, *JMS*, 44: 759–786.
25. This section draws heavily from M. W. Peng, S. Lee, & D. Wang, 2005, What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness, *AMR*, 30: 622–633.
26. G. Jones & C. Hill, 1988, Transaction cost analysis of strategy-structure choices, *SMJ*, 9: 159–172. See also E. Rawley, 2010, Diversification, coordination costs, and organizational rigidity, *SMJ*, 31: 873–891; Y. Zhou, 2010, Synergy, coordination costs, and diversification choices, *SMJ*, 32: 624–639.
27. J. Clougherty & T. Duso, 2009, The impact of horizontal mergers on rival, *JMS*, 46: 1365–1395.
28. M. Jacobides, 2008, How capability differences, transaction costs, and learning curves interact to shape vertical scope, *OSc*, 19: 306–326.
29. M. Chari & K. Chang, 2009, Determinants of the share of equity sought in cross-border acquisitions, *JIBS*, 40: 1277–1297; D. Iyer & K. Miller, 2008, Performance feedback, slack, and the timing of acquisitions, *AMJ*, 51: 808–822.
30. S. Chen, 2008, The motives for international acquisitions, *JIBS*, 39: 454–471; P. Puranam & K. Srikanth, 2007, What they know vs. what they do, *SMJ*, 28: 805–825.
31. H. Yang, Z. Lin, & M. W. Peng, 2011, Behind acquisitions of alliance partners, *AMJ*, 54: 1069–1080.
32. Z. Lin, M. W. Peng, H. Yang, & S. Sun, 2009, How do networks and learning drive M&As? *SMJ*, 30: 1113–1132; H. Yang, S. Sun, Z. Lin, & M. W. Peng, 2011, Behind M&As in China and the United States, *APJM*, 28: 239–255.
33. H. Krishnan, M. Hitt, & D. Park, 2007, Acquisition premiums, subsequent workforce reductions, and post-acquisition performance, *JMS*, 44: 709–732; T. Laamanen, 2007, On the role of acquisition premium in acquisition research, *SMJ*, 28: 1359–1369.
34. C. Moschieri & J. Campa, 2009, The European M&A industry (p. 82), *AMP*, November: 71–87.
35. G. McNamara, J. Helebian, & B. Dykes, 2008, The performance implications of participating in an acquisition wave, *AMJ*, 51: 113–130.
36. M. Goranova, T. Alessandri, P. Brandes, & R. Dharwadkar, 2007, Managerial ownership and corporate diversification, *SMJ*, 28: 211–225.
37. T. Laamanen & T. Keil, 2008, Performance of serial acquirers, *SMJ*, 29: 663–672; D. Siegel & K. Simons, 2010, Assessing the effects of M&As on firm performance, *SMJ*, 31: 903–916; G. Valentini, 2012, Measuring the effect of M&A on patenting quantity and quality, *SMJ*, 33: 336–346; M. Zollo & D. Meier, 2008, What is M&A performance? *AMP*, August: 55–77.
38. D. King, D. Dalton, C. Daily, & J. Covin, 2004, Meta-analyses of post-acquisition performance, *SMJ*, 25: 187–200.
39. R. Kapoor & K. Lim, 2007, The impact of acquisitions on the productivity of inventors at semiconductor firms, *AMJ*, 50: 1133–1155.
40. G. Andrade, M. Mitchell, & E. Stafford, 2001, New evidence and perspectives on mergers, *JEP*, 15: 103–120.
41. C. Meyer & E. Altenborg, 2008, Incompatible strategies in international mergers, *JIBS*, 39: 508–525.
42. WSJ, 2009, Bank of America-Merrill Lynch: A \$50 billion deal from hell, January 22: blogs.wsj.com.
43. J. Allatta & H. Singh, 2011, Evolving communication patterns in response to an acquisition event, *SMJ*, 32: 1099–1118; M. Brannen & M. Peterson, 2009, Merging without alienating, *JIBS*, 40: 468–489; R. Chakrabarti, S. Gupta-Mukherjee, & N. Jayaraman, 2009, Mars-Venus marriages, *JIBS*, 40: 216–236; G. Stahl & A. Voigt, 2008, Do cultural difference matter in M&As? *OSc*, 19: 160–176.
44. T. Reus & B. Lamont, 2009, The double-edged sword of cultural distance in international acquisitions, *JIBS*, 40: 1298–1316; R. Sarala & E. Vaara, 2010, Cultural differences, convergence, and cross-convergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions, *JIBS*, 41: 1365–1390.
45. BW, 2011, Hi-yah! Alcatel-Lucent chops away at years of failure (p. 29), May 2: 29–31.
46. M. Cording, P. Christmann, & D. King, 2010, Reducing causal ambiguity in acquisition integration, *AMJ*, 51: 744–767.

47. H. Barkema & M. Schijven, 2008, Toward unlocking the full potential of acquisitions, *AMJ*, 51: 696–722; D. Bergh, R. Johnson, & R. DeWitt, 2008, Restructuring through spin-off or sell-off, *SMJ*, 29: 133–148; H. Berry, 2009, Why do firms divest? *OSc*, 21: 380–398; T. Numagami, M. Karube, & T. Kato, 2010, Organizational deadweight, *AMP*, November: 25–37.
48. D. Bergh & E. Lim, 2008, Learning how to restructure, *SMJ*, 29: 593–616.
49. W. Cascio, 2002, Strategies for responsible restructuring (p. 81), *AME*, 16: 80–91. See also J. Guthrie & D. Datta, 2008, Dumb and dumber, *OSc*, 19: 108–123.
50. K. Shimizu, 2007, Prospect theory, behavioral theory, and the threat-rigidity hypothesis, *AMJ*, 50: 1495–1514.
51. E. G. Love & M. Kraatz, 2009, Character, conformity, or the bottom line? *AMJ*, 52: 314–335.
52. A. Pehrsson, 2006, Business relatedness and performance, *SMJ*, 27: 265–282.
53. BW, 2011, Sony needs a hit (p. 77), November 21: 72–77.
54. C. K. Prahalad & R. Bettis, 1986, The dominant logic, *SMJ*, 7: 485–501. See also D. Ng, 2007, A modern resource-based approach to unrelated diversification, *JMS*, 44: 1481–1502.
55. Peng, Lee, & Wang, 2005, What determines the scope of the firm over time? (p. 623).
56. X. Yin & M. Shanley, 2008, Industry determinants of the “merger versus alliance” decision, *AMR*, 33: 473–491.
57. N. Aktas, E. Bodt, & R. Roll, 2007, Is European M&A regulation protectionist?, *EJ*, 117: 1096–1121.

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, DISEÑO DE ESTRUCTURAS Y APRENDIZAJE EN EL MUNDO



© iStockphoto/Alexey Stiop

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Entender las cuatro configuraciones básicas de las estrategias y estructuras multinacionales.
2. Articular un modelo integral multinacional de estrategia, estructura y aprendizaje.
3. Describir los desafíos asociados con aprendizaje, innovación y administración del conocimiento.
4. Participar en tres debates centrales relacionados con estrategia multinacional, estructura y aprendizaje.
5. Describir las implicaciones estratégicas para la acción.

Mercados emergentes: competencia en la industria minorista en la India

El Grupo Samsung, fundado en 1938, es un conglomerado líder de Corea del Sur. Tiene 270,000 empleados distribuidos en 470 unidades en 67 países, e ingresos anuales de 227,000 millones de dólares. La empresa insignia dentro de Grupo Samsung es Samsung Electronics Corporation (SEC). Con ingresos de 136,000 millones de dólares en 2010 (más que Apple y Sony combinados), SEC es la empresa de electrónica más grande del mundo. Además de SEC, otras empresas importantes de Grupo Samsung incluyen Samsung Life Insurance (la compañía de seguros de vida número 13 del mundo), Samsung C&T Corporation (uno de los desarrolladores de rascacielos y plantas de energía eólica más grandes del mundo) y Samsung Heavy Industries (el constructor de barcos más grande del mundo). El desempeño del conglomerado ha sido impresionante. A pesar de la Gran Recesión, las utilidades de SEC han sido mayores que *combinadas* las de sus cinco rivales japoneses más grandes (Sony, Panasonic, Toshiba, Hitachi y Sharp). En 2010 la corporación alcanzó utilidades récord de 14,000 millones de dólares, comparadas con 12,000 millones de Intel y menos de 1,000 millones de Panasonic, así como 3,200 millones de pérdidas de Sony.

Es claro que Samsung ha hecho algo bien. Sin embargo, no ha sido fácil. Para competir cada vez más fuera de Corea, Samsung debe atraer más talento externo. Sin embargo, dada su estructura jerárquica, tradicionalmente rígida, y la barrera del lenguaje, sus esfuerzos por atraer y retener talento no coreano con frecuencia han sido decepcionantes. En respuesta, en 1997 las oficinas corporativas del grupo establecieron una unidad de consulta interna única, el Grupo de Estrategia Global, que reporta de manera directa al presidente ejecutivo (CEO). Los miembros del Grupo de Estrategia Global son no coreanos graduados de maestrías en administración de negocios (MBA) de las principales escuelas de negocios occidentales que han trabajado para multinacionales líderes como Goldman Sachs, Intel y McKinsey. Se les pide pasar dos años en Seúl y estudiar coreano básico. Con base en su sitio web, la misión del grupo es "1) desarrollar un conjunto de gerentes globales, 2) mejorar el desempeño comercial de Samsung y 3) globalizar a la empresa".

Los equipos que conforman el Grupo de Estrategia Global trabajan en diversos proyectos de estrategia interna para diferentes divisiones de Samsung. Cada equipo tiene un líder de proyecto, al que se le da la oportu-



Map Resources

tunidad de asumir el rol de liderazgo en un proyecto de consultoría de alto nivel, mucho antes de lo que le proporcionaría una carrera típica en el área. Cada equipo tiene una o dos estrategias globales. También tiene un coordinador de proyecto, que es un alto directivo coreano que actúa como vínculo entre el equipo y la gerencia de la empresa cliente (interna). En promedio, los proyectos duran tres meses y, en general, incluyen algunos viajes al extranjero. El grupo de 1997, que empezó a operar con 20 estrategas globales, ha completado casi 400 proyectos en 15 años, los cuales ayudan a los estrategas globales a formar vínculos informales y exponerlos a la cultura organizacional. Después de dos años, los estrategas globales se "gradúan" y son asignados a subsidiarias o filiales de Samsung, muchas de las cuales están en sus países de origen.

A pesar de los esfuerzos de buena fe por parte de los lados coreano y no coreano, el éxito del Grupo de Estrategia Global no está totalmente asegurado. En general, la integración cultural es un hueso difícil de roer. De los 208 graduados en MBA no coreanos que se unieron al grupo desde su concepción, 135 aún estaban con Samsung en 2011. Los más exitosos son quienes han hecho el mayor esfuerzo por adaptarse a la cultura coreana, como comer *kimchi* y beber vino coreano en las cenas. Antes de que se estableciera el Grupo de Estrategia Global, ni un solo graduado no coreano de MBA duraba más de tres años en SEC. Con el Grupo de Estrategia Global como colectivo

legión, un tercio de los graduados no coreanos de MBA del primer grupo de 1997 estaban aún con SEC, tres años más tarde (en 2000). Durante la década posterior, la tasa de retención ascendió a dos tercios. Tres expertos destacaron la forma en que los miembros no coreanos del Grupo han globalizado el DNA corporativo de la empresa en forma lenta pero segura.

Los efectos de estos empleados en la organización han sido algo así como un goteo constante de agua sobre una roca. Al tiempo en que más personas del Grupo de Estrategia Global son asignadas a SEC, sus colegas coreanos han tenido que cambiar sus estilos

de trabajo y formas de pensar para absorber las prácticas occidentalizadas, lo que de manera lenta y constante ha hecho que el entorno sea más amigable frente a las ideas extranjeras. Hoy, SEC realiza grandes esfuerzos para pedir al Grupo de Estrategia Global más empleados recién contratados.

Fuentes: Con base en 1) S. Chang, 2008, *Sony vs. Samsung*, Singapur, Wiley; 2) T. Khanna, J. Song y K. Lee, 2011, *The paradox of Samsung's rise*, en *Harvard Business Review*, julio, 142-147; 3) Samsung Global Strategy Group, 2012, gsg.samsung.com.

● Cómo pueden empresas multinacionales (EMN) como Samsung administrar de manera estratégica el crecimiento en todo el mundo? ¿Cómo pueden aprender los gustos de los países, tendencias globales y transiciones del mercado que puedan requerir cambios estructurales? ¿Cómo pueden atraer y retener talentos globales y mejorar las probabilidades de mejor innovación? Estas son algunas preguntas clave que guían este capítulo. En esta sección nuestro enfoque se concentra en EMN relativamente grandes. Comenzamos por analizar la relación crucial entre cuatro estrategias y cuatro estructuras. A continuación, un modelo integral basado en una estrategia de trípode aporta luz sobre estos temas. Luego, se analizan el aprendizaje, la innovación y la administración del conocimiento a nivel mundial. Despues continuamos con debates y extensiones.

Estrategias y estructuras multinacionales

En esta sección se presenta primero un modelo de integración-capacidad de respuesta centrado en las presiones que intentan reducir los costos e incrementar la capacidad de respuesta local. Luego se describen las cuatro opciones estratégicas y las cuatro estructuras organizacionales correspondientes que, en general, adoptan las EMN.

modelo de integración-capacidad de respuesta

Modelo de la gerencia de una EMN que se enfoca en cómo debe enfrentar de forma simultánea dos conjuntos de presiones por la integración global y la capacidad de respuesta local.

capacidad de respuesta local

Necesidad de mostrar capacidad de respuesta a diferentes preferencias de los clientes en todo el mundo.

Presiones por la reducción de costos e incremento de la capacidad de respuesta local

Las EMN confrontan, principalmente, dos conjuntos de presiones: reducción de costos y capacidad de respuesta local. Estos dos conjuntos de presiones se capturan en el **modelo de integración-capacidad de respuesta**, que permite a los gerentes enfrentar las presiones por la integración global y la capacidad de respuesta local. Con frecuencia, las presiones sobre costos requieren integración global, mientras que la capacidad de respuesta local impulsa a las EMN a adaptarse de manera local. Tanto en la competencia nacional como en la internacional, las presiones por reducir los costos son casi universales. Lo que es único en la competencia internacional es la presión para incrementar la **capacidad de respuesta local**, lo que significa reaccionar ante distintas preferencias del consumidor y demandas del país anfitrión. Las preferencias del consumidor varían enormemente en todo el mundo. Por ejemplo, es obvio que las hamburguesas de carne de McDonald's encontrarían pocos clientes en India, una tierra donde la mayoría hindú considera que las vacas son animales sagrados. Por lo tanto, cambiar el menú es obligatorio para la empresa en ese país. Las demandas y expectativas del país

anfitrón se suman a las presiones por adquirir capacidad de respuesta local. En toda Europa, la empresa canadiense Bombardier fabrica una versión austriaca de vagones de trenes en Austria, una versión belga en Bélgica, y así sucesivamente. Bombardier cree que esa capacidad de respuesta local, aunque no es obligatoria, es esencial para vender sus vehículos a los operadores de trenes en Europa, que tienden a ser propiedad del Estado.

Si consideramos todos estos aspectos, contar con capacidad de respuesta local hace felices a clientes y gobiernos locales pero, por contrapartida, incrementa los costos. Dado el interés universal por reducir los costos, una tendencia natural es minimizar o pasar por alto las diferentes necesidades o deseos de diversos mercados locales y, en su lugar, comercializar una versión global de productos y servicios. El movimiento para globalizar ofertas puede rastrearse hasta un artículo de 1983 de Theodore Levitt: "The Globalization of Markets"¹, en el cual se sostiene que los gustos del consumidor convergen a nivel mundial. Como evidencia, Levitt señaló el éxito a nivel mundial de Coca Cola Clásica, los jeans Levi Strauss y los televisores a color de Sony. Con base en este enfoque, pronosticó que esa convergencia caracterizaría a la mayoría de los mercados de productos en el futuro.

Con frecuencia, la idea de Levitt ha sido la fuerza intelectual que impulsa a muchas EMN a integrar globalmente sus ofertas y minimizar las adaptaciones locales. Ford experimentó con los diseños de "automóvil mundial", mientras que MTV avanzó sobre la idea de que los televidentes se dejarían seducir por la programación (esencialmente estadounidense) global. Por desgracia, la mayoría de estos experimentos no tuvieron éxito. Ford descubrió que los gustos de los consumidores variaban ampliamente en todo el mundo. Finalmente, MTV se percató de que no hay una "canción global". En pocas palabras, no existen tallas únicas.² Estos "tropiezos" indican la necesidad de observar la forma en que las EMN pueden prestar atención a *ambas* dimensiones: reducción de costos y capacidad de respuesta local.

Cuatro opciones estratégicas

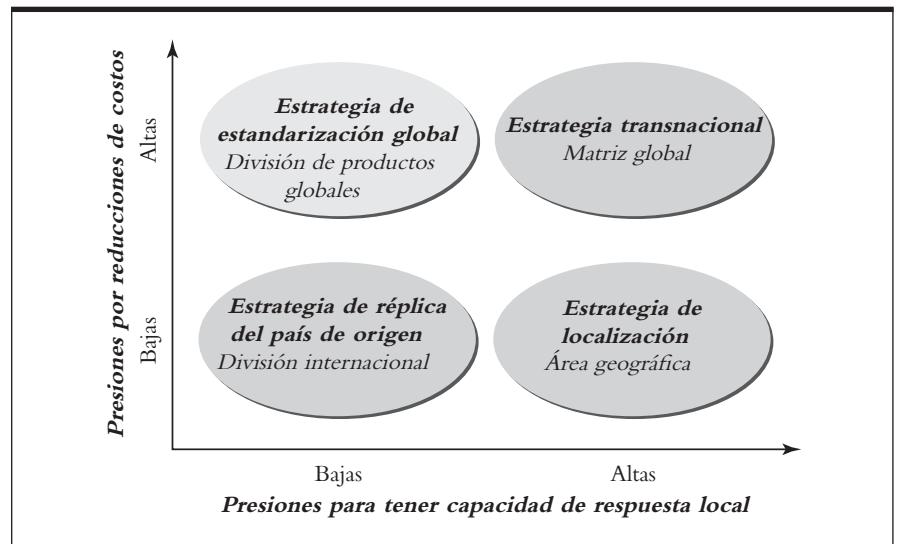
Con base en el modelo de integración-capacidad de respuesta, en la figura 10.1 se presentan las cuatro opciones estratégicas: 1) réplica del país de origen, 2) localización, 3) estandarización global y 4) transnacional. Cada estrategia tiene un conjunto de ventajas y desventajas que se describe en la tabla 10.1. (Sus estructuras correspondientes se analizan en la siguiente sección.)

estrategia de réplica del país de origen
Estrategia que hace hincapié en la réplica internacional de las competencias basadas en el país de origen, como escalas de producción, eficiencias de distribución y poder de la marca.

Con frecuencia, la **estrategia de réplica del país de origen**, que se conoce como estrategia internacional (o de exportación), replica en otros países las competencias basadas en el país de origen. Esas competencias incluyen escalas de producción, eficiencias de distribución y poder de la marca. En manufactura, este enfoque normalmente se manifiesta en una estrategia de exportación. En servicios, con frecuencia se realiza por medio de licenciamiento y franquiciamiento. Esta estrategia es relativamente fácil de implementar y, por lo general, es la primera que se adopta cuando las empresas se aventuran en el extranjero.

Por el lado de las desventajas, una estrategia de réplica local a menudo carece de capacidad de respuesta local, porque se enfoca en el país de origen. Esta perspectiva tiene sentido cuando la mayoría de los clientes de una empresa son nacionales. Sin embargo, cuando una empresa aspira a ampliar su alcance internacional, no considerar las necesidades y deseos de los clientes extranjeros podría aislarla. Por ejemplo, cuando Walmart entró a Brasil, las tiendas tenían exactamente el mismo inventario que sus tiendas estadounidenses, incluido un gran número de balones de fútbol americano. Si consideramos que Brasil es la tierra del soccer y que ha ganado la Copa del Mundo en cinco ocasiones, más triunfos que ninguno otro país, nadie en él (excepto algunos

FIGURA 10.1 Estrategias y estructuras multinacionales: modelo de integración-capacidad de respuesta.



© Cengage Learning

Nota: En otros libros, “réplica del país de origen” puede referirse a una estrategia “internacional” o de “exportación”, a “localización” se le puede conocer como estrategia “multinacional” y a la “estandarización global” como estrategia “global”. Algunas de estas denominaciones son confusas, porque se puede argumentar que las cuatro estrategias aquí son “internacionales” o “globales”, con lo cual resulta cierta confusión si etiquetamos una de ellas como “internacional” y otras como “global”. El conjunto actual de etiquetas es más descriptivo y menos confuso.

TABLA 10.1 Cuatro opciones estratégicas de empresas multinacionales.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Réplica local	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aprovecha las ventajas del país de origen. ■ Relativamente fácil de implementar. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Falta de capacidad de respuesta local. ■ Puede generar rechazo de los clientes extranjeros.
Localización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maximiza la capacidad de respuesta local. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Altos costos debido a la duplicación de esfuerzos en múltiples países. ■ Demasiada autonomía local.
Estandarización global	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aprovecha las ventajas de bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Falta de capacidad de respuesta local. ■ Demasiado control centralizado.
Transnacional	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eficiencia en costos mientras se cuenta con capacidad de respuesta local. ■ Participa en aprendizaje global y difusión de las innovaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organizacionalmente compleja. ■ Difícil de implementar.

© Cengage Learning

expatriados estadounidenses que extrañan su hogar en su tiempo libre) juega futbol americano.

estrategia de localización (multinacional)

Estrategia de una EMN que se enfoca en varios países/regiones del extranjero, que considera a cada uno como un mercado local (nacional), independiente, digno de atención y adaptación significativas.

La estrategia de localización es una extensión de la estrategia de réplica del país de origen.³ La **estrategia de localización (multinacional)** se enfoca en varias regiones/países del extranjero, cada uno de los cuales se considera un mercado local independiente (nacional) digno de atención y adaptación significativas. Aunque sacrifica eficiencias globales, esta estrategia es efectiva cuando las diferencias entre los mercados nacionales y regionales son claras y las presiones por las reducciones de costos son bajas. Por ejemplo, Disney ha intentado localizar algunas de sus ofertas en sus cinco parques temáticos en Anaheim, California; Orlando, Florida; Hong Kong; París y Tokio. Su Disneyland más nuevo en Shanghai, que abrirá en 2015, presentará los juegos tradicionales de Disney y otros basados en la cultura china. Dejará a un lado una característica estándar común en todos los parques de Disney: Main Street USA.⁴

En términos de desventajas, la estrategia de localización genera altos costos, debido a que se deben duplicar esfuerzos en múltiples países. Para MTV, los costos de producir esa variedad de programación son evidentemente mayores que los de producir un conjunto limitado de programas. Como resultado, esta estrategia sólo es apropiada en industrias donde las presiones para reducir costos no son significativas. Otra desventaja posible es la demasiada autonomía local, lo cual sucede cuando cada subsidiaria o filial considera que su país es tan exclusivo que es difícil introducir cambios a lo ancho de toda la corporación. En la década de 1980, Unilever tenía 17 subsidiarias en Europa. Le tomó cuatro años persuadir a todas ellas de introducir un solo detergente nuevo en toda Europa.

Contrario a la estrategia de localización, en ocasiones una **estrategia de estandarización global** se conoce simplemente como estrategia global. Su sello es el desarrollo y distribución de los productos estandarizados a nivel mundial con el fin de obtener los máximos beneficios de las ventajas del bajo costo. Aunque las estrategias de réplica local como la de estandarización global minimizan la capacidad de respuesta local, una diferencia crucial es que la primera no se limita a sus principales operaciones en el país de origen. En varios países, la EMN podría designar **centros de excelencia**, que se definen como subsidiarias reconocidas en forma explícita como fuentes de capacidades importantes, con la intención de que estas capacidades sean aprovechadas por otras subsidiarias o que se difundan entre éstas. Con frecuencia, a los centros de excelencia se les asigna un **cargo a nivel mundial (o global)**, esto es, un cargo que será responsable por una función de la EMN en todo el mundo. La subsidiaria de HP en Singapur tiene el cargo a nivel mundial de desarrollar, producir y comercializar todos los productos portátiles de HP.

Es obvio que, en términos de desventajas, una estrategia de estandarización global sacrifica la capacidad de respuesta local. Esta estrategia tiene mucho sentido en industrias donde las presiones por reducir costos son primordiales y las presiones por capacidad de respuesta local son relativamente menores (en particular en industrias de productos de consumo, como llantas). Sin embargo, como ya se señaló, en industrias que van desde automóviles hasta productos de consumo, una estrategia *unitalla* puede resultar inapropiada. En consecuencia, argumentos como “todas las industrias se globalizan” y “todas las empresas necesitan perseguir una estrategia global (estandarización)” son potencialmente engañosos.

La **estrategia transnacional** intenta capturar lo mejor de ambos mundos, pues se propone ser eficiente en costos y contar con capacidad de respuesta local. Además de la eficiencia en costos y la capacidad de respuesta local, un tercer sello de esta estrategia es el aprendizaje global y la difusión de innovaciones. Por tradición, la difusión de las innovaciones en las EMN asume un flujo en una sola dirección desde el país de origen hasta varios países sede; la etiqueta “réplica del país de origen” lo dice todo. El punto

estrategia de estandarización global

Estrategia de EMN basada en el desarrollo y distribución de productos estandarizados a nivel mundial para obtener los máximos beneficios de las ventajas de bajo costo.

centro de excelencia

Subsidiarias de EMN reconocidas de manera explícita como fuente de capacidades importantes, con la intención de que estas capacidades sean aprovechadas por otras subsidiarias o que sean difundidas entre ellas.

cargo a nivel mundial (global)

Cargo de ser responsable de una función de la EMN en todo el mundo.

estrategia transnacional

Estrategia de una EMN que intenta, de forma simultánea, ser eficiente en costos, tener capacidad de respuesta local y orientarse al aprendizaje.

MERCADOS EMERGENTES 10.1

Citroën diseña automóviles en Shanghai

Durante mucho tiempo, los fabricantes de automóviles han competido por una posición en China, que recientemente se ha convertido en el país productor y comprador de automóviles más grande del mundo. Es evidente que los fabricantes de automóviles han hecho mucho por exportar vehículos a China y producirlos de forma local. Pero, ¿diseñar automóviles en China?

¿No sólo para el mercado local sino para el mundo? Dado a conocer en la Auto China 2010, el Citroën Metrópolis, un concepto de auto de lujo, diseñado en Shanghai, ha mostrado que los gustos chinos son en la actualidad el centro de los fabricantes globales de automóviles.

Elegante, bajo y amplio, el Metrópolis es una declaración atrevida para señalar la meta de Citroën de recapturar la innovación e individualidad personificada en algunos de sus automóviles más exitosos en el siglo xx.

Sin embargo, en lugar de ser diseñado en Francia, el Metrópolis se proyectó en el estudio de diseño global de la empresa en Shanghai. Citroën insinuó que el Metrópolis se convertiría en el automóvil insignia de la nueva serie de modelos de lujo DS. A pesar de que el modelo que se produciría no sería tan avanzado como un auto de concepto atrevido, retendría gran parte de su estilo elegante. Citroën indicó que este automóvil fue diseñado en China para el mundo. "En Citroën, nuestra estrategia es tener el mismo automóvil para Europa y China", dijo el director de diseño de Citroën.

Fuentes: Con base en 1) Citroën, 2010, Metropolis: A concept car for China, www.citroen.com; 2) *Silkroad*, 2011, Design direction, 30 de julio.

clave del flujo tradicional en una sola dirección es el supuesto de que el país de origen es el mejor lugar para generar las innovaciones. Sin embargo, dado que éstas son inherentemente riesgosas e inciertas, no hay ninguna garantía de que el país de origen genere las innovaciones de más alta calidad.

Las EMN que aplican una estrategia transnacional promueven en múltiples formas el aprendizaje global y la difusión de innovaciones. Las innovaciones no sólo fluyen del país de origen hacia los países anfitriones (que es el flujo tradicional), también siguen el camino inverso y fluyen entre las subsidiarias en múltiples países anfitriones. Citroën no sólo diseña automóviles en Francia, también en China. A nivel mundial, tiene la intención de producir y comercializar automóviles de lujo, como el Metrópolis diseñado en Shanghai (vea la sección Mercados emergentes 10.1).

Por el lado de las desventajas, una estrategia transnacional es organizacionalmente compleja y difícil de implementar. La gran cantidad de compartición de conocimiento y coordinación puede retrasar la toma de decisiones. Intentar alcanzar de forma simultánea las eficiencias en costos, la capacidad de respuesta local y el aprendizaje global, coloca demandas contradictorias sobre las EMN (que se analizarán en la siguiente sección).

En general, es importante señalar que, dadas las diversas ventajas y desventajas, no existe una estrategia óptima. La nueva tendencia en favor de una estrategia transnacional debe calificarse con base en la comprensión de sus desafíos organizacionales significativos. Este punto nos lleva al siguiente tema.

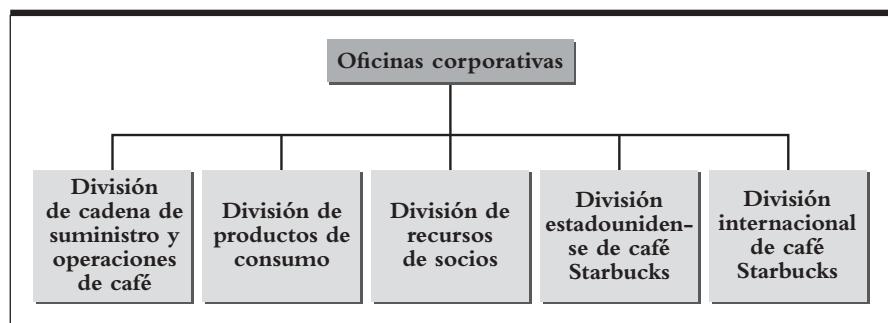
Cuatro estructuras organizacionales

En la figura 10.1 también se muestran las cuatro estructuras organizacionales apropiadas para cada una de las alternativas estratégicas: 1) división internacional, 2) área geográfica, 3) división global por producto y 4) matriz global.

Por lo general, la **división internacional** se utiliza cuando las empresas se expanden inicialmente al extranjero y con frecuencia aplican una estrategia de réplica del país de

división internacional

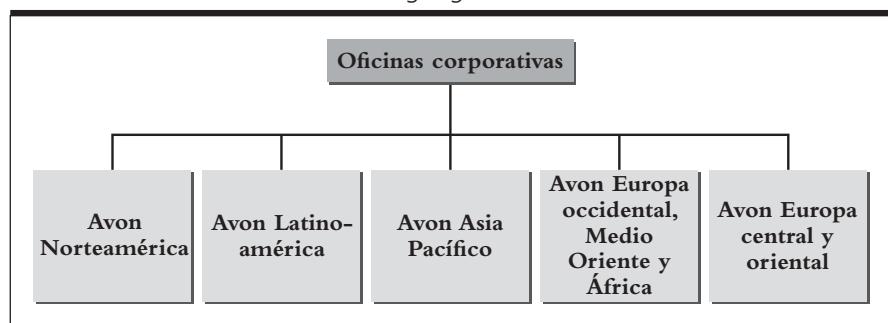
Estructura organizacional que por lo general se establece cuando las empresas se expanden inicialmente en el extranjero y aplican una estrategia de réplica del país de origen.

FIGURA 10.2 Estructura de división internacional de Starbucks.

Fuentes: Adaptada de 1) www.cogmap.com y 2) www.starbucks.com. Con oficinas corporativas en Seattle, Starbucks es una empresa líder internacional en café y cafetería.

origen. En la figura 10.2 se muestra la división internacional de Starbucks, además de sus cuatro divisiones centrales en Estados Unidos. Aunque esta estructura es intuitivamente atractiva, a menudo genera dos problemas. Primero, los gerentes de subsidiarias en el extranjero, cuyas ideas se canalizan mediante la división internacional, no reciben suficiente voz en relación con los directores de las divisiones nacionales. Segundo, por diseño, la división internacional opera como un silo cuyas actividades no son coordinadas con el resto de la empresa, la cual se enfoca en las actividades nacionales. En consecuencia, muchas empresas retiran de manera progresiva esta estructura después de su etapa inicial de expansión en el extranjero.

La **estructura de área geográfica** organiza la EMN con base en diferentes áreas geográficas (países y regiones). Es apropiada para aplicar una estrategia de localización. En la figura 10.3 se ilustra una estructura semejante de Avon. Un área geográfica puede ser un país o una región dirigida por un **gerente de país (o regional)**. Cada área es en gran medida independiente. En contraste con la voz limitada de los gerentes de subsidiarias en la estructura de división internacional, los gerentes de país (y regionales) tienen una gran presencia en una estructura de área geográfica. Es interesante y paradójico que tanto las fortalezas como debilidades de esta estructura se basen en su capacidad de respuesta local. Mientras que tener capacidad de respuesta local puede ser una virtud, también alienta la fragmentación de la EMN en feudos.

FIGURA 10.3 Estructura de área geográfica de Avon Products.

Fuente: Adaptada de avoncompany.com. Con oficinas corporativas en Nueva York, Avon Products, Inc., es la empresa detrás de numerosas "mujeres Avon" en todo el mundo.

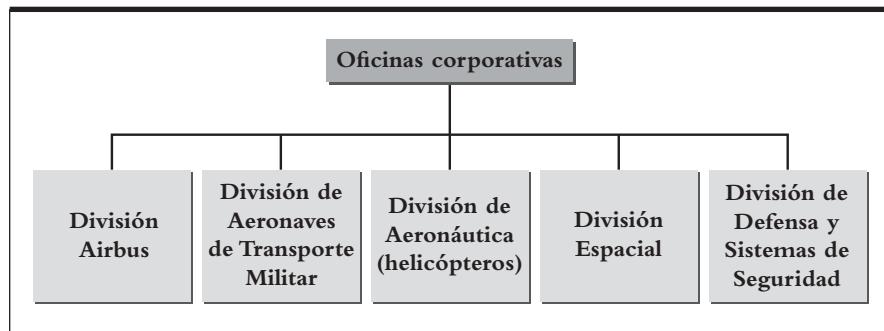
estructura de área geográfica

Estructura organizacional que ordena la EMN con base en diferentes países y regiones; es la más apropiada para aplicar una estrategia multinacional.

gerente de país (regional)

Líder de negocios a cargo de un país específico (o región de una EMN).

FIGURA 10.4 Estructura de división global por producto de European Aeronautic Defense and Space Company (EADS).



Fuente: Adaptada de www.eads.com. Con oficinas corporativas en Munich, Alemania y París, Francia, EADS es el fabricante de aeronaves comerciales más grande y el contratista de defensa más grande en Europa.

división global por producto

Estructura organizacional que asigna responsabilidades globales a cada división de producto.

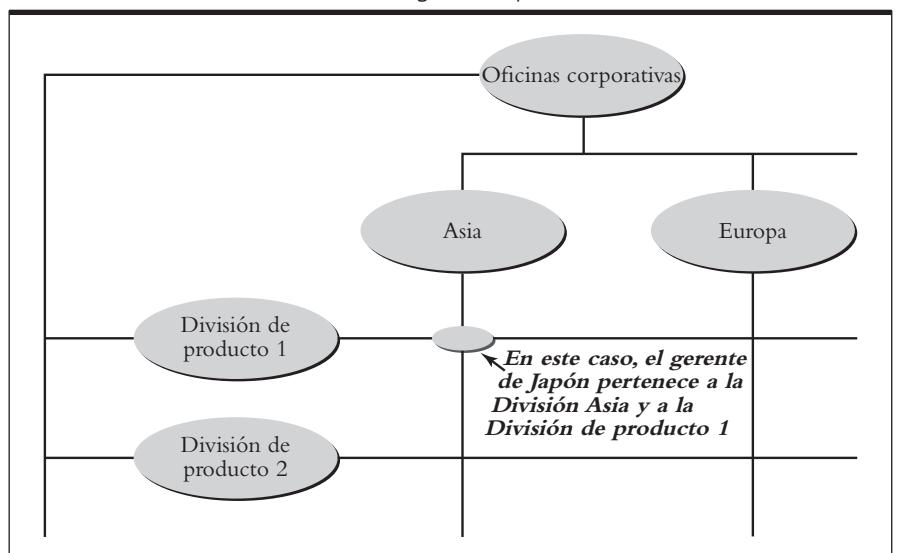
La estructura de **división global por producto**, que es lo opuesto a la estructura de área geográfica, se basa en una estrategia de estandarización, pues asigna responsabilidades globales a cada división por producto. En la figura 10.4 se muestra un ejemplo de European Aeronautic Defense and Space Company (EADS), cuya unidad más famosa es Airbus. Esta estructura, que considera a cada división por producto como una entidad independiente con responsabilidades completas a nivel mundial, es muy sensible a las presiones de eficiencias en costos, porque permite una consolidación a nivel mundial (o al menos regional) y reduce la duplicación ineficiente en múltiples países. Por ejemplo, después de adoptar esta estructura, Unilever redujo el número de plantas de producción de jabón en Europa de diez a dos. En forma reciente, debido a la popularidad de la estrategia de estandarización global (señalada antes), la estructura de división global por producto ha comenzado a crecer de manera sostenida. Su principal desventaja es que sufre la capacidad de respuesta local, como lo descubrió Ford cuando eliminó de manera gradual su estructura de área geográfica.

matriz global

Estructura organizacional que se utiliza con frecuencia para reducir las desventajas asociadas a las estructuras de área geográfica y división global por producto, en especial en los casos de las EMN que adoptan una estrategia transnacional.

Una **matriz global** reduce las desventajas asociadas a las estructuras de área geográfica y de división por producto, en especial en el caso de las EMN que adoptan una estrategia transnacional. Como se muestra en la figura 10.5, su sello es la coordinación de responsabilidades entre las divisiones por producto y las áreas geográficas. En este ejemplo hipotético, el gerente de país a cargo de Japón (en pocas palabras, el gerente de Japón) reporta a la División de producto 1 y a la División Asia, las cuales tienen poder similar.

En teoría, esta estructura respalda las metas de la estrategia transnacional, pero en la práctica el alcance de resultados resulta difícil. La razón es simple: como usualmente los gerentes (como el gerente de Japón en la figura 10.5) encuentran que tratar con un jefe es suficiente dolor de cabeza, no aprecian tener dos jefes que a menudo se encuentran en conflicto. Por ejemplo, la División de producto 1 puede decidir que Japón es un mercado muy complejo, y que otros más prometedores en otras partes, con lo cual ordena a la gerente de este país que *restrinja* su inversión y canalice sus recursos hacia otra región. Esta medida tiene sentido porque a la División de producto 1 le interesa su posición de mercado global y no está amarrada a ningún país en particular. Sin embargo, la División Asia, que es evaluada por sus logros en este continente, difiere por

FIGURA 10.5 Estructura matricial global hipotética.

© Cengage Learning

completo. Esta división argumenta que no puede permitirse estar a la zaga en Japón si pretende ser un jugador líder en Asia. Por lo tanto, demanda que la gerente de Japón *incremente* su inversión en el país. Al enfrentar estas demandas en conflicto, la gerente de Japón, que prefiere ser políticamente correcta, no quiere hacer ningún movimiento antes de consultar a las oficinas corporativas. Finalmente, éstas pueden solucionar el conflicto. Pero en el proceso se puede perder tiempo crucial y dejar pasar ventanas de oportunidad importantes para acciones competitivas.

A pesar de sus méritos teóricos, la estructura matricial puede agregar niveles administrativos, retrasar las decisiones e incrementar los costos mientras no muestre una mejora significativa en el desempeño. No existe evidencia concluyente de la superioridad de la estructura matricial. La siguiente cita del CEO de Dow Chemical, un primer adoptante de la estructura matricial, resulta sensata:

Éramos una organización ordenada en matriz y que dependía del trabajo en equipo, pero no había nadie a cargo. Cuando las cosas iban bien, no sabíamos a quién premiar, y cuando iban mal, no sabíamos a quién culpar. Por ello creamos una estructura de división por producto y redujimos niveles administrativos. Solía haber 11 niveles administrativos entre el más bajo de empleados y yo; ahora hay cinco.⁵

En general, el posicionamiento de las cuatro estructuras en la figura 10.1 no es aleatorio. Se desarrollan de la división internacional relativamente simple, mediante estructuras de área geográfica o de división global por producto, y finalmente pueden alcanzar una etapa matricial global. No todas las EMN experimentan cada una de estas etapas estructurales, y el movimiento no es necesariamente unidireccional. Como comprobación de lo que decimos, el ejemplo modelo de la estructura matricial, el conglomerado suizo-sueco ABB, recientemente abandonó este tipo de estructura.

Relación recíproca entre estrategia y estructura multinacionales

En una palabra, la relación entre estrategia y estructura es recíproca. Resaltan tres ideas:

- Por lo general, la estrategia orienta a la estructura.⁶ El ajuste o concordancia entre estrategia y estructura, como se ejemplifica por los *pares* en cada una de las cuatro celdas en la figura 10.1, es crucial.⁷ Una mala concordancia, como combinar una estrategia global de estandarización con una de área geográfica, puede tener consecuencias graves.
- La relación no es en una sola dirección. Por mucho que la estrategia orienta a la estructura, ésta también influye en la estrategia. La estructura matricial inviable cuestiona las virtudes de la estrategia transnacional.
- Ni estrategias ni estructuras son estáticas. Con frecuencia es necesario cambiar alguna de ellas, o ambas. En un esfuerzo por moverse hacia una estrategia de estandarización global, muchas EMN han adoptado una estructura de división por producto, mientras que restan relevancia al rol de las oficinas corporativas de cada país. Sin embargo, los desafíos únicos en ciertos países, en especial en las oficinas corporativas de China, han impulsado a algunas EMN a revivir las oficinas corporativas nacionales, como las de China, de manera que puedan coordinar las numerosas actividades dentro de un país anfitrión grande, complejo e importante.⁸ Una mayor experimentación es tener una división de economías emergentes, que no se dedique a ningún país en específico, sino a buscar oportunidades en economías en desarrollo, que van desde Brasil hasta Arabia Saudita. Cisco fue pionera en adoptar esta estructura, ejemplo que ha sido seguido por algunos de sus rivales, como IBM.⁹

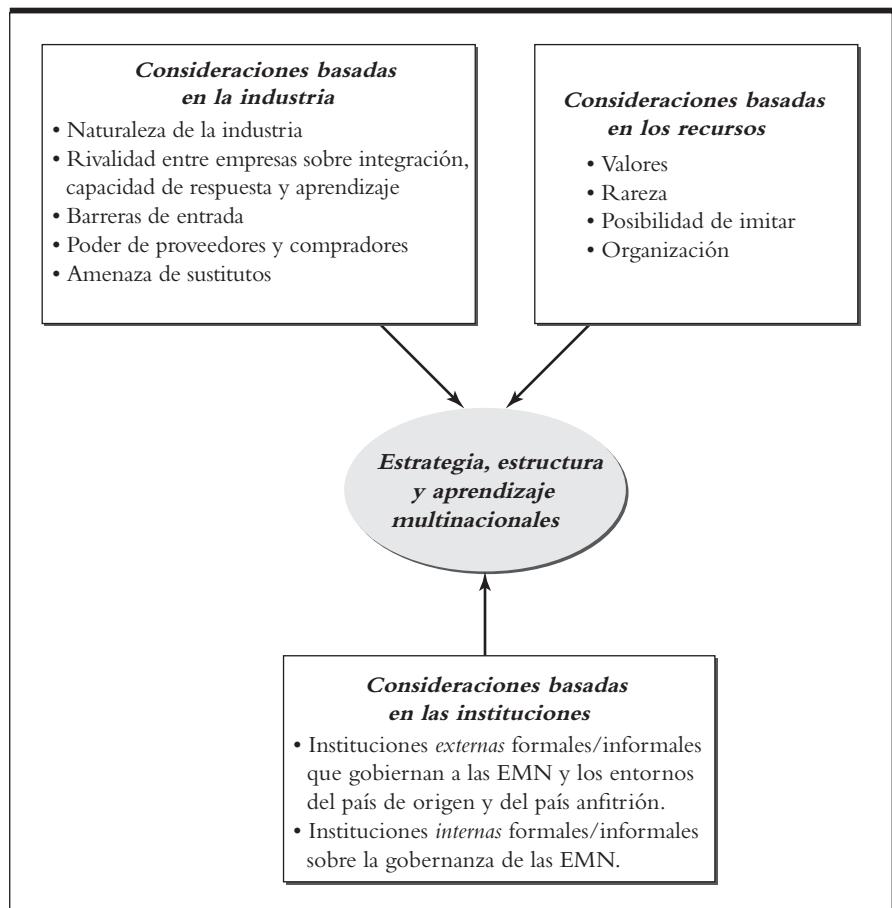
Modelo integral de estrategia, estructura y aprendizaje multinacionales

Después de delinear las configuraciones básicas de estrategia/estructura, introduzcamos un modelo integral que, al igual que antes, se basa en el trípode de la estrategia (vea la figura 10.6).

Consideraciones basadas en la industria

¿Por qué las EMN tienen estructuras diferentes? ¿Por qué se inclinan hacia distintas formas de aprendizaje e innovación? Por ejemplo, las empresas que fabrican productos industriales (como semiconductores) tienden a adoptar divisiones globales por producto, mientras que las que elaboran productos de consumo (como cosméticos) con frecuencia se basan en divisiones de área geográfica. Por lo general, las empresas de productos industriales hacen hincapié en las innovaciones tecnológicas, mientras que las de productos de consumo dan prioridad al aprendizaje de las tendencias del consumidor y a generar productos reempaquetados y recombinados como innovaciones de marketing (como el marketing de Heinz de salsa de tomate *verde* que resulta atractiva para los niños). Una respuesta breve es que la naturaleza diferente de sus industrias proporciona una clave. Las empresas de productos industriales valoran el conocimiento tecnológico que no es específico de ubicación (como la manera de fabricar chips *semiconductores* en forma más eficiente). Por otro lado, las industrias de productos de consumo requieren un conocimiento profundo acerca de los gustos de los consumidores, es decir, específicos de ubicación (como qué tipo de *papas fritas* prefieren los consumidores en Hungría u Honduras).¹⁰

FIGURA 10.6 Modelo integral de estrategia, estructura y aprendizaje multinacionales.



Además, la estructura o modelo de las cinco fuerzas arroja de nuevo una luz considerable sobre el presente tema. Dentro de una industria, al tiempo que los competidores se igualan cada vez más entre sí en eficiencias en costos y capacidad de respuesta local, su rivalidad se enfoca naturalmente en aprender e innovar.¹¹ En especial, este es el caso en industrias oligopólicas (como fábricas de automóviles y cosméticos) (vea el capítulo 8).

Las barreras de entrada también dan forma a la estrategia, a la estructura y al aprendizaje de las EMN. ¿Por qué muchas EMN eliminan de modo gradual la estrategia multinacional y la estructura de división de área geográfica para consolidar la producción en un número pequeño de instalaciones a escala mundial? Una motivación subyacente es que las instalaciones de producción de escala subóptima, esparcidas en varios países, no son disuasivos eficaces contra los posibles entrantes. Las instalaciones masivas a escala mundial en ubicaciones estratégicas pueden servir como factores disuasorios más formidables. Por ejemplo, Foxconn construyó un complejo de fábricas a escala mundial, que emplea 300,000 trabajadores en Shenzhen, China.

El poder de negociación de proveedores y compradores también influye. Cuando las empresas compradoras se mueven internacionalmente, cada vez más demandan

ofertas integradas de sus proveedores; es decir, la capacidad de comprar los mismos objetos al mismo precio y calidad en todos los países en que operan. Por lo tanto, con frecuencia los proveedores de componentes se ven forzados (o al menos alentados) a internacionalizarse. De otra manera, corre el riesgo de perder una parte sustancial de negocios. No sorprende que, al tiempo en que Volkswagen invirtió en Brasil, *todos* sus principales proveedores establecieran plantas en áreas adyacentes bajo su propio costo.

La amenaza de productos sustitutos tiene una carga directa sobre el aprendizaje y la innovación. A menudo, la investigación y desarrollo (I&D) generan sustitutos innovadores. Por ejemplo, las notas Post-It de 3M pueden sustituir parcialmente el pegamento y las cintas adhesivas. En la actualidad, los smartphones y dispositivos móviles sustituyen algunas computadoras personales.

Consideraciones basadas en los recursos

La perspectiva o visión basada en los recursos que se muestra en la figura 10.6 [ejemplificado por el valor, rareza, posibilidad de imitar y el modelo de organización (VRIO)] agrega varias perspectivas. Primero, al observar los cambios estructurales, es crucial considerar si una estructura nueva (como una matriz) agrega un *valor* concreto. También se debe considerar el valor de la innovación. La gran mayoría de las innovaciones simplemente no llega al mercado, y la mayoría de los nuevos productos que sí lo hacen terminan como fracasos financieros. La diferencia entre un innovador y un innovador *rentable* es que este último no sólo tiene muchas ideas buenas, también numerosos activos complementarios (como estructuras organizacionales apropiadas y músculos de marketing) para agregar valor a la innovación. Por ejemplo, Philips, que es un gran innovador, inventó las máquinas de afeitar giratorias, los videocassettes y el disco compacto. Aun así, su capacidad para beneficiarse de estas innovaciones va detrás de Sony, Matsushita y Samsung.

Una segunda cuestión es la *rareza*. Ciertas estrategias o estructuras pueden estar en boga en cierto punto en el tiempo. Por ejemplo, cuando los rivales de una empresa se mueven todos hacia una estrategia de estandarización global, esta no puede ser una fuente de diferenciación. Para mejorar la coordinación global, muchas EMN gastan millones de dólares para equiparse con software de planeación de los recursos empresariales (enterprise resource planning, ERP) que proporcionan SAP y Oracle. Sin embargo, dichos paquetes están diseñados para implementarse ampliamente y ser atractivos para una amplia gama de empresas, por lo cual no proporcionan alguna ventaja específica de la empresa a ninguna organización que los adopta.

Aun cuando las capacidades son valiosas y raras, tienen que pasar un tercer obstáculo: *la posibilidad de ser imitadas*. Las estructuras formales son más fáciles de observar e imitar que las informales. Esta es una de las razones por las que, en la actualidad, la matriz informal y flexible está en boga. Es “menos una clasificación estructural que un concepto organizacional amplio o una filosofía manifestada en una capacidad organizacional y una mentalidad administrativa”.¹² Es obvio que imitar una mentalidad intangible es mucho más difícil que replicar una estructura tangible.

El último obstáculo es la *organización*, es decir, la forma en que las EMN se organizan, tanto de manera formal como informal, en todo el mundo.¹³ Un concepto elusivo pero importante es la cultura organizacional. Recuerde del capítulo 4 que Hofstede define la cultura como “la programación colectiva del pensamiento que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro”. Podemos extender este concepto para definir la **cultura organizacional** como la programación colectiva del pensamiento que distingue a los miembros de una organización de los de otra. Por ejemplo, Huawei es conocida por tener una cultura distintiva de “lobo”, que se centra

cultura organizacional

Programación colectiva del pensamiento que distingue a los miembros de una organización de los de otra.

en la “caza continua” y “persecución inagotable”, con empleados altamente motivados que trabajan de manera rutinaria tiempo extra y duermen en sus oficinas. Aunque los rivales pueden imitar todo lo que Huawei hace tecnológicamente, su mayor obstáculo reside en su falta de capacidad para abrazar la cultura de “lobo” de esta empresa.

Consideraciones basadas en las instituciones

Las EMN enfrentan dos conjuntos de reglas del juego: las instituciones formales e informales que regulan 1) las relaciones *externas* y 2) las relaciones *internas*. Se analiza cada una por separado.

Externamente, las EMN están sujetas a los modelos erigidos por diversos gobiernos del país de origen y del país anfitrión. Con el fin de proteger el empleo nacional, el gobierno británico grava los ingresos extranjeros de las EMN británicas a una tasa más alta que sus ganancias nacionales. En otro ejemplo, los gobiernos del país de origen pueden desalentar o prohibir por razones políticas las operaciones de las EMN en el extranjero. Una vez que concluyó la Guerra Fría, las empresas estadounidenses de defensa, como Boeing y Lockheed Martin, estaban ansiosas por establecer subsidiarias de investigación y desarrollo en Rusia, cuyos científicos expertos en cohetes eran algunos de los mejores (y ciertamente más baratos) del mundo. Sin embargo, el gobierno estadounidense advirtió a esas empresas que no debían realizar ninguna investigación y desarrollo crucial en ese país.

Por otro lado, los gobiernos de países anfitriones con frecuencia atraen, alientan u obligan a las EMN a realizar actividades que de otra manera no realizarían. Por ejemplo, la manufactura básica genera empleos de salarios bajos, no proporciona suficiente derrama tecnológica e implica poco prestigio. Por otro lado, la manufactura avanzada, la I&D y las oficinas regionales generan mejores empleos con mejor remuneración, generan derramas tecnológicas y llevan una mejor reputación. Por lo tanto, los gobiernos de los países anfitriones (como los de China, Hungría y Singapur) con frecuencia usan una combinación de zanahorias (como incentivos fiscales y mejoras gratuitas a la infraestructura) y palos (como amenazas de bloquear el acceso al mercado) para atraer inversiones de las EMN en las áreas de más alto valor agregado (vea la sección Estrategia en acción 10.1).

Además de las instituciones formales, las EMN también afrontan una serie de instituciones informales que regulan sus relaciones con los países de origen (vea la sección Estrategia en acción 10.1). En Estados Unidos, pocas leyes prohíben a las EMN establecer de manera agresiva subsidiarias en el extranjero, aunque el tema es candente en el debate público y siempre está sujeto a cambios en las políticas públicas. Por lo tanto, los gerentes que contemplan esos movimientos deben considerar el efecto local contraproducente contra dichas actividades, debido a la pérdida de empleos nacionales.

Tratar con los países *anfitriones* también incluye numerosas instituciones informales. Airbus gasta 40% de su presupuesto de compras con proveedores estadounidenses ubicados en 40 estados. Aunque no existe un requerimiento que obligue a Airbus a formalizar de manera externa contratos de suministro, su abastecimiento está guiado por la norma informal de reciprocidad: si los proveedores de un país participan con Airbus, las aerolíneas con sede en ese país tienen mayor probabilidad de comprar sus aeronaves.

Los factores institucionales que afectan a las EMN no son sólo externos. La forma en que las EMN son gobernadas *internamente* también la determinan diversas reglas formales e informales del juego. De manera formal, los organigramas, como los de las figuras 10.2 a 10.5, especifican el alcance de las responsabilidades de diversas partes. La mayoría de las EMN tienen sistemas de evaluación, recompensa y castigo establecidos sobre estas reglas formales.

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 10.1

DILEMA ÉTICO

Traslado de las oficinas corporativas al extranjero

Varias EMN han trasladado sus oficinas corporativas (headquarters, HQ) al extranjero. En general, hay dos niveles: HQ unidad de negocios y HQ corporativas. A nivel de unidad de negocios, los ejemplos son numerosos. En 2004, Nokia trasladó sus HQ de finanzas corporativas de Helsinki, Finlandia, a Nueva York. En 2006, la oficina de compras globales de IBM se mudó de Nueva York a Shenzhen, China. En 2009, Nomura transfirió sus HQ de banca de inversión de Tokio a Londres. Hay menos ejemplos de reubicaciones de HQ corporativas, pero tienden a ser de mayor perfil. En 1992, HSBC movió sus HQ corporativas de Hong Kong a Londres. En forma similar, Anglo American, Old Mutual y SAB (que más tarde se convertiría en SABMiller, después de adquirir Miller Beer) se movieron de Sudáfrica a Londres. En 2004, News Corporation movió sus HQ de Melbourne, Australia a Nueva York. En 2005, Lenovo estableció sus HQ corporativas en Raleigh, Carolina del Norte, hogar de la división de PC anterior de IBM que adquirió Lenovo. La pregunta es: ¿a qué se deben estos movimientos?

Si usted se ha mudado de una casa a otra en la misma ciudad, puede apreciar con facilidad los desafíos logísticos (y las pesadillas) asociadas con reubicar unas HQ en el extranjero. Una respuesta simple es que los beneficios deben superar las desventajas de forma significativa. A nivel de la unidad de negocios, la respuesta es directa: el “centro de gravedad” de las actividades de una unidad de negocios puede llevar sus HQ hacia el país anfitrión.

A nivel corporativo, hay por lo menos cinco justificaciones estratégicas. Primero, un valor simbólico principal es la declaración directa a los distintos grupos de interés (*stakeholders*) de que la empresa es un jugador global. Las nuevas HQ Corporativas de News Corporation en Nueva York es un indicativo de su estatus global, que la aleja de la imagen de una empresa relativamente provincial “inferior”. Sin duda, la mayoría de edad de Lenovo está respaldada por el hecho de haber establecido en Estados Unidos sus HQ mundiales.

Segundo, puede haber ganancias significativas en eficiencia. Si las nuevas HQ corporativas se encuentran en un importante centro financiero, como Nueva York o Londres, la EMN puede tener comunicación más eficiente y frecuente con accionistas institucionales, analistas financieros y bancos de inversión. Las EMN también incrementan su visibilidad en un mercado financiero, lo que les permite aspirar a una base más amplia de accionistas y una mayor capitalización de mercado. Tres empresas líderes (anteriormente) sudafricanas, Anglo American, Old

Mutual y SABMiller, se han unido a FTSE 100: las 100 principales empresas del Reino Unido por capitalización.

Tercero, las empresas pueden beneficiarse de su compromiso visible frente a las leyes del nuevo país anfitrión. También se pueden beneficiar del régimen legal y regulatorio de más alta calidad bajo el cual operan ahora. Estos beneficios son especialmente cruciales para empresas de economías emergentes donde las reglas locales no son de clase mundial. Una falta de confianza acerca de la estabilidad política de Sudáfrica impulsaron a Anglo American, Old Mutual y SABMiller hacia Londres. Al llegar a esta ciudad, de igual manera HSBC se desvió de sus raíces de Hong Kong en un momento en el que el futuro político de esta región administrativa especial de China era incierto.

Cuarto, mover las HQ corporativas a un país nuevo indica con claridad un compromiso con éste. Además de motivación política, el cambio de HSBC a Londres señaló su determinación de convertirse en un jugador más global, en lugar de ser un participante regional centrado en Asia. En realidad, HSBC puso en marcha esta estrategia más global desde la década de 1990. Sin embargo, en un giro interesante de sucesos, el CEO de HSBC se instaló de regreso en Hong Kong en 2010. Técnicamente, las HQ corporativas de HSBC aún siguen en Londres y su presidente del consejo permanece en esta ciudad. Sin embargo, el simbolismo del retorno del CEO a Hong Kong es claro. Al tiempo en que China adquiere mayor poder económico, HSBC se interesa en demostrar su compromiso con esa parte del mundo, que fue donde HSBC inició sus actividades (se estableció en Hong Kong en 1865 como Hong Kong and Shanghai Banking Corporation).

Finalmente, cuando trasladan las HQ (o amenazan con hacerlo), las empresas mejoran su poder de negociación frente a frente con los gobiernos del país de origen. El cambio de las HQ corporativas de Tetra Pak en 1981 a Suiza fue impulsado originalmente por las disputas fiscales de los dueños con el gobierno sueco. Hace unos años, Seagate Technology, anteriormente registrada en Silicon Valley, cambió su incorporación a las Islas Caimán en busca de menores impuestos. Más empresas estadounidenses podrían seguir ese movimiento. Al haber pagado ya impuestos en el extranjero, las EMN estadounidenses resistieron la propuesta de la administración Obama de extraer de ellas 109,000 millones de dólares adicionales en impuestos. “¿La administración de Obama no reconoce que la mayoría de las empresas estadounidenses grandes son multinacionales que tienen sus oficinas corporativas en Estados Unidos?” preguntó Duncan

Niederauer, CEO de NYSE Euronex en una entrevista para *BusinessWeek*. De igual manera, tres grandes bancos de Gran Bretaña (Barclays, HSBC y Standard Chartered, los tres mejor administrados que no requirieron rescates) ahora enfrentan mayores impuestos e intervención del gobierno, por lo que también han amenazado con mover sus HQ fuera de Londres. El mensaje es claro: si el gobierno del país de origen nos trata con severidad, tomaremos nuestras maletas.

Desde luego, en el último punto es donde surgen las controversias éticas y de responsabilidad social. Según *The Economist*, Italia "regularmente entra en histeria acerca de si Fiat se quedará" en el país. Después de que Fiat adquirió Chrysler en 2009, el tema de si las HQ combinadas del grupo se quedarían en Turín o en Detroit se convirtió en un debate cargado emocionalmente (finalmente las HQ de Fiat permanecieron en Turín). Aunque el número absoluto de empleos que se pierden no es enorme, estos son empleos de alta calidad (y altos sueldos) que todos los gobiernos preferirían tener en su país. Por esa razón, diferentes ciudades chinas, como Beijing y Shanghai, ofrecieron paquetes muy atractivos para atraer HQ regionales. Para el país de origen de las EMN, si un número suficiente de HQ se mueve al extranjero, surge la posibilidad seria de que otros proveedores de servicios de alta calidad, como abogados, banqueros y contadores, también lo hagan. En respuesta, las propuestas sobran

para ofrecer incentivos fiscales a estas EMN de "pies sueltos" para mantener sus HQ en casa. Sin embargo, los críticos cuestionan por qué estas EMN acaudaladas (y sus ejecutivos) tienen que ser subsidiadas (o sobornadas) mientras que muchos otros sectores e individuos tienen serias dificultades financieras.

Fuentes: Con base en 1) G. Benito y R. Lunnan y S. Tomassen, 2001. Distant encounters of the third kind: Multinational companies locating divisional headquarters abroad, en *Journal of Management Studies*, 48, pp. 373-394; 2) J. Birkinshaw, P. Braunerhjelm, U. Holm, y S. Terjesen, 2006. Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas?, en *Strategic Management Journal*, 27, pp. 681-700; 3) *BusinessWeek*, 2009, NYSE chief Duncan Niederauer on Obama and business, 8 de junio, pp. 15-16; 4) *China Business Review*, 2009, The race for regional headquarters takes off, noviembre, pp. 56-59; 5) *Economist*, 2010, Las Vegas leaving, 4 de diciembre; p. 71; 6) *Economist*, 2011, HSBC: Gulliver's travels, 16 de abril, pp. 75-77; 7) IBM, 2006, IBM Procurement headquarters moves to Shenzhen, China. 22 de mayo, www.03.ibm.com; 8) T. Laamanen, T. Simula y S. Torstila, 2012, Cross-border relocations of headquarters in Europe, en *Journal of International Business Studies*, 43, pp. 187-210; 9) *Wall Street Journal*, 2009, HSBC re-emphasizes its "H". 26 de septiembre, www.wsj.com.

Lo que no revelan los organigramas formales de las organizaciones son las reglas informales del juego, como normas, valores y redes organizacionales. La nacionalidad del director de las subsidiarias en el extranjero es un ejemplo. Dada la falta de regulaciones formales, las EMN esencialmente suelen tener tres opciones:

- un ciudadano del país de origen como director de una subsidiaria (como un estadounidense para una subsidiaria de una EMN en la India con oficinas corporativas en Estados Unidos).
- un ciudadano del país anfitrión (como un indio para la misma subsidiaria).
- un ciudadano de un tercer país (como un australiano para la misma subsidiaria).

Las EMN de diferentes países aplican distintas normas cuando hacen estos nombramientos. La mayoría de las EMN japonesas siguen una regla informal. Los directores de subsidiarias en el extranjero, al menos inicialmente, tienen que ser ciudadanos japoneses. En comparación, es más probable que una EMN europea designe ciudadanos del país anfitrión o ciudadanos de un tercer país para dirigir sus subsidiarias. Como grupo, las EMN de Estados Unidos están en un punto intermedio entre las prácticas japonesas y europeas. Estos enfoques de proceso de empleo (*staffing*) pueden reflejar diferencias estratégicas. Los ciudadanos del país de origen, en especial empleados de mucho tiempo de la misma EMN en el país de origen, tienen mayores probabilidades de haber desarrollado una mejor comprensión del funcionamiento informal de la empresa y tener mayor contacto, y conocer mejor sus normas y valores

dominantes. En consecuencia, la propensión japonesa a designar ciudadanos del país de origen es congruente con su estrategia de estandarización global preferida, que valora las acciones globalmente coordinadas y controladas. Por el contrario, la comodidad europea que implica designar ciudadanos del país anfitrión y de un tercer país es indicativa de la preferencia (tradicional) de las EMN europeas por una estrategia de localización.

Más allá de la nacionalidad de los directores de las subsidiarias, la de los más altos directivos (como presidente del consejo de administración, CEO y los miembros del consejo) parecen seguir otra regla informal. Casi siempre son ciudadanos del país de origen. Al grado en que los más altos directivos son embajadores de la empresa, y que el país de origen de la EMN es una fuente de diferenciación (por ejemplo, con frecuencia se percibe a una EMN alemana como diferente de una italiana), los connacionales parecerían los candidatos más naturales para los puestos de la más alta jerarquía.

Sin embargo, a los ojos de los grupos de interés, como empleados y gobiernos de todo el mundo, un nivel principal concentrado en gran medida en una nacionalidad no es un buen presagio para una EMN que aspira a globalizar todo lo que hace. Algunos críticos incluso argumentan que este “techo de cristal” refleja un “imperialismo corporativo”.¹⁴ En consecuencia, las EMN líderes, como BP, Coca-Cola, Electrolux, GSK, Lenovo, Nissan, Nokia, PepsiCo y Sony, han designado personas que nacieron en el extranjero para sus más altos puestos directivos. Esos directivos nacidos en diversos países llevan una diversidad sustancial a la organización, lo que puede ser un beneficio adicional. Sin embargo, esa misma característica les impone una enorme carga para articular con claridad los valores y exhibir conductas que se esperan de los altos directivos de una EMN asociada a un país específico. En 2010, Hewlett-Packard (HP) designó como CEO a Léo Apotheker, un nativo de Alemania. Por desgracia, HP perdió 30,000 millones de dólares en valor de mercado durante su corta estancia (menos de 11 meses), debido a sus numerosas iniciativas de cambio. Por lo tanto, fue despedido con rapidez en 2011. Desde entonces, la vieja regla está de regreso: HP de nuevo es liderada por un ejecutivo estadounidense.

En general, aunque las reglas formales internas acerca de cómo se gobierna una EMN pueden reflejar elecciones estratégicas minuciosas, con frecuencia las reglas informales internas se dan por sentadas y están profundamente solapadas en las herencias administrativas, lo cual dificulta cualquier modificación que se intente incorporarles.

Aprendizaje, innovación y administración del conocimiento en el mundo

Administración del conocimiento

Apoyar la importancia otorgada en fechas recientes al aprendizaje y la innovación a nivel mundial es uno de los intereses en surgimiento en la administración del conocimiento.¹⁵ La **administración del conocimiento** se puede definir como las estructuras, procesos y sistemas que de manera activa desarrollan, aprovechan y transfieren el conocimiento.

Numerosos gerentes consideran la administración del conocimiento como simplemente administración de información. Llevado a un extremo, “esa perspectiva puede generar la idea profundamente equivocada de que la instalación de infraestructura de tecnología de información (TI) sofisticada es el principio y el fin de la administración del conocimiento.”¹⁶ Sin embargo, ésta no sólo depende de la TI, también de las relaciones sociales informales dentro de la EMN.¹⁷ Existen dos categorías de conocimiento: 1) el conocimiento explícito y 2) el conocimiento tácito o implícito.

administración del conocimiento

Estructuras, procesos y sistemas que desarrollan, aprovechan y transfieren de manera activa el conocimiento.

conocimiento explícito

Conocimiento codificable (esto es, que puede escribirse y transferirse sin perder mucha de su riqueza).

conocimiento tácito

Conocimiento no codificable (esto es, difícil de escribirse y transmitirse sin perder mucha de su riqueza).

El **conocimiento explícito** es codificable; puede escribirse y transferirse con poca pérdida de riqueza. Casi todo el conocimiento capturado, almacenado y transmitido por la TI es explícito. El **conocimiento tácito** no es codificable, y su adquisición y transferencia requiere práctica directa. Por ejemplo, leer el manual del conductor (una tonelada de conocimiento explícito) sin ninguna práctica en el camino no lo hace un buen conductor. El conocimiento tácito es más importante y difícil de transferir y aprender; sólo puede adquirirse mediante el aprendizaje al hacer las cosas (en este caso, conducir). Así, desde la perspectiva basada en los recursos, el conocimiento explícito capturado por la TI puede ser estratégicamente menos importante. Lo que cuenta es el conocimiento tácito difícil de codificar y transferir.¹⁸

Administración del conocimiento en cuatro tipos de empresas multinacionales

Las diferencias en la administración del conocimiento entre los cuatro tipos de EMN de la figura 10.1 se derivan de manera fundamental de la interdependencia 1) entre las oficinas corporativas y las subsidiarias y 2) entre diversas subsidiarias, como se describe en la tabla 10.2.¹⁹ En las EMN que aplican una estrategia de réplica del país de origen, esa interdependencia es moderada, y el rol de las subsidiarias implica, en gran medida, adaptar y aprovechar las competencias de la empresa matriz. Por lo tanto, el conocimiento sobre productos y tecnologías nuevas se desarrolla en su mayor parte en el centro y fluye hacia las subsidiarias, lo que representa un flujo en una sola dirección. Por ejemplo, Starbucks insiste en replicar su concepto estadounidense de cafetería en todo el mundo, hasta la “atmósfera” escurridiza.

TABLA 10.2 Administración del conocimiento en cuatro tipos de empresas multinacionales.

ESTRATEGIA	RÉPLICA DEL PAÍS DE ORIGEN	LOCALIZACIÓN	ESTANDARIZACIÓN GLOBAL	TRANSNACIONAL
Interdependencia	Moderada	Baja	Moderada	Alta
Rol de las subsidiarias en el extranjero	Adaptar y aprovechar las competencias de la empresa matriz.	Identificar y aprovechar las oportunidades locales.	Implementar las iniciativas de la empresa matriz.	Contribuciones diferenciadas por las subsidiarias para integrar las operaciones a nivel mundial.
Desarrollo y difusión del conocimiento	Conocimiento desarrollado en el centro y transferido a las subsidiarias.	Conocimiento desarrollado y retenido dentro de cada subsidiaria.	Conocimiento en su mayoría desarrollado y retenido en el centro y ubicaciones clave.	Conocimiento desarrollado y compartido de manera conjunta a nivel mundial.
Flujo del conocimiento	Flujo extenso de conocimiento y personas desde las oficinas corporativas hacia las subsidiarias.	Flujo limitado del conocimiento y las personas en ambas direcciones (hacia y desde el centro).	Flujo extenso del conocimiento y personas desde el centro y las ubicaciones clave hacia las subsidiarias.	Flujo extenso del conocimiento y personas en múltiples direcciones.

Fuente: Adaptada de 1) C. Bartlett y S. Ghoshal, 1989, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, p. 65, Boston, Harvard Business School Press; 2) T. Kostova y K. Roth, 2003, Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation, p. 299, en *Academy of Management Review*, 28, 2, pp. 297-317.

Cuando las EMN adoptan una estrategia de localización, la interdependencia es baja. La administración del conocimiento se centra en desarrollar perspectivas que puedan atender mejor los mercados locales. Ford de Europa solía desarrollar automóviles para este continente, con un flujo limitado de conocimiento hacia y desde las oficinas corporativas. Por otro lado, las EMN que intentan seguir una estrategia de estandarización global, incrementan la interdependencia. El conocimiento se desarrolla y retiene en las oficinas corporativas y algunos centros de excelencia. En consecuencia, el conocimiento y las personas, por lo general, fluyen desde las oficinas corporativas y estos centros hacia otras filiales. Por ejemplo, Yokogawa Hewlett-Packard, la subsidiaria de HP en Japón, ganó por su calidad el codiciado Japanese Deming Award. Luego, esta unidad fue encargada de transferir ese conocimiento al resto de HP, lo que generó una mejora de diez veces en la calidad *a lo ancho del corporativo* en diez años.

Una característica de las EMN transnacionales es su alto grado de interdependencia y flujos extensos y en dos direcciones del conocimiento. Por ejemplo, Kikkoman desarrolló primero la salsa teriyaki para el mercado estadounidense como un glaseado para “barbecue”. Luego fue comercializada en Japón y el resto del mundo. De manera similar, Häagen-Dazs desarrolló un helado popular en Argentina a base de un postre de leche caramelizada localmente popular. Luego, la empresa tomó el nuevo sabor y lo vendió como “dulce de leche” en todo Estados Unidos y Europa. En un año se convirtió en el segundo sabor más popular de helado Häagen-Dazs (sólo después del de vainilla). Lo que resulta particularmente fundamental para las EMN transnacionales son los flujos de conocimiento entre las dispersas subsidiarias. En lugar de una jerarquía descendente, la EMN puede conceptualizarse como una red integrada de subsidiarias. Cada una de éstas no sólo desarrolla de manera local conocimiento relevante, sino que aspira a contribuir con conocimiento para beneficiar a la EMN como un todo (vea la sección Mercados emergentes 10.1).

Globalización de la investigación y el desarrollo (I&D)

La investigación y el desarrollo (I&D) representan un campo crucial para la administración del conocimiento. Vinculada con la producción y el marketing, sólo de manera más reciente la I&D ha surgido como una función importante para internacionalizarla; con frecuencia se le llama inversión en busca de innovación.²⁰ La intensificación de la competencia para la innovación impulsa la globalización de la I&D. Esta función proporciona un vehículo para acceder a los talentos locales y expertise (conocimiento experto) de un país extranjero.²¹ Recuerde los análisis anteriores en el capítulo 6 acerca de la importancia de la *aglomeración* de empresas innovadoras de alto calibre dentro de un país. Para las empresas extranjeras, una forma muy eficaz de acceder a ese grupo es participar en él mediante la inversión extranjera directa (IED), como lo hizo Shiseido en Francia cuando estableció allí un laboratorio de perfumes.

Desde la perspectiva o visión basada en los recursos, una base fundamental para lograr una ventaja competitiva es la heterogeneidad (ser diferente).²² La I&D descentralizada que se lleva a cabo en diferentes ubicaciones y equipos en todo el mundo prácticamente garantiza que la empresa incorporará heterogeneidad persistente en las soluciones generadas.²³ Por ejemplo, GSK ha separado de manera agresiva a las unidades de I&D, porque se percata de que agregar más investigadores a unidades centralizadas de I&D no necesariamente mejora el aprendizaje e innovación globales.²⁴ Las unidades chinas de GE han desarrollado máquinas portátiles de ultrasonido de bajo precio a una fracción del costo de las máquinas existentes que se fabrican en Estados Unidos. GE no sólo ha vendido las máquinas desarrolladas en China en las economías emergentes, sino que las ha llevado de regreso a Estados Unidos y otras economías industrializadas, que también se benefician en gran medida de esos aparatos de bajo costo (vea la sección Mercados emergentes 1.2).

Problemas y soluciones en administración del conocimiento

Institucionalmente, la forma en que las EMN emplean las reglas formales e informales del juego tiene una carga significativa detrás del éxito o fracaso de la administración del conocimiento.²⁵ En la tabla 10.3 se muestran varias “reglas” informales que pueden convertirse en problemas para la administración del conocimiento. Durante el proceso de adquisición del conocimiento, muchas EMN prefieren inventar todo internamente. Sin embargo, en el caso de las empresas grandes, la función de I&D en realidad ofrece rendimientos *decrecientes*.²⁶ En consecuencia, surge un nuevo modelo, la **innovación abierta**²⁷, la cual implica “usar intencionalmente flujos de entrada y salida del conocimiento para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para uso externo de la innovación”.²⁸ Este concepto se basa en investigación más colaborativa entre diversas unidades internas, empresas externas y laboratorios universitarios. Con frecuencia, las empresas que hábilmente comparten su investigación superan el desempeño de las que no lo hacen.²⁹

En la retención del conocimiento, los problemas usuales de la rotación de empleados se magnifican cuando éstos ocupan posiciones clave en I&D, cuya salida puede generar una filtración de conocimiento.³⁰ En el flujo de salida del conocimiento radica el síndrome de “¿en qué forma me ayuda?”. En específico, los gerentes de la subsidiaria fuente pueden considerar que compartir el conocimiento con los de afuera es un desvío de tiempo y recursos escasos. Más aún, algunos gerentes pueden creer que “el conocimiento es poder” y monopolizar cierta parte de él puede verse como moneda para adquirir y retener el poder dentro de la EMN.³¹

A pesar de que ciertas subsidiarias estén dispuestas a compartir el conocimiento, los canales no apropiados de transmisión pueden incluso impedir una compartición eficaz.³² Es tentador establecer **equipos virtuales globales**, que no se reúnan frente a frente, para transferir el conocimiento. Desafortunadamente, con frecuencia esos equipos tienen que afrontar tremendas barreras de comunicación y relación.³³ Es muy difícil que las videoconferencias puedan mostrar el lenguaje corporal, y Skype con frecuencia se desconecta. Por lo tanto, las juntas frente a frente, del tipo que mantienen los equipos de Global Strategy de Samsung (vea el Caso de apertura) a menudo todavía son necesarias. Finalmente, por dos razones las subsidiarias receptoras pueden bloquear los flujos de entrada del conocimiento exitoso. Primero, el síndrome de “no inventado

innovación abierta
Uso intencional de flujos de entrada y salida de conocimiento para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación.

equipos virtuales globales
Equipos cuyos miembros están físicamente dispersos en múltiples ubicaciones en el mundo. Cooperan en forma virtual.

TABLA 10.3 Problemas en la administración del conocimiento.

ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO	PROBLEMAS COMUNES
Adquisición del conocimiento	No compartir ni integrar el conocimiento externo.
Retención del conocimiento	Rotación de empleados y filtración del conocimiento.
Flujo de salida del conocimiento	El síndrome de “¿en qué me ayuda?” y la mentalidad de que “el conocimiento es poder”.
Transmisión del conocimiento	Canales inapropiados.
Flujo de entrada del conocimiento	Síndrome de “no inventado aquí” y capacidad de absorción.

Fuente: Adaptada de A. Gupta y V. Govindarajan, 2004, en *Global Strategy and Organization*, p. 109, Nueva York, Wiley.

capacidad de absorción

Capacidad para absorber el conocimiento nuevo al reconocer el valor de la información nueva, asimilarla y aplicarla.

aquí” crea resistencia a las ideas de otras unidades. Segundo, los receptores pueden tener **capacidad de absorción** limitada, lo que reduce su “capacidad para reconocer el valor de la información nueva, asimilarla y aplicarla”.³⁴

Como soluciones para combatir estos problemas, las oficinas corporativas pueden manipular las “reglas formales del juego”, como 1) vincular bonos con flujos mensurables de salida y entrada de conocimiento,³⁵ 2) usar incentivos de alto poder basados en el corporativo o las unidades (contrario a los incentivos que se basan en forma individual, y los que se basan en subsidiarias independientes) y 3) invertir en la codificación del conocimiento tácito (como la codificación de Toyota Way). Sin embargo, fundamentalmente, estas políticas formales se reducen hasta la tarea muy desafiante (si no imposible) de cómo medir con precisión los flujos de entrada y salida de conocimiento tácito, cuya naturaleza simplemente se resiste a esas prácticas burocráticas formales. En consecuencia, a menudo las EMN tienen que confiar en una gran cantidad de mecanismos de integración informal, como 1) facilitar redes de administración personal de I&D entre varias subsidiarias mediante trabajo en equipo, capacitación y conferencias conjuntas y 2) promover culturas organizacionales sólidas (esto es, específicas de la EMN) y valores compartidos y normas de cooperación entre las subsidiarias. Como se muestra en el Caso de apertura, el Grupo de Estrategia Global de Samsung facilita establecer dichas redes entre ejecutivos coreanos y no coreanos, y ha estimulado la compartición de la cultura de la organización, al hacer que los equipos de Estrategia Global trabajen en diversos proyectos de consultoría estratégica interna, e interactúen con varias subsidiarias de Samsung en un periodo de dos años.

capital social

Beneficios informales que obtienen las personas y organizaciones de sus estructuras sociales y redes.

vínculo micro-macro

Vínculo entre las relaciones micro, interpersonales informales entre los gerentes de diversas unidades, y cooperación interorganizacional macro, entre diversas unidades.

En lugar de usar estructuras tradicionales de mando y control que a menudo resultan ineficaces, la administración del conocimiento se facilita más por el **capital social** informal, que se refiere a los beneficios informales que obtienen personas y organizaciones de sus estructuras sociales y redes.³⁶ Debido a la existencia del capital social, es más probable que las personas hagan un esfuerzo adicional por ayudar a los amigos y conocidos. En consecuencia, los gerentes que trabajan en la subsidiaria china tienen mayor probabilidad de ayudar a los gerentes de la subsidiaria chilena con el conocimiento requerido si se conocen entre sí y tienen alguna relación social. De otra forma, los gerentes de la subsidiaria china pueden no tener mucho entusiasmo para proporcionar esa ayuda si la llamada de colaboración proviene de la subsidiaria de Canadá, con cuyos gerentes no hay ninguna relación social. En general, las microrrelaciones interpersonales informales entre gerentes de diversas unidades puede facilitar en gran medida la cooperación macro entre subsidiarias de diversas unidades; en pocas palabras, un **vínculo micro-macro**.³⁷

Debates y extensiones

La cuestión sobre cómo administrar EMN complejas ha generado numerosos debates, algunos de los cuales se han analizado con anterioridad (como el debate sobre la estructura matricial). Aquí se describen tres de los debates centrales que no se analizaron previamente: 1) una empresa multinacional frente a muchas empresas nacionales, 2) controles corporativos frente a iniciativas de subsidiaria y 3) dimensiones enfocadas en los clientes frente a integración, capacidad de respuesta y aprendizaje.

Una empresa multinacional en comparación con muchas empresas nacionales

Con frecuencia tratamos a una EMN como una empresa. Sin embargo, desde la perspectiva basada en las instituciones, se puede argumentar que una empresa *multinacional* puede ser una ficción total que no existe. Legalmente, la incorporación sólo es

posible con base en una ley nacional. En otras palabras, todas las llamadas EMN son, en esencia, un grupo de empresas *nacionales* (subsidiarias) registradas en diversos países. En la generación anterior, ese tipo de empresas se etiquetaba como “empresas multi-nacionales” con un guión que las separaba. Aunque algunos expertos sostienen que la globalización mina el poder de los gobiernos nacionales, poca evidencia sugiere que el sistema moderno de nación-estado, en existencia desde el Tratado de Westfalia en 1648, esté en retroceso.

Este debate no es exclusivo de académicos que pelean por un guión. Es muy relevante y los riesgos son altos. Un aspecto importante en este caso son los impuestos. Google Ireland *no* es una sucursal de Google Corporation con sede en Estados Unidos: es una corporación separada, legalmente independiente establecida en Irlanda. Aunque Google Corporation intencionalmente permite que Google Ireland obtenga cuantiosas utilidades, el Internal Revenue Service (IRS) no puede aplicar un impuesto ni a diez centavos que gane Google Ireland, a menos que envíe de regreso (repatrie) las utilidades a Google Corporation. Ésta no tiene sólo una subsidiaria, sino muchas en todo el mundo. En general, 54% de las utilidades de Google se encuentran estacionadas en el extranjero, y no pueden ser fiscalizadas por el IRS. Google no está sola. La lista de empresas estadounidenses líderes que han dejado la *mayor parte* de sus utilidades en el extranjero incluye a Chevron, Cisco, Citigroup, ExxonMobil, GE, HP, IBM, Johnson & Johnson, Microsoft, P&G, PepsiCo y Pfizer.³⁸ Estas empresas afirman estar dispuestas a llevar las utilidades de regreso a casa para invertir y crear empleos, siempre y cuando el Congreso de Estados Unidos les otorgue una exención fiscal. Debido a que tiene que manejar enormes déficits presupuestales, es comprensible que el Congreso esté renuente a hacerlo.

Otro caso que viene a colación fue el escándalo de la empresa india Satyam, que cotiza en la bolsa de valores de Nueva York (NYSE). La firma contable Pricewaterhouse-Cooper (PwC) avaló los libros de Satyam, aunque 1,000 millones de dólares de efectivo que figuraban en ellos no existían en absoluto. A pesar de que PwC India realizó la des cuidada auditoría, algunos accionistas demandaron a PwC International Limited, con oficinas corporativas en Nueva York. Pero el vocero internacional de ésta argumentó en entrevistas que “no hay tal cosa como una empresa global, porque nosotros somos una organización de miembros”.³⁹ Esta respuesta significa: PwC India, registrada en la India, es una empresa legalmente independiente cuya conducta no tiene nada que ver con otras empresas registradas en diversas naciones, como PwC International o PwC Hong Kong. En las batallas que se libran en los tribunales está por verse si el argumento de que PwC International no es responsable de la mala conducta de PwC India, puede repeler las acusaciones.

Controles corporativos en comparación con iniciativas de las subsidiarias

Uno de los debates principales acerca de la forma de administrar las grandes empresas es la centralización en comparación con la descentralización (vea la sección Estrategia en acción 10.2). Internamente, el debate se reduce a los controles centrales frente a las iniciativas de la subsidiaria. Un punto de partida de la discusión es que las subsidiarias no se encuentran necesariamente en el extremo receptor de los mandos de las oficinas corporativas. Cuando éstas promueven ciertas prácticas (como círculos de calidad y capacitación de ética), algunas subsidiarias pueden cumplirlas totalmente, otras pueden hacerlo de “dientes para afuera” y otras más pueden simplemente negarse a adoptarlas, con base en diferencias locales.⁴⁰

Además de reaccionar de manera diferente ante las demandas de las oficinas corporativas, algunas filiales pueden aplicar de manera activa sus propias estrategias y

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 10.2

Planeación estratégica centralizada y descentralizada en las Grandes Petroleras

De acuerdo con algunos críticos, la planeación estratégica se encuentra en crisis. Históricamente, la planeación estratégica descendente, burocrática y formalizada parece incapaz de mantener el paso con el mundo turbulento de la competencia moderna. Muchos departamentos de planeación corporativa han sido reducidos, y los críticos pronostican la muerte de la planeación estratégica. Sin embargo, en las principales compañías petroleras del mundo, conocidas como las Grandes Petroleras (algunas de las cuales eran conocidas hace un siglo como las Siete Hermanas), como BP, Chevron, Elf, ENI, ExxonMobil, Shell y Texaco, esa muerte parece poco probable, al tiempo que la planeación estratégica continúa desempeñando un rol importante, aunque transformado.

Las Grandes Petroleras, clasificadas entre las EMN más grandes del mundo, tienen operaciones complejas en todo el orbe. La incertidumbre de sus mercados y los grandes requerimientos de capital necesitan de planeación cuidadosa. Como resultado, ellas estuvieron entre el primer grupo de empresas que fue pionero en la creación de departamentos de planeación corporativa en la década de 1960 y han sido practicantes innovadores de la planeación estratégica centralizada.

Desde la década de 1970, el entorno competitivo ha experimentado un alto nivel de agitación, debido a las crisis petroleras de 1973-1974 y 1979-1980, las tensiones en Medio Oriente, y las guerras y caos en los principales países productores de petróleo, como Irak, Nigeria, Rusia y Venezuela. El caso más reciente en este panorama fue Libia (2011). Debido a la enorme fluctuación que padecen, disminuye la precisión de los pronósticos sobre los precios del petróleo crudo. Por lo tanto, es un hecho evidente el peligro de confiar en estos pronósticos.

En respuesta a la mayor incertidumbre, la planeación estratégica de las Grandes Petroleras ha sido modificada de tres formas significativas. Primero, se reduce la elaboración de pronósticos, mientras que se usa cada vez más la planeación de escenarios, con base en múltiples escenarios, con numerosos "precios de referencia". Los horizontes de planeación se abrevian de entre 10 y 15 años a 5 años o menos. Segundo, la planeación es menos formal, pues se le otorga menos importancia a la documentación escrita y más a las discusiones abiertas. En Exxon-Mobil, las reuniones anuales de planeación entre los directores divisionales y corporativos se han reducido de 3 y 4 días hasta medio día.

Tercero, y tal vez más significativo, todas las Grandes Petroleras han descentralizado su toma de decisiones. Un

entorno más turbulento ha empujado la toma de decisiones cada vez más abajo hasta el nivel de subsidiaria y divisional. Se cree que dicha toma de decisiones en estos niveles permite dar mejores y más oportunas respuestas ante las circunstancias de rápido cambio en muchos países. Han aumentado todos los límites de gasto de capital sobre los cuales los gerentes de subsidiarias y divisionales requerían aprobación corporativa; por ejemplo, aumentaron a 50 millones de dólares en ExxonMobil y a 150 millones en BP. Por otro lado, los gerentes de subsidiarias y divisionales se consideran cada vez más responsables de las metas de desempeño. Un corolario inevitable de estos cambios es que estos funcionarios deben tener libertad para elegir las estrategias para alcanzar el desempeño requerido. Como resultado, desde la década de 1990, la mayor parte de la formulación de estrategias se realiza fuera de los sistemas corporativos de planeación estratégica. Ahora, por lo general, las decisiones estratégicas son "ascendentes", propuestas y realizadas por los gerentes de subsidiarias y divisiones, y se incorporan de manera subsecuente en los planes estratégicos corporativos.

En general, ha habido alguna reducción del personal de planeación corporativa desde la década de 1990. Por ejemplo, en Shell la planta laboral se ha reducido de 48 a 17 expertos. Sin embargo, el pronóstico de que el personal de planeación puede convertirse en una especie en extinción es prematuro, porque ahora casi todas las principales subsidiarias y divisiones tienen unidades de planeación. Normalmente, el personal de planeación de subsidiarias y divisional supera en número al personal de planeación corporativa; por ejemplo, 416 en comparación con 72 en ENI. En general, en las Grandes Petroleras, la planeación estratégica se ha convertido en una función más descentralizada, menos orientada al personal corporativo y más informal, mientras que los mismos planes han adquirido carácter cortoplacista, más enfocados en las metas y menos específicos.

Fuente: Con base en 1) R. Grant, 2003, Strategic planning in a turbulent environment, en *Strategic Management Journal*, 24, pp. 491-517; 2) H. Mintzberg, 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Nueva York, Free Press; 3) M.W. Peng, 2012, Managing political risk in the Middle East, p. 31, en *Global Cincinnati*, South Western Cengage Learning; 4) D. Simpson, 1998, Why most strategic planning is a waste of time and what you can do about it, en *Long Range Planning*, 31, pp. 476-480.

iniciativa de la subsidiaria

Búsqueda proactiva y deliberada de nuevas oportunidades de negocios por la subsidiaria de una EMN para ampliar el alcance de su responsabilidad.

agendas a nivel *subsidiaria*.⁴¹ Estas actividades se conocen como **iniciativa de la subsidiaria**, que es la búsqueda proactiva y deliberada de nuevas oportunidades por parte de las subsidiarias. Los defensores argumentan que ese tipo de iniciativas pueden inyectar un espíritu emprendedor muy necesario a lo largo de la EMN burocrática más grande (vea el Caso de cierre).

Sin embargo, desde la perspectiva de las oficinas corporativas, es difícil distinguir entre iniciativa de la subsidiaria de buena fe y una “construcción de imperio” oportunista.⁴² Hay mucho en riesgo cuando se tiene que determinar cuáles iniciativas de subsidiaria se deben respaldar.⁴³ Las filiales cuyas iniciativas no reciben respaldo pueden considerar que su rol ha sido marginalizado y, en el peor escenario, que sus instalaciones se cerrarán. Con frecuencia, los gerentes de la subsidiaria son ciudadanos del país anfitrión, que naturalmente preferirían fortalecer su subsidiaria. Sin embargo, estas tendencias, aunque muy entendibles, no necesariamente son consistentes con las metas a lo ancho de toda la *corporación*. Si no se revisan y controlan estas tendencias, pueden llevar al caos. Con base en el título de un influyente artículo de Andy Grove, ex CEO de Intel, el desafío para la administración corporativa es:

*Dejar reinar el caos, luego reinar en el caos, de manera repetida.*⁴⁴

Dimensiones enfocadas en el cliente en comparación con integración, capacidad de respuesta y aprendizaje

Como ya se analizó, hacer malabares con las tres dimensiones de integración, capacidad de respuesta y aprendizaje, a menudo ha provocado que la estructura matrizial global adquiera tal grado de complejidad que resulte inoperable. Sin embargo, en lugar de simplificar, muchas EMN han agregado nuevas dimensiones. Con frecuencia, las nuevas dimensiones de estructura enfocada en el cliente se colocan en la parte superior de una estructura existente, lo que resulta en una matriz de cuatro o cinco dimensiones.⁴⁵

De las dos principales dimensiones enfocadas en el cliente, la primera es una **estructura de cuenta global** para suministrar clientes (con frecuencia otras EMN) de manera coordinada y consistente en varios países.⁴⁶ La mayoría de los fabricantes de equipo original (FEO), digamos fabricantes por contrato que producen bienes *que no manejan sus propias marcas* (como los fabricantes de calzado Nike y Microsoft Xbox) usan esta estructura. Por ejemplo, Flextronics, de Singapur, uno de los FEO más grandes del mundo, dedica cuentas globales para atender a Dell, Palm y Sony Ericsson. La segunda dimensión enfocada en el cliente es la **estructura basada en soluciones**, que se usa con frecuencia. Por ejemplo, como proveedor de “soluciones para el cliente”, IBM venderá cualquier combinación de hardware, software y servicios que los clientes prefieran, ya sea que signifique vender productos propios o de los competidores.

El punto típico de inicio es establecer en el lugar soluciones temporales, más que crear nuevas capas o unidades. Sin embargo, este enfoque *ad hoc* puede salirse de control con rapidez y generar tareas adicionales para los gerentes de la subsidiaria por el hecho de reportar a tres o cuatro “jefes informales” (que actúan como gerentes de cuenta global) además de sus “trabajos diarios”. Finalmente, pueden requerirse nuevas estructuras formales que generen mayor burocracia.

Por todo ello cabe preguntarse cuál es la solución al confrontar el potencial del valor agregado de las dimensiones enfocadas en el cliente y su complejidad y costo asociados. Una solución es *simplificar*. Por ejemplo, ABB, cuando tuvo que enfrentar problemas de desempeño, transformó su extensa estructura matrizial “Bizantina” en una simple división de dos productos.

estructura de cuenta global

Estructura que se enfoca en el cliente, la cual proporciona clientes (en ocasiones otras EMN) de manera coordinada y consistente entre diferentes países.

estructura basada en soluciones

Estructura organizacional de EMN que atiende la necesidad de proporcionar soluciones a los problemas de los clientes.

El estratega hábil

En última instancia, las EMN son organizaciones de negocios grandes, complejas y geográficamente extendidas (tabla 10.4). Primero, es necesario entender la naturaleza y evolución de su industria, con la finalidad de idear las configuraciones correctas de estrategia-estructura. Cuando la industria automotriz japonesa principalmente exportaba, Honda adoptó una estrategia de réplica del país de origen respaldada por una división internacional. Sin embargo, al tiempo en que la industria evolucionó para extenderse geográficamente más en términos de producción e innovación, la estrategia y estructura de Honda tuvieron que adaptarse para mantenerse al día.

Segundo, los gerentes deben desarrollar capacidades de aprendizaje e innovación para aprovechar su presencia multinacional.⁴⁷ Una fórmula ganadora es “*pensar global, actuar local*”.⁴⁸ No hacerlo puede resultar costoso. Entre 1999 y 2000, muchas SUV Ford Explorer volcaron de manera accidental y mataron a muchas personas en Estados Unidos. La mayoría de estos accidentes fueron ocasionados por llantas defectuosas fabricadas por Bridgestone (de Japón) y su subsidiaria estadounidense Firestone. Antes de que se disparara el número de accidentes en Estados Unidos, una cantidad alarmante de accidentes ya había ocurrido en países de clima más cálido, como Brasil y Arabia Saudita. En estos casos, los gerentes locales, de manera responsable, los reportaron a las oficinas corporativas ubicadas en Japón y Estados Unidos. Desafortunadamente, estos reportes fueron desestimados por los altos directivos como “errores del conductor” o “condiciones del camino”. Por lo tanto, Bridgestone (y Firestone) fracasaron, pues no aprovecharon como un activo su presencia multinacional; debieron atender estos reportes e investigar de manera proactiva el potencial de accidentes similares en países de clima más frío (las llantas se desgastan con mayor rapidez en los climas cálidos).

Tercero, se convierte en una obligación dominar las reglas externas del juego que regulan a las EMN y los entornos del país de origen/anfitrión. En 2000, Philips aprovechó las reglas del país de origen relacionadas con antidumping (vea el capítulo 8) para demandar a las empresas chinas por este delito en Estados Unidos. Sin embargo, después de que Philips molestó al gobierno del país anfitrión, sus ventas en China, su segundo mercado más grande después de Estados Unidos, cayeron 10% (de 5,500 millones de dólares en 2000 a 5,000 millones de dólares en 2001). Philips captó el mensaje e intentó reparar el daño. En 2003, su consejo de administración realizó su primera reunión fuera de Amsterdam, en Beijing, y visitó a los funcionarios chinos. También trasladó sus oficinas corporativas de Asia, de Hong Kong a Shanghai, y estableció unidades de I&D en Xian.

Finalmente, los gerentes tienen que entender y estar preparados para cambiar las reglas internacionales del juego que regulan a la gerencia de la EMN. Distintas estrategias y estructuras requieren diferentes reglas internas del juego. Algunas facilitan y otras restringen las acciones de las EMN. Es imposible para una empresa de réplica del país de origen considerar el nombramiento de un extranjero como CEO. Sin embargo, al tiempo que una EMN globaliza más sus operaciones, su visión gerencial general también tiene que ampliarse (vea el Caso de apertura).

TABLA 10.4 Conclusiones estratégicas para la acción.

- Entender la evolución de su industria para idear las configuraciones correctas de estrategia-estructura.
- Desarrollar capacidades de aprendizaje e innovación para aprovechar como un activo la presencia multinacional: “*pensar global, actuar local*”.
- Dominar las reglas externas del juego que regulan a la EMN y los entornos del país de origen y el país anfitrión.
- Estar preparado para cambiar las reglas internas del juego que regulan la administración de las EMN.

RESUMEN

- 1. Entender las cuatro configuraciones básicas de las estrategias y estructuras multinacionales**
 - La estrategia y estructura multinacionales de gobierno es un modelo de integración-capacidad de respuesta.
 - Existen cuatro pares de estrategia-estructura: 1) estrategia de réplica del país de origen/estructura de división internacional, 2) estrategia de localización/estructura de área geográfica, 3) estrategia de estandarización global/estructura de división global por producto y 4) estrategia transnacional/estructura matricial global.
- 2. Articular un modelo integral multinacional de estrategia, estructura y aprendizaje**
 - Las consideraciones basadas en la industria orientan diversas decisiones que afectan la estrategia, estructura y aprendizaje.
 - La administración de la estrategia, estructura y aprendizaje de la EMN debe considerar su modelo VRIO.
 - En todo el mundo, las EMN son gobernadas por reglas del juego internas y externas.
- 3. Describir los desafíos asociados con aprendizaje, innovación y administración del conocimiento**
 - La administración del conocimiento se enfoca principalmente en el conocimiento tácito o implícito.
 - La globalización de I&D requiere capacidades para afrontar varios problemas asociados a la creación, retención del flujo de salida, transmisión y flujo de entrada del conocimiento.
- 4. Participar en tres debates centrales relacionados con estrategia multinacional, estructura y aprendizaje**
 - 1) Una empresa multinacional en comparación con muchas empresas nacionales, 2) controles corporativos frente a iniciativas de las subsidiarias y 3) dimensiones enfocadas en el cliente en comparación con la integración, capacidad de respuesta y aprendizaje.
- 5. Describir las implicaciones estratégicas para la acción**
 - Entender la evolución de su industria para diseñar las configuraciones correctas de estrategia-estructura.
 - Desarrollar las capacidades de aprendizaje e innovación en todo el mundo: “pensar global, actuar local”.
 - Dominar las reglas externas del juego desde los entornos de los países local y anfitrión.
 - Prepararse para cambiar las reglas internas del juego que gobiernan a las EMN.

TÉRMINOS CLAVE

Administración del conocimiento, p. 310	Cargo a nivel mundial (global), p. 299	Cultura organizacional, p. 306
Capacidad de absorber, p. 314	Centro de excelencia, p. 299	División global por producto, p. 302
Capital social, p. 314	Conocimiento explícito, p. 301	División internacional, p. 300
Capacidad de respuesta local, p. 296	Conocimiento tácito o implícito, p. 311	Equipo virtual global, p. 314
		Estrategia de estandarización global, p. 299

Estrategia de localización (multinacional), p. 297	Estructura de área geográfica, p. 301	Innovación abierta, p. 313
Estrategia de réplica del país de origen, p. 297	Estructura de cuenta global, p. 317	Matriz global, p. 302
Estrategia transnacional, p. 299	Gerente de país (regional), p. 301	Modelo de integración-capacidad de respuesta, p. 296
Estructura basada en soluciones, p. 317	Iniciativa de la subsidiaria, p. 317	Vínculo micro-macro, p. 314

PREGUNTAS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

1. En esta era de globalización, algunos gurús argumentan que todas las industrias se globalizarán y que todas las empresas deben adoptar una estrategia de estandarización global. ¿Está de acuerdo? Fundamente su respuesta.
2. De tiempo en tiempo, un gerente puede enfrentar la necesidad de cambiar las reglas internas del juego dentro de su EMN. ¿Qué habilidades y capacidades pueden ser útiles para lograr este objetivo?
3. **ÉTICA:** Si usted fuera un CEO o un director de unidad de negocios, ¿bajo qué condiciones consideraría trasladar sus oficinas corporativas al extranjero? (vea la sección Estrategia en acción 10.1)

TEMAS PARA PROYECTOS DE GRAN ALCANCE

1. **ÉTICA:** Usted es director de la subsidiaria de mejor desempeño en una EMN. Debido a que los bonos se vinculan al desempeño de la unidad a su cargo, el suyo es el más alto entre los gerentes de todas las subsidiarias. Ahora las oficinas corporativas organizan a los gerentes de otras subsidiarias para visitar y aprender de la suya. A usted le preocupa que si su subsidiaria ya no será la unidad estrella cuando el desempeño de las demás alcance el mismo nivel, su bono disminuirá. ¿Qué hará usted? Exprese su respuesta en una página.
2. **ÉTICA:** Usted es gerente de I&D en Boeing y piensa en transferir algún trabajo de I&D a China, India y Rusia, donde el trabajo desempeñado por un ingeniero estadounidense de 70,000 dólares supuestamente puede realizarlo un profesional en uno de estos países por menos de 7,000 dólares. Sin embargo, los ingenieros estadounidenses de Boeing han protestado contra esos movimientos. Los políticos estadounidenses también se han expresado contra lo que se refiere a las pérdidas de empleos y riesgos de seguridad nacional. Escriba un pequeño ensayo que describa cómo ha decidido proceder y por qué.
3. **ÉTICA:** Trabaje en parejas o grupos pequeños, investigue y revise un caso de alto perfil de una EMN que traslada sus oficinas corporativas fuera de su país y las protestas políticas y de los medios que cubren este movimiento (vea Estrategia en acción 10.1). Determine si usted está a favor o en contra de la mudanza de la empresa y presente su investigación en un pequeño ensayo o una presentación visual.

CASO DE CIERRE

Una iniciativa de subsidiaria en Bayer MaterialScience North America

Bayer Group es un gigante de químicos y cuidados de la salud con ingresos de 50,000 millones de dólares, con sede en Alemania. Sus tres principales divisiones de productos son Bayer MaterialScience (BMS), Bayer CropScience y Bayer HealthCare. En esta organización matricial, cada una de estas divisiones de producto tiene subsidiarias de país/regionales en mercados importantes. Entre 2004 y 2011, el CEO de Bayer MaterialScience North America (BMS NA) fue Greg Babe. Debido a que contribuía con 25% de los ingresos globales, BMS NA entregaba un desempeño muy respetable. En 2005 tuvo un fuerte crecimiento en ventas (3,500 millones de dólares, que aumentó de 2,700 millones en 2004) y sufrió una modesta depresión en 2006 (3,300 millones). Sin embargo, a principios de 2007, BMS tomó una decisión radical: desmantelar BMS NA, en otras palabras, cerrar las oficinas corporativas regionales de Norteamérica instaladas en Pittsburgh. En razón de que presumiblemente minaba la competitividad en costos, la estructura regional era vista como demasiado grande.

Sorprendido, Babe pidió tiempo para proponer otra solución. En sus propias palabras: "Los riesgos no podían ser mayores: no sólo estaba en entredicho el futuro de mi posición, sino la credibilidad de una operación regional completa". La reducción de costos no era nada inusual en esta industria cíclica, y la norma usualmente implicaba recortar un cierto porcentaje de gastos generales (como 10%). Después de un mes del análisis, Babe y su equipo tuvieron un momento de "epifanía". Se percataron de que la estructura de costos debía ser dictada por la forma en que ellos hicieron crecer el negocio, no por una meta arbitraria. Con esa perspectiva, observaron la imagen general desde una lente de crecimiento estratégico, más que desde una de reducción táctica de costos. Establecieron dos metas específicas: 1) crecer entre 1 y 2% por encima del PIB y 2) ahorrar 25% en los costos de ventas, generales y administrativos (SG&A). Para lograr estos objetivos, Babe tenía que remodelar por completo su unidad pero también necesitaba una inversión adicional de 70 millones de dólares.

A finales de 2007, cuando Babe se presentó ante el equipo de liderazgo global de BMS, todos esperaban que los abrumara con un ejercicio de reducción de costos. En su lugar, presentó una iniciativa de crecimiento de la subsidiaria. El equipo de liderazgo global de BMS cuestionó los conceptos clave de la propuesta, muchos de los

cuales se desviaban de las normas globales de Bayer. Por ejemplo, históricamente, el transporte era considerado por Bayer como una competencia central. Babe propuso realizarlo por outsourcing (subcontratación), lo que permitiría a los clientes dar un aviso de 12 horas (en lugar de 72 horas) para los embarques. En general, Babe prometió convertir a BMS NA en un motor de crecimiento magro. Al final, la propuesta atrevida tuvo su recompensa. Babe salió de la junta con 70 millones de dólares en la mano. En sus propias palabras:

Estaba emocionado, pero también asustado a muerte, porque lograr ese objetivo de ninguna manera iba a ser fácil. Requeriría despedir a cientos de empleados y retener a más de otros 1,000, realizar por outsourcing muchas operaciones, iniciar nuevos sistemas de TI y modificar nuestras ofertas de producto, todo dentro de 18 meses; no mucho tiempo para un proyecto de esa escala.

Para empeorar las cosas, la industria química pronto entró en una severa crisis a nivel mundial y BMS sufrió ocho trimestres consecutivos de disminución de ventas que comenzaron en 2008. En ese entorno inhóspito, los esfuerzos de BMS NA adquirieron una importancia más estratégica. A principios de 2009, BMS NA entregó todo lo que Babe había prometido: redujo 25% (100 millones de dólares) los costos de SG&A y 30% la plantilla. En realidad entregó de más: sólo se gastaron 60 de los 70 millones de dólares asignados al crecimiento. En 2010, las ventas de BMS NA dieron un giro y disfrutaron de



Map Resources

un crecimiento trimestral de dos dígitos (las ventas de 2010 aumentaron hasta 2,700 millones de dólares desde el fondo de los 2,100 millones de dólares en 2009). Lo más valioso fue que algunos de los procesos reorganizados (como el outsourcing del transporte), tan extraño en aquel tiempo para la empresa, ahora ésta lo implementó en todo el mundo. En general, cuando apoyó la iniciativa de la subsidiaria regional, el equipo de liderazgo global de BMS asumió un riesgo significativo. Sin embargo, al final el resultado fue generoso.

Fuentes: Con base en 1) Bayer AG, 2012, www.bayerus.com; 2) G. Babe, 2011, The CEO of Bayer Corp. on creating a lean growth engine, en *Harvard Business Review*, julio, pp. 41-45.

PREGUNTAS

1. Aunque Bayer tiene una estructura matricial, ha mantenido cierto sabor a estructura de área geográfica. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una estructura de área geográfica, como se puede apreciar en este caso?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la estructura matricial, como se ve en este caso?
3. ÉTICA: Aunque este es un caso de éxito de iniciativa de la subsidiaria, desde el punto de vista de un corporativo o de las oficinas centrales de división, con frecuencia es difícil asegurar si la subsidiaria se esfuerza de buena fe y actúa en el mejor interés de la EMN, o si sus gerentes, como Babe, sólo promueven principalmente su propio interés, como proteger sus empleos. ¿Cómo pueden diferenciar las oficinas corporativas los esfuerzos de buena fe de las maniobras más oportunistas?

NOTAS

[Journal acronyms] **AME** – *Academy of Management Executive*; **AMJ** – *Academy of Management Journal*; **AMP** – *Academy of Management Perspectives*; **AMR** – *Academy of Management Review*; **APJM** – *Asia Pacific Journal of Management*; **ASQ** – *Administrative Science Quarterly*; **BW** – *BusinessWeek* (before 2010) or *Bloomberg Businessweek* (since 2010); **HBR** – *Harvard Business Review*; **JIBS** – *Journal of International Business Studies*; **JIM** – *Journal of International Management*; **JMS** – *Journal of Management Studies*; **JWB** – *Journal of World Business*; **MIR** – *Management International Review*; **OSc** – *Organization Science*; **SMJ** – *Strategic Management Journal*

1. T. Levitt, 1983, The globalization of markets, *HBR*, May: 92–102.
2. A. Rugman, 2001, *The End of Globalization*, New York: AMACOM.
3. J. Arregle, P. Beamish, & L. Hebert, 2009, The regional dimension of MNEs' foreign subsidiary localization, *JIBS*, 40: 86–107; C. Asmussen, 2009, Local, regional, or global? *JIBS*, 40: 1192–1205; B. Greenwald & J. Kahn, 2005, All strategy is local, *HBR*, September: 95–104.
4. *BW*, 2011, Disney gets a second chance in China, April 18: 21–22.
5. R. Hodgetts, 1999, Dow Chemical CEO William Stavropoulos on structure, *AME*, 13: 30.
6. A. Chandler, 1962, *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press. See also W. C. Kim & R. Mauborgne, 2009, How strategy shapes structure, *HBR*, September: 73–80; J. Galan & M. Sanchez-Bueno, 2009, The continuing validity of the strategy-structure nexus, *SMJ*, 30: 1234–1243.
7. J. Garbe & N. Richter, 2009, Causal analysis of the internationalization and performance relationship based on neural networks, *JIM*, 15: 413–431; J. Wolf & W. Egelhoff, 2002, A reexamination and extension of international strategy-structure theory, *SMJ*, 23: 181–189.
8. X. Ma & A. Delios, 2010, Home-country headquarters and an MNE's subsequent within-country diversification, *JIBS*, 41: 517–525.
9. *BW*, 2008, Cisco's brave new world, November 24: 56–66.
10. C. Bouquet, A. Morrison, & J. Birkinshaw, 2009, International attention and MNE performance, *JIBS*, 40: 108–131; T. Chi, P. Nystrom, & P. Kircher, 2004, Knowledge-based resources as determinants of MNC structure, *JIM*, 10: 219–238.
11. E. Morgan & F. Fai, 2007, Innovation, competition, and change in IB, *MIR*, 47: 631–638.
12. C. Bartlett & S. Ghoshal, 1989, *Managing Across Borders* (p. 209), Boston: Harvard Business School Press.
13. L. Nachum & S. Song, 2011, The MNE as a portfolio, *JIBS*, 42: 381–405.
14. C. K. Prahalad & K. Lieberthal, 1998, The end of corporate imperialism, *HBR*, August: 68–79.

15. Y. Lu, E. Tsang, & M. W. Peng, 2008, Knowledge management and innovation strategy in the Asia Pacific, *APJM*, 25: 361–374. See also N. Drifford, J. Love, & S. Menghinello, 2010, The MNE as a source of international knowledge flows, *JIBS*, 41: 350–359; N. Foss, K. Husted, & S. Michailova, 2010, Governing knowledge sharing in organizations, *JMS*, 47: 455–482; A. Fransson, L. Hakanson, & P. Liesch, 2011, The underdetermined knowledge-based theory of the MNC, *JIBS*, 42: 427–435; J. Martin & K. Eisenhardt, 2010, Rewiring, *AMJ*, 53: 265–301; H. Yang, C. Phelps, & H. K. Steensma, 2010, Learning from what others have learned from you, *AMJ*, 53: 371–389; J. Zhang & C. Baden-Fuller, 2010, The influence of technological knowledge base and organizational structure on technology collaboration, *JMS*, 47: 679–704.
16. A. Gupta & V. Govindarajan, 2004, *Global Strategy and Organization* (p. 104), New York: Wiley.
17. P. Gooderham, D. Minbaeva, & T. Pedersen, 2011, Governance mechanisms for the promotion of social capital for knowledge transfer in MNCs, *JMS*, 48: 123–150.
18. S. Berman, J. Down, & C. Hill, 2002, Tacit knowledge as a source of competitive advantage, *AMJ*, 45: 13–31.
19. M. Kotabe, D. Dunlap-Hinkler, R. Parente, & H. Mishra, 2007, Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation, *JIBS*, 38: 259–282.
20. K. Asakawa & A. Som, 2008, Internationalizing R&D in China and India, *APJM*, 25: 375–394; P. Criscuolo & R. Narula, 2007, Using multi-hub structures for international R&D, *MIR*, 47: 639–660; D. Hillier, J. Pindado, V. de Queiroz, & C. Torre, 2011, The impact of country-level corporate governance on research and development, *JIBS*, 42: 76–98; N. Lahiri, 2010, Geographic distribution of R&D activity, *AMJ*, 53: 1194–1209; A. Minin & M. Bianchi, 2011, Safe nests in global nets, *JIBS*, 42: 910–934; M. Nieto & A. Rodriguez, 2011, Offshoring of R&D, *JIBS*, 42: 345–361.
21. M. W. Peng & D. Wang, 2000, Innovation capability and foreign direct investment, *MIR*, 40: 79–83; J. Penner-Hahn & J. M. Shaver, 2005, Does international R&D increase patent output?, *SMJ*, 26: 121–140.
22. G. Vegt, E. Vliert, & X. Huang, 2005, Location-level links between diversity and innovative climate depend on national power distance, *AMJ*, 48: 1171–1182.
23. F. Sanna-Randaccio & R. Veugelers, 2007, Multinational knowledge spillovers with decentralized R&D, *JIBS*, 38: 47–63; T. Schmidt & W. Sofka, 2009, Liability of foreignness as a barrier to knowledge spillovers, *JIM*, 15: 460–474.
24. A. Witty, 2011, Research and develop (p. 140), *The World in 2011*, London: The Economist Group. Witty is CEO of GSK.
25. This section draws heavily from Gupta & Govindarajan, 2004, *Global Strategy and Organization*.
26. H. Greve, 2003, A behavioral theory of R&D expenditures and innovations, *AMJ*, 46: 685–702.
27. P. Bierly, F. Damavpour, & M. Santoro, 2009, The application of external knowledge, *JMS*, 46: 481–508; H. Hoang & F. Rothaermel, 2010, Leveraging internal and external experience, *SMJ*, 31: 734–758; U. Lichtenhaller, 2011, Open innovation, *AMP*, February: 75–92.
28. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (eds.), 2006, *Open Innovation* (p. 1), Oxford, UK: Oxford University Press.
29. J. Spencer, 2003, Firms' knowledge-sharing strategies in the global innovation system, *SMJ*, 24: 217–233; K. Laursen & A. Salter, 2006, Open for innovation, *SMJ*, 27: 131–150.
30. Q. Yang & C. Jiang, 2007, Location advantages and subsidiaries' R&D activities, *APJM*, 24: 341–358.
31. R. Mudambi & P. Navarra, 2004, Is knowledge power? *JIBS*, 35: 385–406; R. Teigland & M. Wasko, 2009, Knowledge transfer in MNCs, *JIM*, 15: 15–31.
32. T. Ambos & B. Ambos, 2009, The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in MNCs, *JIM*, 15: 1–14; A. Dinur, R. Hamilton, & A. Inkpen, 2009, Critical context and international intrafirm best-practice transfers, *JIM*, 15: 432–446; M. Esterby-Smith, M. Lyles, & E. Tsang, 2008, Inter-organizational knowledge transfer, *JMS*, 45: 677–690; D. Gnyawali, M. Singhal, & S. Mu, 2009, Knowledge ties among subsidiaries in MNCs, *JIM*, 15: 387–400; J. Hong & T. Nguyen, 2009, Knowledge embeddedness and the transfer mechanisms in MNCs, *JWB*, 44: 347–356; L. F. Monteiro, N. Arvidsson, & J. Birkinshaw, 2008, Knowledge flows within MNCs, *OSc*, 19: 90–107; G. Szulanski & R. Jensen, 2006, Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer, *SMJ*, 27: 937–957.
33. M. Haas, 2010, The double-edged swords of autonomy and external knowledge, *AMJ*, 53: 989–1008; Z. Sharp, 2010, From unilateral transfer to bilateral transition, *JIM*, 16: 304–313; M. Zellmer-Bruhn & C. Gibson, 2006, Multinational organization context, *AMJ*, 49: 501–518.
34. W. Cohen & D. Levinthal, 1990, Absorptive capacity, *ASQ*, 35: 128–152. See also A. Cuervo-Cazurra

- & C. A. Un, 2010, Why some firms never invest in formal R&D, *SMJ*, 31: 759–779; J. Hong, R. Snell, & M. Easterby-Smith, 2006, Cross-cultural influences on organizational learning in MNCs, *JIM*, 12: 408–429; J. Jansen, F. Bosch, & H. Volberda, 2005, Managing potential and realized absorptive capacity, *AMJ*, 48: 999–1015; P. Lane, B. Koka, & S. Pathak, 2006, The reification of absorptive capacity, *AMR*, 31: 833–863; L. Perez-Nordtvedt, E. Babakus, & B. Kedia, 2010, Learning from international business affiliates, *JIM*, 16: 262–274; G. Todorova & B. Durisin, 2007, Absorptive capacity, *AMR*, 32: 774–786.
35. C. Fey & P. Furu, 2008, Top management incentive compensation and knowledge sharing in MNEs, *SMJ*, 29: 1301–1323.
 36. A. Inkpen & E. Tsang, 2005, Social capital, networks, and knowledge transfer, *AMR*, 30: 146–165; N. Noorderhaven & A. Harzing, 2009, Knowledge-sharing and social interaction within MNEs, *JIBS*, 40: 715–741.
 37. M. W. Peng & Y. Luo, 2000, Managerial ties and firm performance in a transition economy, *AMJ*, 43: 486–501. See also M. Mors, 2010, Innovation in a global consulting firm, *SMJ*, 31: 841–872; M. Reinholdt, T. Pedersen, & N. Foss, 2011, Why a central network position isn't enough, *AMJ*, 54: 1277–1297.
 38. *BW*, 2011, Profits on overseas holiday, March 21: 64–69.
 39. *BW*, 2009, For accounting giants, nowhere to hide? February 16: 56–57.
 40. F. Ciabuschi, M. Forsgren, & O. Martin, 2011, Rationality versus ignorance, *JIBS*, 42: 958–970.
 41. A. Bjorkman & R. Piekkari, 2009, Language and foreign subsidiary control, *JIM*, 15: 105–117; C. Garcia-Pont, I. Canales, & F. Noboa, 2009, Subsidiary strategy, *JMS*, 46: 182–214.
 42. T. Ambos, U. Andersson, & J. Birkinshaw, 2010, What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? *JIBS*, 41: 1099–1118; C. Bouquet & J. Birkinshaw, 2008, Weight versus voice, *AMJ*, 51: 577–601; F. Ciabuschi, H. Dellstrand, & O. Martin, 2011, Internal embeddedness, headquarters involvement, and innovation importance in MNEs, *JMS*, 48: 1612–1638; A. Delios, D. Xu, & P. Beamish, 2008, Within-country product diversification and foreign subsidiary performance, *JIBS*, 39: 706–724; D. Vora, T. Kostova, & K. Roth, 2007, Roles of subsidiary managers in MNCs, *MIR*, 47: 595–620.
 43. J. Balogun, P. Jarzabkowski, & E. Vaara, 2011, Selling, resistance, and reconciliation, *JIBS*, 42: 765–786; H. Dellestrand, 2011, Subsidiary embeddedness as a determinant of divisional headquarters involvement in innovation transfer processes, *JIM*, 17: 229–242; C. Dorrenbacher & J. Gammelgaard, 2010, MNCs, inter-organizational networks, and subsidiary charter removals, *JWB*, 45: 206–216; A. Phene & P. Almeida, 2008, Innovation in multinational subsidiaries, *JIBS*, 39: 901–919; P. Scott, P. Gibbons, & J. Coughlan, 2010, Developing subsidiary contribution to the MNC-subsidiary entrepreneurship and strategy creativity, *JIM*, 16: 328–339; A. Schotter & P. Beamish, 2011, Performance effects of MNC headquarters-subsidiary conflict and the role of boundary spanners, *JIM*, 17: 243–259; C. Williams, 2009, Subsidiary-level determinants of global initiatives in MNCs, *JIM*, 15: 92–104.
 44. R. Burgelman & A. Grove, 2007, Let chaos reign, then rein in chaos—repeatedly, *SMJ*, 28: 965–979.
 45. S. Segal-Horn & A. Dean, 2009, Delivering “effortless” experience across borders, *JWB*, 44: 41–50.
 46. L. Shi, C. White, S. Zou, & S. T. Cavusgil, 2010, Global account management strategies, *JIBS*, 41: 620–638.
 47. P. Ghemawat, 2011, The cosmopolitan corporation, *HBR*, May: 92–99.
 48. S. Gould & A. Grein, 2009, Think gloccally, act gloccally, *JIBS*, 40: 237–254.

GOBIERNO CORPORATIVO EN EL MUNDO



© iStockphoto/Alexey Stiop

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Diferenciar los diversos patrones de propiedad en el mundo.
2. Articular el rol de los gerentes en los conflictos principal-agente y principal-principal.
3. Explicar el rol del consejo de administración.
4. Identificar los mecanismos de gobierno basados en la voz y en la salida y su combinación en paquete.
5. Adquirir una perspectiva global acerca de la forma en que varían los mecanismos de gobierno en todo el mundo.
6. Desarrollar un modelo integral de gobierno corporativo.
7. Participar en tres debates centrales relacionados con el gobierno corporativo.
8. Formular conclusiones estratégicas para la acción.

Tempestuoso drama en Hewlett-Packard (HP)

A finales de la década de 1990, algo extraño le ocurrió a HP: el equivalente a que un científico trastornado de abdomen peludo obtuviera el ADN de la empresa y le agregara una dosis peligrosa de excentricidad hollywoodense. La historia de HP de pronto incorporó algunos ingredientes inesperados: una toma de la sala de consejo [llevaron a Carly Fiorina como la primera mujer presidenta ejecutiva (CEO) de una empresa Dow-30, pero la despidieron cuando la empresa perdió la mitad de su valor]; un escándalo de espionaje corporativo (Patricia Dunn, la presidenta del consejo de la empresa, también fue descartada después de que salió a la luz que había usado una empresa de seguridad privada para espionar a los miembros del consejo y periodistas) y paquetes obscenos de compensación (a Fiorina le pagaron más de 20 millones de dólares cuando la despidieron).

La empresa hizo su mejor esfuerzo por librarse de su nuevo ADN hollywoodense cuando en 2005 designó a Mark Hurd (un tipo de números con aspecto de nerd) como CEO. Sin embargo, el 6 de agosto de 2010 se conoció la noticia de que el señor Hurd tenía algo más que números en su mente. Dos personajes más inverosímiles entraron en la historia de HP. Una fue Jodi Fisher, ex actriz porno y de películas de clasificación B que había ayudado en eventos corporativos de la empresa. La otra fue Gloria Allred, abogada de Los Ángeles que previamente se había visto la cara con O.J. Simpson, Britney Spears y Tiger Woods. El señor Hurd renunció entre historias de acoso sexual y reportes dudosos de gastos, y HP vio desaparecer 10,000 millones de dólares de su valor de mercado.

¿Dónde llevó este psicodrama al gigante de Silicon Valley? En gran medida donde estaba hace una semana, dijeron personajes de alto rango. Marc Andreessen, miembro del consejo, dijo que "HP no está conformada por una sola persona". Cathie Lesjak, directora ejecutiva interina, argumentó que aunque "Mark era un líder fuerte, no impulsaba nuestra iniciativa. Era la empresa la que lo hacía". Pero si el señor Hurd era "sólo una persona" y la

empresa era lo que importaba, ¿por qué HP le pagó 30 millones de dólares en 2009? Además, ¿por qué presumiblemente consideraba pagarle 100 millones más por permanecer por otros tres años?

El problema de HP es que el señor Hurd merecía su dinero más que la mayoría de los demás CEO. El precio de la acción de la empresa se duplicó bajo su mandato. La empresa rebasó a gran velocidad a IBM para convertirse en la empresa de tecnología de información (TI) más grande del mundo en cuanto a ingresos. También se convirtió en la primera empresa de TI en alcanzar ventas de más de 100 millones de dólares. El señor Hurd devolvió a HP su antigua gloria como el fabricante más grande del mundo de computadoras personales. Preparó el terreno para un mayor crecimiento con base en una sucesión de negociaciones multimillonarias y compró Electronic Data Systems (EDS), 3Com y Palm. E hizo todo esto mientras reducía los costos.

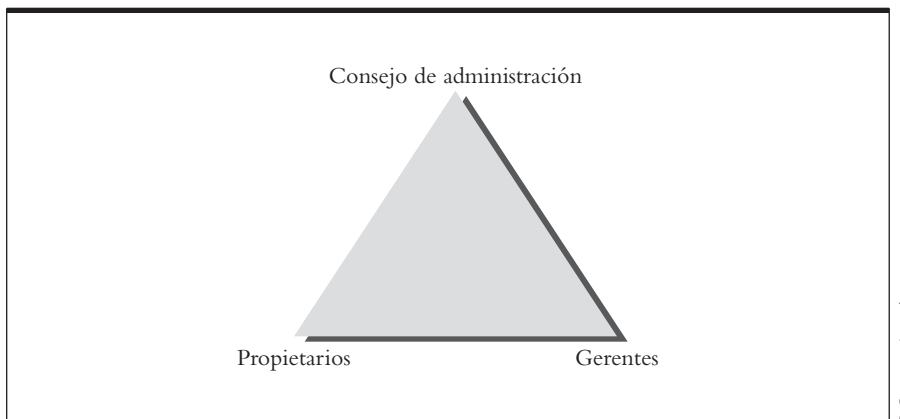
Ahora HP tiene dificultades para llenar no una, sino dos posiciones: el señor Hurd acumulaba una posición doble como CEO y también como presidente del consejo (a pesar de las advertencias de los reformadores corporativos). Su salida abrupta también deja a HP tratando de superar innumerables preguntas. ¿Por qué exactamente se va el señor Hurd? La señorita Fisher dice que ellos nunca tuvieron sexo y que su queja contra él (acerca de la cual ella mantiene absoluto silencio) se arregló sin una demanda. La hoja de cargos del consejo acerca del señor Hurd se enfoca en cuentas de gastos poco confiables. Todo es bastante confuso. Si sus faltas a la ética fueron serias, entonces, por qué recibió un paracaídas dorado de 12.2 millones de dólares? Y si no fueron serias, ¿entonces por qué la empresa se deshace de un director ejecutivo estelar? Larry Ellison, CEO de Oracle, la llama "la peor decisión de personal desde que los idiotas del consejo de Apple despidieron a Steve Jobs hace muchos años".

Fuente: Extracto de *Economist*, 2010, The curse of HP, 14 de agosto, p. 54.

presidente ejecutivo (CEO)

Ejecutivo principal a cargo de la estrategia y operaciones de una empresa.

El enorme drama de HP no terminó después de la renuncia de Mark Hurd en agosto de 2010. En noviembre de ese año, el consejo contrató a Léo Apotheker, ex presidente ejecutivo (CEO) de SAP, como nuevo CEO de HP. Sin embargo, en septiembre de 2011 el mismo consejo lo despidió después de que HP perdió 30,000 millones de dólares en capitalización de mercado durante su corta estancia.

FIGURA 11.1 Los participantes principales en el gobierno corporativo.

© Cengage Learning

Por menos de 11 meses de servicio, Apotheker se fue con 13 millones de dólares: pago por despido de 7.2 millones, valor en acciones de HP 3.4 millones y un bono por desempeño de 2.4 millones. En septiembre de 2011, Meg Whitman, miembro del consejo de HP y ex CEO de eBay fue nombrada la última CEO de HP; la cuarta desde 2005 y la séptima desde 1999.

Aunque el enorme drama de HP es un caso extremo, hace surgir una serie de preguntas que afectan a muchas empresas: ¿Cuál es la manera óptima de gobernar a las corporaciones de manera que los inversionistas cosechen rendimientos? ¿Cuál es el rol apropiado del consejo de administración? ¿Cómo se debe motivar y compensar de manera apropiada a los CEO? Estas son algunas de las preguntas clave que se abordan en este capítulo, que se enfoca en la forma de gobernar a la corporación en todo el mundo. El **gobierno corporativo** es la “relación entre diversos participantes para determinar la dirección y el desempeño de las corporaciones”.¹ Los participantes principales en el gobierno corporativo son 1) propietarios, 2) gerentes y 3) el consejo de administración (figura 11.1). En este capítulo primero se analizan los participantes principales. Despues, se estudian los mecanismos de gobierno internos y externos desde una perspectiva global, seguido por un modelo integral que se toma de la estrategia de trípode. Despues se presentan debates y extensiones.

gobierno corporativo
Relación entre diversos funcionarios participantes para determinar la dirección y el desempeño de las corporaciones.

propiedad y control concentrados
Derechos de propiedad y control concentrados en manos de los propietarios.

propiedad difusa
Patrón de propiedad que incluye numerosos pequeños accionistas, ninguno de los cuales tiene un grado de control dominante.

Propietarios

Los propietarios proporcionan capital, cargan con los riesgos y son los dueños de la empresa.² Existen tres patrones amplios: 1) propiedad concentrada frente a propiedad difusa, 2) propiedad familiar y 3) propiedad del Estado.

Propiedad concentrada frente a propiedad difusa

Por lo general, los fundadores inician las empresas y tienen propiedad y control completo sobre ellas. A esto se le llama **propiedad y control concentrados**. Sin embargo, en cierto punto, si la empresa aspira a crecer y requiere más capital, el deseo de los propietarios de mantener la empresa en manos de la familia tendrá que “digerir” la llegada de otros accionistas. Aproximadamente 80% de las empresas estadounidenses y 90% de las del Reino Unido que cotizan en bolsa se caracterizan por tener **propiedad difusa**, con numerosos pequeños accionistas, pero ninguno con un grado de control

separación entre propiedad y control

Difusión de la propiedad entre muchos pequeños accionistas, mientras el control de la empresa está concentrado en gran medida en las manos de gerentes asalariados y profesionales que poseen poco o ningún capital accionario en ella.

dominante.³ En ese tipo de empresas, existe una **separación entre propiedad y control**, pues la propiedad se dispersa entre muchos accionistas pequeños y el control está concentrado en gran medida en las manos de gerentes profesionales asalariados que tienen poco (o ningún) capital accionario invertido en ella. En pocas palabras, este enfoque se refiere a la separación de la propiedad (por accionistas dispersos) del control diario (por parte de los gerentes).

A pesar de que los propietarios mayoritarios o dominantes (como los fundadores) no manejan la empresa de forma personal, naturalmente están interesados en ejercer un monitoreo cercano sobre la manera que se la maneja. Por su parte, los propietarios dispersos, cada uno con un interés pequeño, no tienen ni los incentivos ni los recursos para hacerlo. La mayoría de los pequeños accionistas no se molestan en presentarse en las reuniones anuales a las que se los cita. Prefieren un viaje gratis y esperar que los demás accionistas monitoreen y disciplinen de manera adecuada a los gerentes. Si los accionistas pequeños no están felices, simplemente venderán sus acciones e invertirán en otra parte. Sin embargo, si todos los accionistas pensaran de esta manera, a ninguno de ellos le importaría y los gerentes terminarían por adquirir *de facto* un poder de control significativo.

El incremento de los inversionistas institucionales, como los fondos de inversión (mutualistas) administrados de manera profesional y los fondos de pensiones, han cambiado de manera significativa esta imagen.⁴ Los inversionistas institucionales tienen los incentivos y recursos para monitorear y controlar de cerca las acciones administrativas. Sin embargo, el mayor tamaño de las participaciones limita la capacidad de que los inversionistas institucionales se deshagan de las acciones. Esto se debe a que cuando un interés es lo suficientemente grande, vender reduce la prima de la acción y perjudica al vendedor.

Aunque la imagen de las corporaciones con una amplia dispersión accionaria es una figura razonablemente precisa de la mayoría de las empresas modernas grandes de Estados Unidos y del Reino Unido, *no* es el caso en otras partes del mundo. Fuera del mundo angloamericano, existe relativamente poca separación entre propiedad y control. Por lo general, la mayoría de las empresas grandes son de propiedad y control familiar o del Estado.⁵ A continuación se presta atención a ese tipo de empresas.

Propiedad familiar

La vasta mayoría de las empresas grandes a lo largo de Europa, Asia, América Latina y África son de propiedad y control familiar concentrados. Por el lado positivo, este arreglo puede ofrecer mejores incentivos para que la empresa se enfoque en el desempeño a largo plazo. También puede minimizar los conflictos entre los propietarios y los gerentes profesionales que, por lo general, se encuentran en las empresas de propiedad difusa. Sin embargo, por el lado negativo, la propiedad y el control familiar pueden llevar a una selección de gerentes menos calificados (que resultan ser hijos, hijas o parientes de los fundadores), a la destrucción de valor debido a los conflictos familiares y a la *expropiación* de los accionistas minoritarios por parte de los accionistas controladores (tema que se analiza más adelante). En el presente, no existe evidencia concluyente del rol positivo o negativo de la propiedad familiar y del control sobre el desempeño de las empresas grandes.⁶

Propiedad del Estado

Además de las familias, el Estado es otro dueño importante de empresas en todo el mundo. Desde la década de 1980, muchos países (desde Gran Bretaña hasta Bielorrusia) se percataron de que sus **empresas propiedad del Estado (EPE)** con frecuencia tienen mal desempeño. Es típico que las EPE sufran de carencia de incentivos. Aunque en teoría todos los ciudadanos (incluidos los empleados) son dueños, en la práctica, no tienen ni los derechos de disfrutar los dividendos generados por ellas (como los tendrían los accionistas) ni los derechos de transferir o vender “su” propiedad. Las EPE son pro-

empresa propiedad del Estado (EPE)
Empresa propiedad del Estado y controlada por él (gobierno).

piedad y son controladas *de facto* por dependencias gubernamentales que están lejos de los ciudadanos y empleados ordinarios. Por lo tanto, existe poca motivación para que los gerentes y los empleados de las EPE mejoren su desempeño, del que difícilmente se pueden beneficiar de manera personal. En la forma más cínica, los empleados de EPE en la ex Unión Soviética lo resumieron bien: “Ellos fingen que nos pagan y nosotros que trabajamos”. Una ola de privatización llegó al mundo en la década de 1980. Sin embargo, las EPE tuvieron recientemente un regreso espectacular. En 2008, muchos gobiernos de economías desarrolladas nacionalizaron importantes empresas que van desde General Motors (GM, que se lee “Government Motors”) hasta el Royal Bank of Scotland (RBS), con la finalidad de evitar quiebras y pérdidas masivas de empleos.

Los gerentes

relación de agencia
Vínculo entre principales y agentes.

principales
Personas (como los propietarios) que delegan autoridad.

agentes
Personas (como los directivos o gerentes) en quienes se delega autoridad.

teoría de agencia
Teoría acerca de las relaciones entre principales y agentes (o para abreviar, relaciones de agencia).

conflictos principal-agente
Pugnas de intereses entre principales (como los accionistas) y agentes (como los gerentes profesionales).

costos de agencia
Costos asociados a las relaciones entre principales y agentes. Ellos son la suma de 1) los costos de los principales de monitorear y controlar a los agentes y 2) los costos de los agentes de realizar la conexión.

información asimétrica
Distribución desigual de información entre dos partes.

Los gerentes, en especial los ejecutivos que integran el equipo de la alta gerencia (EAG) dirigidos por el CEO, representan otro grupo importante de jugadores en el gobierno corporativo.

Conflictos principal-agente

La relación entre los accionistas y los gerentes profesionales es una relación entre principales y agentes; para abreviar, una **relación de agencia**. Los **principales** son las personas (como los propietarios) que delegan autoridad y los **agentes** son las personas (como los gerentes) a quienes se les delega autoridad. La **teoría de agencia** presenta una perspectiva simple pero profunda: en la medida en que los intereses de los principales y los agentes no se superpongan por completo, habrá *de manera inherente conflictos principal-agente*. Estos conflictos generan **costos de agencia**, como 1) los costos en los cuales incurren los principales para monitorear y controlar a los agentes y 2) los costos de los agentes para vincularse (señalar que son dignos de confianza).⁷ En el entorno corporativo, mientras los accionistas (principales) están interesados en maximizar el valor a largo plazo de sus acciones, los gerentes (agentes) pueden estar más interesados en maximizar su poder, sus ingresos y prestaciones.

Los problemas de agencia se manifiestan de varias maneras, entre ellas la compensación ejecutiva en exceso, prerrogativas en el puesto (como jets corporativos), inversiones de bajo riesgo a corto plazo (como maximizar las ganancias actuales, al tiempo que reducen la investigación y desarrollo o IyD a largo plazo) y la construcción de imperio (como adquisiciones que destruyan el valor). Considere la compensación ejecutiva. En 1980, el CEO estadounidense promedio ganaba aproximadamente 40 veces lo que ganaba un trabajador promedio. Hoy la razón es de 400 veces. A pesar de una mejora en el desempeño, parece difícil argumentar que el CEO de una empresa promedio haya mejorado el desempeño 10 veces más rápido que sus trabajadores desde 1980 y, por lo tanto, merezca el salario de 400 trabajadores. En otras palabras, se puede “olfatear” algunos costos de agencia.

Sin embargo, medir los costos de forma directa resulta difícil. En dos estudios innovadores (y espeluznantes) cuyos objetivos eran medir los costos de agencia de manera directa, los investigadores descubrieron que algunas *muertes súbitas* de CEO (accidentes de avión o ataques cardíacos) se presentan acompañadas por un incremento de los precios de las acciones de sus empresas.⁸ Estos CEO redujeron los costos de agencia con los cuales los accionistas tuvieron que cargar cuando cayeron muertos(*j*). Por el contrario, podríamos imaginar cuánto valor destruyeron estos funcionarios cuando estaban vivos. Es triste decirlo, pero al mercado de capital le satisficieron las tragedias humanas.

La razón principal por la que persisten los problemas de agencia es debido a las **asimetrías de información** entre principales y agentes; es decir, agentes como los gerentes casi siempre saben más acerca de la empresa que administran que los principales. Aun-

que es posible reducir la información asimétrica mediante los mecanismos de gobierno, no es posible eliminarlas por completo.

Conflictos principal-principal

Como la propiedad y el control concentrados en las familias es la norma en muchas partes del mundo, surgen diferentes tipos de conflictos. Uno de los indicadores principales de la propiedad familiar y el control concentrados es la designación de miembros de la familia como presidente del consejo, CEO y otros miembros del equipo de la alta gerencia. En Asia Oriental, aproximadamente 57% de las corporaciones tienen un presidente del consejo y un CEO de las familias controladoras.⁹ En Europa continental, el porcentaje llega a 68%.¹⁰ Las familias pueden hacerlo porque son accionistas controladores (aunque no necesariamente mayoritarios). Por ejemplo, en News Corporation, ni el consejo de administración ni los accionistas enfadados pueden deshacerse de los Murdoch, que son accionistas controladores (vea la sección Estrategia en acción 11.1).

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 11.1

DILEMA ÉTICO

Los Murdoch frente a los accionistas minoritarios

News Corporation (para abreviar, News Corp.), fundada en Adelaide, Australia, ahora tiene sus oficinas corporativas en Nueva York y cotiza en NASDAQ y en listas secundarias de Australian Securities Exchange. Aunque la conducta no ética de las operaciones del tabloide británico agitaron al mundo en 2011, esta no fue la primera vez que News Corp., que disfruta de reportar las controversias de los demás, ventiló controversias acerca de sí misma. Un permanente tema de controversias es la manera en que Rupert Murdoch y su familia, como accionistas controladores, tratan a los accionistas minoritarios.

Anexo A: En 2003, James Murdoch, de 30 años, fue nombrado CEO de BSkyB, la empresa de transmisión satelital más grande de Europa, a pesar de la fuerte resistencia de los accionistas minoritarios. ¿La razón? El padre de James, Rupert, controlaba 35% del capital accionario de BSkyB así como al consejo de administración.

Anexo B: En 2007, Rupert Murdoch, como parte de su proyecto favorito, pagó el alto precio de 5,600 millones de dólares por Dow Jones, editor del *Wall Street Journal*; en contra de los deseos de numerosos accionistas minoritarios y el consejo de Peter Chernin, presidente de News Corp. y miembro ajeno a la familia. ¿El resultado? Después de cuatro meses, News Corp. redujo su valor 2,800 millones de dólares y en 2009 Chernin se tuvo que ir.

Anexo C: En 2011, en una transacción relacionada, News Corp. anunció que pagaría 673 millones de dólares por Shine Group, un estudio de medios con sede en Lon-

dres, propiedad de la hija de Rupert, Elisabeth Murdoch. Aunque producía algunos programas exitosos como *The Office* y *The Biggest Loser*, de NBC, los accionistas minoritarios sostuvieron que News Corp. había pagado de más por Shine, 13.1 veces los 45.6 millones de dólares de Shine en utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (earnings before interests, taxes, depreciation and amortization, EBITDA). En contraste, Apollo Global Management, una firma privada líder de capital, pagó 510 millones de dólares por CKX, propietario de *American Idol*, un acuerdo valuado en 8.5 veces los 60.23 millones en EBITDA de CKX. Los accionistas minoritarios frustrados, como Amalgamated Bank y otros fondos de pensiones, presentaron una demanda en Delaware (donde está registrada News Corp.) para bloquear la venta. La queja afirmaba que:

Murdoch ni siquiera había fingido que hubiera un propósito estratégico válido para que News Corp. comprara Shine... La transacción es una tentativa manifiesta y egoísta de Murdoch para infiltrar más las altas filas de News Corp. con su descendencia.

Fuentes: Con base en 1) Bloomberg Businessweek, 2011, Will the scandal tame Murdoch?, 25 de julio, pp. 18-20; 2) Economist, 2011, How to lose friends and alienate people, 16 de julio, pp. 25-27; 3) Economist, 2011, Last of the moguls, 23 de julio; p. 9.

conflictos principal-principal

Conflictos de intereses entre dos clases de principales: accionistas controladores y accionistas minoritarios.

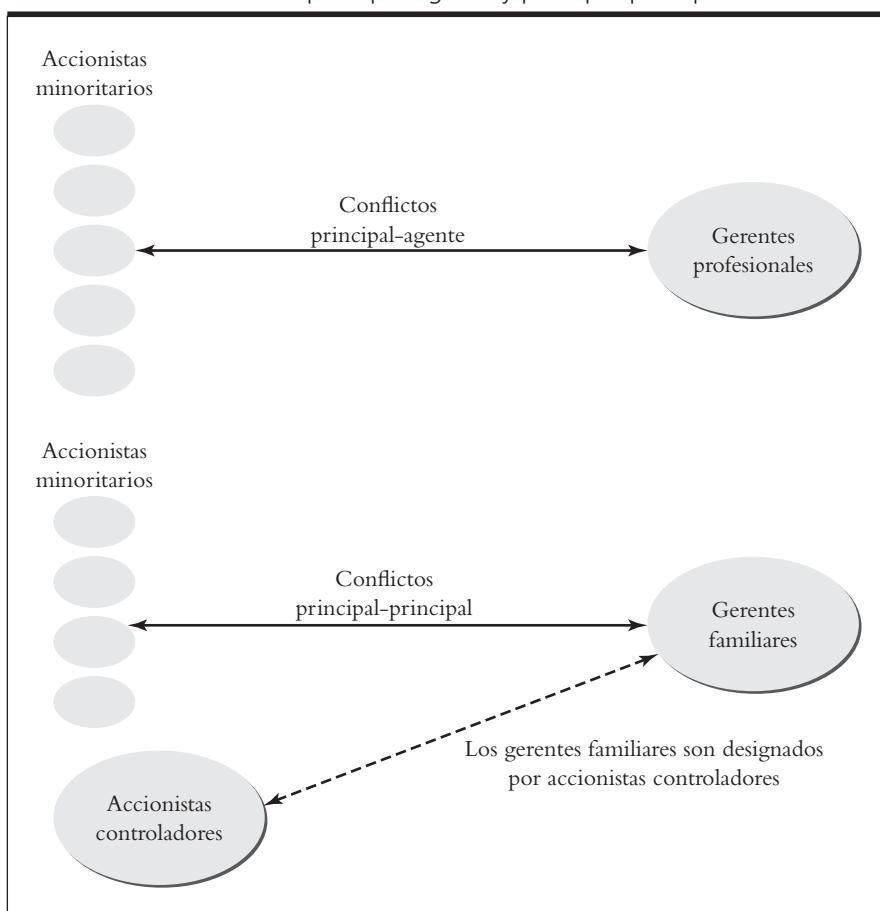
expropiación

Actividades que enriquecen a los accionistas controladores a costa de los accionistas minoritarios.

El caso Murdoch es un ejemplo clásico de los conflictos en las empresas de propiedad y control familiares. Los conflictos más importantes, en lugar de ser entre los principales (accionistas) y los agentes (gerentes profesionales), se desarrollan entre dos clases de principales: los accionistas controladores y los accionistas minoritarios; en otras palabras, **conflictos principal-principal¹¹** (vea la figura 11.2 y la tabla 11.1). Los gerentes de familia, como los Murdoch, que representan (o son) accionistas controladores, pueden perseguir los intereses de su clan a expensas de los accionistas minoritarios. La posición dominante de los accionistas controladores tanto principales como agentes (gerentes) puede permitirles invalidar los mecanismos tradicionales de gobierno, diseñados para restringir los conflictos principal-agente, entre ellos, el consejo de administración.

Una manifestación de los conflictos principal-principal es que los gerentes de la familia pueden tener el potencial de participar en una **expropiación** de los accionistas minoritarios, que se define como las actividades que enriquecen a los accionistas controladores a costa de los accionistas minoritarios. Por ejemplo, los gerentes de la

FIGURA 11.2 Conflictos principal-agente y principal-principal.



Fuente: Adaptada de M. Young, M.W. Peng, D. Ahlstrom, G. Bruton y Y. Jiang, 2008, Corporate governance in emerging economies: A review of the principal-principal perspective, p. 200, en *Journal of Management Studies*, 45, pp. 196-220.

TABLA 11.1 Conflictos principal-agente en comparación con principal-principal.

CONFLICTOS PRINCIPAL-AGENTE		CONFLICTOS PRINCIPAL-PRINCIPAL
Patrón de propiedad	Accionistas dispersos que mantienen 5% de capital accionario se consideran "blockholders".	Dominante; con frecuencia más de 50% del capital accionario es controlado por los accionistas mayoritarios.
Manifestaciones	Estrategias que benefician a los gerentes afianzados a costa de los accionistas (como elusión, compensación excesiva y construcción de imperio).	Estrategias que benefician a los accionistas controladores a costa de los accionistas minoritarios (como la expropiación de los accionistas minoritarios y el nepotismo).
Protección institucional de accionistas minoritarios	Restricciones formales (como cortes) son más protectoras de los derechos de los accionistas. Las normas informales se adhieren a la maximización de la riqueza o patrimonio de los accionistas.	Con frecuencia se carece de una protección institucional formal, a la vez que las normas informales por lo general están en favor de los accionistas controladores.
Mercado de control corporativo	Activo, al menos en principio como el "mecanismo de gobierno de último recurso".	Inactivo aun en principio. La propiedad concentrada impide las nociónes de una toma.

Fuente: Adaptada de M. Young, M.W. Peng, D. Ahlstrom, G. Bruton y Y. Jiand, 2008, Corporate governance in emerging economies: A review of the principal-principal perspective, p. 202, en *Journal of Management Studies*, 45, pp. 196-220.

tunelización

Actividades de los gerentes de la familia controladora de una corporación para desviar los recursos de la empresa para uso personal o familiar.

transacción relacionada

Maniobra mediante la cual los propietarios controladores venden activos de la empresa a otra que poseen a precios inferiores al del mercado o escinden la parte más rentable de una empresa que cotiza en bolsa y la fusionan con otra de sus empresas privadas.

familia controladora pueden desviar recursos de la empresa para uso personal o familiar. A esta actividad se le conoce en forma vívida como “**tunelización**” (cavar un túnel para sacar de manera secreta los recursos).¹² Aunque dicha “tunelización” (con frecuencia conocida como “robo corporativo”) es ilegal, la expropiación puede realizarse de manera legal por medio de **transacciones relacionadas**, en las que los propietarios controladores compran activos de la empresa de otra empresa que poseen a precios superiores a los del mercado o escinden la parte más rentable de una empresa que cotiza en bolsa y la fusionan con otra empresa privada de su propiedad (vea la sección Estrategia en acción 11.1).

En general, aunque tradicionalmente la práctica del gobierno corporativo y la investigación se enfocan en la forma de controlar a los gerentes profesionales debido a la separación de la propiedad y el control en la mayoría de las empresas de Estados Unidos y del Reino Unido, la forma de gobernar a los gerentes que son parte de la familia en empresas de propiedad y control concentrados tiene igual o mayor importancia en todo el mundo (incluidas ciertas empresas en Estados Unidos y el Reino Unido, como News Corporation).

Consejo de administración

Como intermediario entre propietarios y gerentes, el consejo de administración supervisa y ratifica las decisiones estratégicas y evalúa, recompensa e incluso sanciona a los gerentes principales.

Conformación del consejo de administración

director interno

Funcionario que participa en el consejo corporativo que también es gerente de tiempo completo de la empresa.

director externo (independiente)

Miembro no ejecutivo del consejo de administración.

La composición del consejo de administración, también conocida como mezcla de internos/externos, recientemente ha atraído una atención significativa. Los **directores internos** son los ejecutivos principales de la empresa. La tendencia en el mundo es introducir más **directores externos (independientes)**, que se definen como miembros del consejo de administración ajenos a la administración. Con frecuencia, idealmente etiquetados como “directores independientes”, los directores externos son supuestamente más independientes y pueden salvaguardar mejor los intereses de los accionistas.

Aunque existe una creencia ampliamente difundida en favor de una mayor proporción de directores externos, la investigación académica *ha fracasado* en establecer de manera empírica un vínculo entre la razón externos/internos y el desempeño de la empresa.¹³ Incluso las empresas “estelares” con una mayoría de directores externos en el consejo (en promedio 74% de directores externos en Enron, Global Crossing y Tyco antes de que surgieran sus escándalos) aún pueden estar plagadas de problemas de gobierno. En las empresas de servicios financieros más grandes del mundo, mientras más directores externos tenían en sus consejos, peores fueron sus rendimientos accionarios durante la crisis de 2008.¹⁴

Es posible que algunos de estos directores externos sean directores *afiliados* que pueden tener relaciones de familia, negocios o profesionales con la empresa o la administración de ésta. En otras palabras, esos directores externos afiliados no son necesariamente “independientes.”

Estructura de liderazgo

dualidad del CEO

Situación que se concreta cuando el CEO tiene una posición doble, al ser también presidente del consejo.

Que el consejo sea liderado por un presidente del consejo autónomo o por un CEO que tiene una doble posición como presidente del consejo (situación conocida como **dualidad del CEO**) también es importante. Desde la perspectiva de la teoría de la agencia, si el consejo supervisará agentes como el CEO, parece imperativo que el consejo tenga como presidente a una persona autónoma. De otra manera, ¿cómo puede el CEO ser evaluado por el cuerpo que él o ella preside? En otras palabras, ¿puede un niño en edad escolar evaluar sus tareas? Sin embargo, una corporación dirigida por dos líderes principales (un presidente del consejo y un CEO) puede carecer de unidad de mando y padecer conflictos en el nivel superior. Como un poderoso ejecutivo, a un CEO no le place ser cuestionado constantemente por un presidente del consejo. No sorprende que exista una divergencia significativa entre los países. Por ejemplo, aunque la mayoría de las empresas grandes del Reino Unido separan los dos puestos principales, muchas empresas estadounidenses grandes los combinan. Una dificultad práctica citada con frecuencia por los consejos de administración estadounidenses es que es muy difícil reclutar un CEO capaz sin otorgarle el título de presidente del consejo.

La investigación académica no es concluyente sobre si es más efectivo un CEO dual (o no dual).¹⁵ Sin embargo, han surgido presiones en todo el mundo para que las empresas dividan ambos puestos para al menos mostrar que toman en serio el control del CEO. En 2010, sólo 12% de los nuevos CEO del mundo también fueron designados presidentes del consejo. En 2002, el porcentaje fue de 48%. Incluso en las empresas estadounidenses que por lo general están a favor de la dualidad del CEO, las empresas de Standard & Poor's 500 que practican la dualidad cayeron de 78% en 2002 a 59% en 2010.¹⁶

junta directiva entrelazada

Dos o más empresas comparten un director en sus consejos de administración.

Consejos de administración entrelazados

Los directores tienden a conformar élites económicas y sociales que comparten un sentido de camaradería y reciprocidad.¹⁷ Cuando una persona afiliada a una empresa forma parte del consejo de administración de otra empresa, se genera una **junta directiva entrelazada**. Con frecuencia las empresas establecen relaciones por medio de ese

tipo de designaciones del consejo de administración. Por ejemplo, los directores externos de las instituciones financieras a menudo facilitan el financiamiento. Además, cuando son experimentados en adquisiciones pueden ayudar a las empresas locales a participar en estas prácticas.

En Estados Unidos, Frank Carlucci, ex secretario de Defensa y presidente del consejo de Carlyle Group (una firma líder de capital privado), formó parte al mismo tiempo de 20 consejos de administración. En Hong Kong, el director más fuertemente conectado, David Li, presidente del consejo de Bank of East Asia, formó parte de nueve de dichos consejos.¹⁸ Los críticos sostienen que esos directores tienen poca probabilidad de monitorear la administración de manera eficaz. En realidad, uno de los consejos de los que formaba parte David Li era el de Enron. En el entorno posterior a Enron, esas prácticas inusuales son cada vez más raras.

Rol del consejo de administración

En pocas palabras, los consejos de administración realizan funciones de 1) control, 2) servicio y 3) adquisición de recursos. La eficacia de los consejos para atender la función de control se deriva de su independencia, poder de disuasión y normas. En específico:

- La capacidad de controlar de manera eficaz a los gerentes se reduce a determinar el nivel de *independencia* de los directores. Es poco probable que los directores externos que tienen una relación personal amigable con el CEO y son leales a él se resistan a sus decisiones gerenciales. Exactamente por esta razón es que los CEO con frecuencia designan en puestos clave a miembros de su familia, amigos u otros directores pasivos.¹⁹
- En caso de que fracasen en proteger los intereses de los accionistas, los directores carecen de poder de *disuasión*. En general, los tribunales no cuestionan las decisiones de los consejos de administración en ausencia de mala fe o de negociaciones internas.
- Cuando desafían a la gerencia, los directores tienen pocas *normas* en las cuales basarse. Los que se enfrentan al CEO en las reuniones corren el riesgo de ser congelados en las deliberaciones del consejo.

Además del control, otra función importante del consejo es el servicio: principalmente brindar asesoría al CEO.²⁰ Por último, otra función crucial del consejo de administración es la adquisición de recursos para la empresa en cuestión, con frecuencia mediante juntas directivas entrelazadas.²¹

En general, hasta hace poco, muchos consejos de administración simplemente “daban su sello” (aprobaban sin escrutinio) a las acciones gerenciales. Antes de la crisis económica de 1997, muchos consejos de administración de Corea del Sur no se molestaban en realizar reuniones y sus decisiones literalmente “recibían el sello”, ni siquiera de los propios directores, sino de secretarios corporativos que estampaban los timbres de aquellos, los cuales se mantenían en las oficinas corporativas. Sin embargo, el cambio avanza en todo el mundo. Ahora, en Corea del Sur, las reuniones del consejo se realizan de manera regular y los sellos son estampados personalmente por los propios directores.²²

Dirigir de manera estratégica

Si la intención es que los consejos funcionen de manera eficaz, ser director es uno de los empleos más demandantes, que requiere un enfoque activo de “estar enterado de todo pero no intervenir”. Dadas las extenuantes funciones de control, servicio y adquisición de recursos, y el tiempo y recursos limitados que tienen los directores, deben establecer

TABLA 11.2 Directores externos frente a directores internos.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Directores externos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Supuestamente más independientes de la gerencia (en especial el CEO). ■ Más capacidad para monitorear y controlar a los gerentes. ■ Buen control financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La independencia puede ser ilusoria. ■ Directores externos “afiliados” pueden tener relaciones familiares o profesionales con la empresa o la gerencia. ■ No ejercen un adecuado control estratégico.
Directores internos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tienen conocimiento de primera mano acerca de la empresa. ■ Buen control estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Directores internos que no son CEO (ejecutivos) pueden no tener capacidad para controlar y oponerse al CEO.

© Cengage Learning

prioridades estratégicas.²³ La forma en que las determinan difiere de forma significativa en el mundo. En las empresas de Estados Unidos y del Reino Unido, el enfoque tradicional, que se deriva de la separación de la propiedad y el control, radica en la función de control de los consejos. A pesar de que la función de servicio aún es importante, el rol de adquisición de recursos, aunque es relevante en la práctica, tiende a ser criticado por legisladores, activistas y medios, que con frecuencia consideran las actividades de las juntas directivas entrelazadas como “de colusión”. En consecuencia, las regulaciones estadounidenses recientes, en especial la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) de 2002, hacen hincapié en la función de control casi hasta excluir la función de adquisición de recursos. Por ejemplo, Apple compró ciertos recursos de Google para dar energía a sus iPhones y el CEO de Google, Eric Schmidt, solía estar en el consejo de Apple. Sin embargo, recientemente, al tiempo en que la competencia entre Apple y Google (que lanzó su propio teléfono Android) se ha agudizado, Schmidt tuvo que abandonar su lugar en el consejo de Apple.

Como es poco probable que los directores externos tengan suficiente conocimiento de primera mano acerca de la empresa, se ven forzados a enfocarse en las metas del desempeño financiero y en las cifras, lo cual se conoce como control financiero (vea la tabla 11.2). El control financiero puede alentar a los CEO a enfocarse en el corto plazo, a costa de los intereses a largo plazo de los accionistas (como maximizar las utilidades actuales mediante la reducción de la IyD). Por lo tanto, los directores internos, que son ejecutivos, pueden llevar conocimiento de primera mano a las deliberaciones del consejo, lo que permite una comprensión más completa de algunas acciones gerenciales (como invertir en el futuro mientras no se maximizan las utilidades actuales). Un consejo informado por vía de ese tipo de puntos de vista internos, tiene capacidad para ejercer un control estratégico, con base en su juicio más allá del mero análisis de las cifras financieras. Parece que un consejo sano requiere ambos tipos de control, es decir, una composición equilibrada de internos y externos.

mecanismos basados en la voz

Mecanismos de gobierno corporativo que se enfocan en la disposición de los accionistas a trabajar con los gerentes, por lo general en el consejo de administración, que “da voz” a sus preocupaciones.

mecanismos basados en la salida

Mecanismos de gobierno corporativo que se enfocan en la salida, que indican que los accionistas ya no tienen paciencia y están dispuestos a “salir” a vender sus acciones.

Mecanismos de gobierno como paquete

Los mecanismos de gobierno se pueden clasificar como internos y externos; se conocen también como mecanismos basados en la voz y mecanismos basados en la salida, respectivamente. Los **mecanismos basados en la voz** se refieren a la disposición de los accionistas de trabajar con los gerentes, por lo general en el consejo y “dar voz” a sus preocupaciones. Los **mecanismos basados en la salida** indican que los accionistas ya no tienen paciencia y están dispuestos a “salir” a vender sus acciones. En esta sección se describen estos mecanismos.

Mecanismos de gobierno interno (basados en la voz)

Los dos mecanismos de gobierno interno que por lo general emplean los consejos de administración se pueden caracterizar como 1) “zanahorias” y 2) “palos o garrotes”. Con frecuencia, con la finalidad de motivar mejor a los gerentes, incrementar la compensación ejecutiva en forma de “zanahorias”, se convierte en una obligación. Las opciones de acciones que ayudan a alinear los intereses de los gerentes y de los accionistas se han popularizado cada vez más.²⁴ La idea subyacente es pagar por el desempeño, con lo que se pretende vincular la compensación ejecutiva con el desempeño de la empresa.²⁵ Aunque en principio esta idea es sólida, en la práctica tiene varias desventajas. Si se recurre a medidas basadas en la contabilidad (como el rendimiento sobre las ventas), con frecuencia los gerentes pueden manipular los números para “maquillarlos”. Si se adoptan medidas basadas en el mercado, como los precios de la acción, es evidente que estos están sujetos a demasiadas fuerzas más allá del control de los gerentes. En consecuencia, por lo general, el vínculo del pago por desempeño con la compensación ejecutiva no es muy fuerte.²⁶

En general, es probable que los consejos usen “zanahorias” antes de considerar los “palos”. Sin embargo, si deben enfrentar fallas continuas de desempeño, en algunas oportunidades pueden tener que despedir al CEO.²⁷ Entre las 2,500 empresas más grandes del mundo que cotizan en bolsa, la permanencia de los CEO en el puesto ha disminuido de 8.1 años en 2000 a 6.3 en 2012. En 2010, 12% de estas empresas cambiaron de CEO.²⁸ En pocas palabras, recientemente los consejos parecen ser más “felices con el gatillo”. Caso puntual: Léo Apotheker se desempeñó siete meses como CEO de SAP y luego diez meses en el mismo puesto en HP (vea el Caso de apertura).

Debido a que los altos directivos deben cargar con el riesgo de empleo sustancial específico de la empresa (es muy poco probable que un CEO despedido, como Apotheker, pueda manejar de nueva cuenta otra empresa que cotiza en bolsa), naturalmente demandan una compensación más generosa (una prima de 30% o más) antes de asumir un nuevo empleo como CEO. En parte, esta actitud explica los niveles de rápido incremento de la compensación ejecutiva.²⁹

Mecanismos externos de gobierno corporativo (basados en la salida)

Existen tres mecanismos externos de gobierno corporativo: 1) mercado de la competencia de productos, 2) mercado del control corporativo y 3) mercado del capital accionario privado. La competencia en el mercado de productos es una fuerza poderosa que obliga a los gerentes a maximizar las utilidades y, a su vez, el valor para los accionistas. Sin embargo, desde una perspectiva de gobierno corporativo, la competencia del mercado de productos complementa al mercado del control corporativo y el mercado de capital accionario privado, cada uno de los cuales se describe a continuación.

MERCADO DEL CONTROL CORPORATIVO. Este es el principal mecanismo externo de gobierno corporativo, también conocido como mercado de toma de control o mercado de fusiones y adquisiciones (FyA) (vea el capítulo 9). Este escenario es esencialmente un área donde los diferentes equipos gerenciales compiten por los derechos de control de los activos corporativos. Como mecanismo de gobierno externo, el mercado del control corporativo sirve como un dispositivo disciplinario de último recurso cuando los mecanismos de gobierno interno fracasan. La lógica subyacente es descrita por la teoría de la agencia, que sugiere que cuando los gerentes realizan acciones de interés personal a la vez que fracasan los mecanismos de gobierno interno, las acciones de la empresa serán subvaluadas por los inversionistas. Bajo estas circunstancias, otros equipos gerenciales, que identifican una oportunidad para crear nuevo valor, ofrecen los derechos de administrar la empresa (vea el capítulo 9). ¿Qué tan eficaz es el mercado del control corporativo? Surgen tres resultados:

- En promedio, los accionistas de las empresas objetivo ganan primas de adquisición considerables.
- Los accionistas de las empresas compradoras experimentan algunas pérdidas, por lo general, insignificantes.
- Después de las fusiones y adquisiciones, el grado de rotación de la alta gerencia es sustancialmente mayor.

En resumen, mientras los mecanismos internos tratan de “sintonizar”, el mercado del control corporativo permite la remoción “al mayoreo” de los gerentes atrincherados. Como un enfoque radical, el mercado del control corporativo tiene sus propias limitaciones. Es muy costoso librarse de esas batallas financieras, porque los compradores deben pagar una prima de adquisición. Además, un número grande de FyA son orientadas por la mera arrogancia de los compradores o por la construcción de imperio, y la rentabilidad a largo plazo de las empresas después de la fusión no es particularmente impresionante³⁰ (vea el capítulo 9). Sin embargo, el efecto neto, al menos a corto plazo, parece ser positivo, porque la amenaza de las tomas de poder limita la divergencia de los gerentes de la maximización de la riqueza o patrimonio de los accionistas, como se reportó recientemente en Japón.³¹

MERCADO DEL CAPITAL ACCIONARIO PRIVADO. En lugar de ser absorbidas, un gran número de empresas que cotizan en bolsa se han convertido en privadas mediante la apelación al **capital accionario privado**: capital invertido en empresas privadas (que no cotizan en bolsa) (vea el Caso de cierre). El capital accionario privado es invertido principalmente mediante **compras apalancadas (leveraged buyouts, LBO)**. Cuando realizan una LBO, los inversionistas privados, con frecuencia en sociedad con los gerentes, emiten bonos y usan el efectivo recaudado para adquirir las acciones de la empresa. En esencia, reemplazan a los accionistas con propietarios de bonos y transforman a la empresa de una entidad pública en una entidad privada. Como otro mecanismo de gobierno externo, el capital accionario privado recurre al mercado de bonos, contrario al mercado de valores, para disciplinar a los gerentes. Las transacciones de capital accionario privado basadas en LBO se asocian con tres cambios importantes en el gobierno corporativo:

- Las LBO modifican los incentivos de los gerentes, pues les proporcionan intereses significativos de capital accionario.
- El cuantioso monto de deuda impone una fuerte disciplina financiera.
- Los patrocinadores de LBO monitorean de cerca a las empresas en las que han invertido.

En general, la evidencia sugiere que el capital accionario privado genera pérdidas de empleos relativamente pequeñas (aproximadamente 1% a 2%) a la vez que mejora la eficiencia en aproximadamente 2%, al menos a corto plazo.³² La imagen es menos clara en referencia al largo plazo, porque las LBO pueden haber forzado a los gerentes a reducir las inversiones a largo plazo en IyD. Sin embargo, en la investigación más reciente se reporta 1) que las empresas respaldadas por capital accionario privado tienen patentes más enfocadas que generan mejores rendimientos y 2) que dichas empresas no sufren de una reducción de IyD a largo plazo.³³

Mecanismos internos + Mecanismos externos = Paquete de gobierno

Los mecanismos internos y externos, si se toman juntos, se pueden considerar como un “paquete”.³⁴ Michael Jensen, un teórico de agencia líder, sostiene que en Estados Unidos las fallas en los mecanismos de gobierno interno en la década de 1970 activaron

capital accionario privado

Capital accionario invertido en empresas privadas (que no cotizan en bolsa).

compra apalancada (LBO)

Medio por el cual los inversionistas privados, con frecuencia en sociedad con los gerentes titulares, emiten bonos y usan el efectivo recaudado para comprar acciones de la empresa.

el mercado del control corporativo en la década siguiente. Inicialmente, los gerentes se resistieron. Sin embargo, al paso del tiempo, muchas empresas que no son objetivos de tomas o que se han defendido de manera exitosa contra ese tipo de intentos, terminan por reestructurarse y reducir su tamaño y hacer exactamente lo que hubieran hecho los compradores si estas empresas hubieran sido tomadas. En otras palabras, los mecanismos externos fortalecidos obligan a las empresas a mejorar sus mecanismos internos.

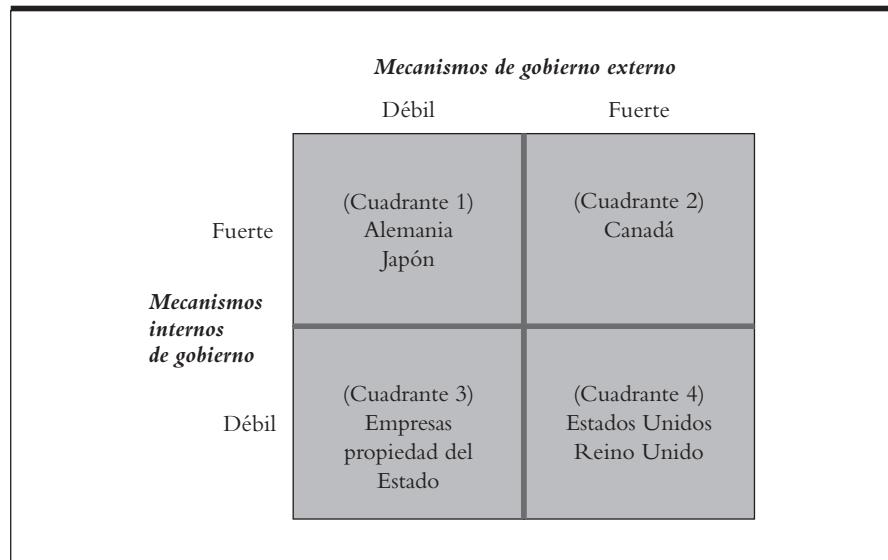
En general, desde la década de 1980, los gerentes estadounidenses se han enfocado mucho más en los precios de la acción, actitud que generó un término nuevo, “**capitalismo accionario**”, que se ha difundido por todo el mundo. En Europa, las opciones ejecutivas de acciones son muy populares y las FyA son más frecuentes. En Rusia han surgido algunos rastros de gobierno corporativo moderno.³⁵

Perspectiva global

Como se ilustra en la figura 11.3, diferentes patrones de propiedad y control corporativos en el mundo generan una mezcla distinta de mecanismos internos y externos. El tipo más familiar es el cuadrante 4, ejemplificado por la mayoría de las empresas grandes de Estados Unidos y del Reino Unido. Mientras estén activos los mecanismos de gobierno externos (fusiones y adquisiciones y capital accionario privado), los mecanismos internos son relativamente débiles, debido a la separación de la propiedad y el control que da *de facto* a los gerentes un poder de control significativo.

Lo opuesto se puede encontrar en el cuadrante 1, es decir, empresas de Europa continental y Japón, donde el mercado del control corporativo es relativamente inactivo (aunque hay más actividad de manera reciente). En consecuencia, los mecanismos principales de gobierno permanecen concentrados en la propiedad y en el control.

FIGURA 11.3 Perspectiva global sobre los mecanismos externos de gobierno.



Fuente: Cuadrantes 1, 2 y 4 se adaptaron de E.R. Gedajlovic y D.M. Shapiro, 1998, Management and ownership effects: Evidence from five countries (p. 539), en *Strategic Management Journal*, 19, pp. 533-553. La título del cuadrante 3 fue sugerido por el autor de este libro.

TABLA 11.3 Dos familias principales de sistemas de gobierno corporativo.

CORPORACIONES EN ESTADOS UNIDOS Y EL REINO UNIDO	CORPORACIONES EN EUROPA CONTINENTAL Y JAPÓN
Modelos de gobierno corporativo angloamericanos.	Modelos de gobierno corporativo alemán-japonés.
Sistemas de alta tensión orientados al mercado.	Sistemas basados en redes orientados a la banca.
La mayoría confía en mecanismos externos basados en la salida.	La mayoría confía en mecanismos internos basados en la voz.
Capitalismo accionario.	Capitalismo de los stakeholders o grupos de interés.

© Cengage Learning

En general, los sistemas angloamericano y de Europa continental y japonés (también conocido como alemán-japonés) representan las dos principales familias de gobierno corporativo que operan en el mundo, con una variedad de etiquetas (vea la tabla 11.3). Dado que tanto Estados Unidos y el Reino Unido, como un grupo, y Europa continental y Japón, como otro grupo, son economías exitosas altamente desarrolladas, es difícil y tal vez no significativo argumentar que un sistema es mejor que el otro.

Algunos otros sistemas no encajan con facilidad en ese mundo dicotómico. Canadá, ubicado en el cuadrante 2, tiene *tanto* un mercado relativamente activo de control corporativo como un gran número de empresas de propiedad y control concentrados: más de 380 de las 400 empresas canadienses más grandes son controladas por un solo accionista. Por lo tanto, los gerentes canadienses enfrentan poderosas restricciones internas y externas.

Finalmente, las empresas propiedad del Estado (de todas las nacionalidades), por lo general tienen mecanismos débiles de gobierno interno y externo (cuadrante 3). Externamente, el mercado del control corporativo no existe. Internamente, los gerentes son supervisados por funcionarios que actúan como “propietarios” *de facto* con poco control.

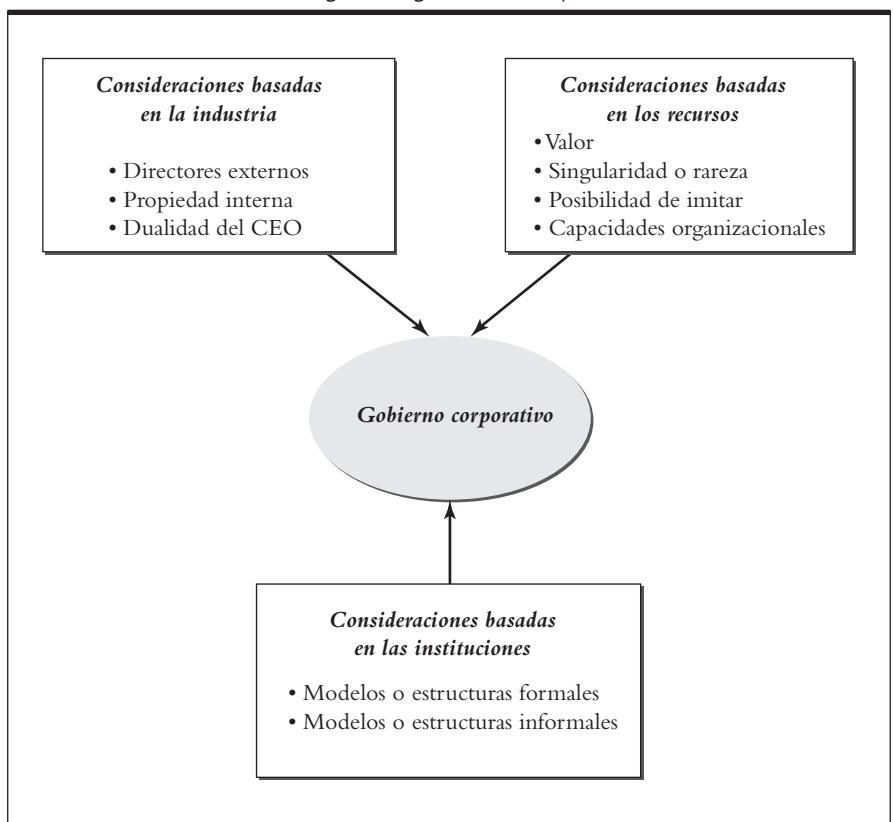
En general, las empresas de todo el mundo están gobernadas por una combinación de mecanismos internos y externos. En el caso de las que se encuentran en los cuadrantes 1, 2 y 4, hay cierta sustitución parcial entre los mecanismos internos y externos (por ejemplo, los consejos débiles pueden ser sustituidos de manera parcial por un fuerte control corporativo del mercado).

Modelo integral de gobierno corporativo

En la figura 11.4 se muestra un modelo integral tomado del trípode de estrategia. En esta sección se analiza cada una de estas tres perspectivas.

Consideraciones basadas en la industria

En ocasiones, la naturaleza de la industria cuestiona cierta sabiduría convencional ampliamente aceptada en relación con 1) directores externos, 2) propiedad interna y 3) dualidad del CEO.³⁶ Con frecuencia, tener más directores externos en el consejo se considera una práctica que mejora el desempeño. Sin embargo, ese tipo de pensamiento ignora las diferencias entre las industrias. En los sectores caracterizados por un ritmo

FIGURA 11.4 Modelo integral de gobierno corporativo.

rápido de innovación que requiere inversiones significativas en IyD (como tecnología de información, TI), con frecuencia los directores externos tienen un efecto *negativo* sobre el desempeño de la empresa.³⁷ En estos casos, la necesidad de que los directores tengan un conocimiento estrecho acerca de estas industrias requiere de un control más estratégico. Con frecuencia, los directores externos inexpertos se enfocan en el control financiero, inapropiado en estas industrias.

Otro ejemplo es el vínculo ampliamente señalado entre la propiedad de la administración interna y el desempeño de la empresa. La investigación ha demostrado que, en el caso de las empresas que operan en industrias estables de bajo crecimiento, *no* existe tal relación.³⁸ Sólo en industrias turbulentas de alto crecimiento se ha detectado esta relación. Aunque una mayor propiedad interna está diseñada para alentar a los gerentes a asumir más riesgos, las oportunidades de asumirlos de manera rentable quizás sean más factibles en las industrias turbulentas de alto crecimiento.

Un tercer ejemplo es la práctica con frecuencia criticada de la dualidad del CEO. En industrias que experimentan una gran turbulencia, la presencia de un solo líder podría permitir una respuesta más rápida y unificada ante los eventos cambiantes. Estos beneficios pueden superar los costos de agencia potenciales que implica esa dualidad.

En general, las prácticas de gobierno deben concordar con la naturaleza de la industria en la que compiten esas empresas. Esta necesidad advierte en contra de las prescripciones universales de ciertas “mejores” prácticas.

capital humano gerencial

Habilidades y capacidades adquiridas por los altos directivos.

Consideraciones basadas en los recursos

Desde la perspectiva del gobierno corporativo, algunos de los recursos más valiosos, singulares y difíciles de imitar específicos de una empresa (los tres primeros en el modelo VRIO) son las habilidades y capacidades de los principales gerentes y directores, a las que con frecuencia se les llama **capital humano gerencial**.³⁹ Algunas de estas habilidades son altamente únicas, como las experiencias internacionales. Con frecuencia, los ejecutivos sin esa experiencia personal no son capaces de expandirse al extranjero. Además, las redes sociales de esos ejecutivos, con frecuencia basadas en juntas directivas entrelazadas, son altamente únicas y es probable que agreguen valor.⁴⁰ También, los talentos al nivel de los altos directivos son difíciles de imitar, a menos que sean contratados por empresas rivales.

En otro ejemplo, la capacidad de cotizar de manera exitosa en un mercado accionario de alto perfil, como el New York Stock Exchange (NYSE) y London Stock Exchange (LSE), es valiosa, singular y difícil de imitar. En 1997, las valuaciones de las empresas extranjeras que cotizaban en Nueva York fueron 17% más altas que sus contrapartes nacionales que no tuvieron la capacidad o no estuvieron dispuestas a cotizar en el extranjero.⁴¹ Ahora, a pesar de obstáculos, como la Ley SOX, las pocas selectas que tienen la capacidad de cotizar en Nueva York son recompensados de manera atractiva: en la actualidad, sus valuaciones son 37% más altas que las de grupos comparables de empresas nacionales de ese país.⁴² Las empresas extranjeras que cotizan en Londres no disfrutan de valuaciones tan altas.⁴³ Esta es una lógica basada en recursos en funcionamiento: precisamente porque es mucho más desafiante cotizar en Nueva York en la era de la SOX, las pocas empresas extranjeras que tienen capacidad para hacerlo son realmente excepcionales. Por lo tanto, merecen valuaciones mucho mayores.

El último componente crucial del modelo VRIO es O: Organizacional. Es dentro de un entorno organizacional (en el equipo de la alta gerencia y en los consejos de administración) que funcionan los gerentes y directores.⁴⁴ En general, las pocas personas que se ubican en la parte superior de una organización pueden hacer un mundo de diferencia: en Apple, Steve Jobs fue un gran ejemplo. Los mecanismos de gobierno tienen que motivarlos y disciplinarlos de manera apropiada para asegurar que generen un efecto positivo.

Consideraciones basadas en las instituciones

MODELOS O ESTRUCTURAS INSTITUCIONALES FORMALES. La diferencia fundamental radica en la separación de la propiedad y el control en (la mayoría de) las empresas angloamericanas y la concentración de la propiedad y el control en el resto del mundo. ¿Por qué existe tal diferencia? Aunque abundan las explicaciones, la respuesta toral se basa en la institucionalidad. En pocas palabras, una mejor protección legal de los derechos de los accionistas, en especial los de los accionistas *minoritarios*, en Estados Unidos y en el Reino Unido, alienta a las familias fundadoras a diluir su capital accionario para atraer accionistas minoritarios y delegar la administración cotidiana en gerentes profesionales. Cuando existe una protección razonable a los inversionistas, las mismas familias fundadoras (como los Rockefeller) pueden, al paso del tiempo, sentirse cómodas y convertirse en accionistas minoritarios de las empresas que fundaron. Por otro lado, cuando las instituciones legales formales y regulatorias son disfuncionales, las familias fundadoras *deben* manejar de manera directa sus empresas. En ausencia de protección de inversionistas, incorporar gerentes profesionales externos puede invitar al abuso y el hurto.

Existe una fuerte evidencia que señala que mientras más débiles sean las instituciones legales y regulatorias que protegen a los accionistas, más se concentran los derechos de propiedad y de control; en otras palabras, hay cierta sustitución entre los dos. En general, los países de derecho común tienen la protección legal más fuerte de los inver-

sionistas y la más baja concentración de propiedad corporativa.⁴⁵ Entre esos países, la concentración de propiedad es más alta en las empresas originarias de economías emergentes (como Hong Kong, la India e Israel) que en las economías desarrolladas (como Australia, Canadá, Irlanda y Nueva Zelanda). En pocas palabras, la propiedad concentrada y el control es una respuesta a conflictos potencialmente desenfrenados principal-agente en ausencia de suficiente protección legal de los derechos de los accionistas.

Sin embargo, lo que es bueno para controlar a los accionistas no necesariamente lo es para los accionistas minoritarios ni para una economía. Como ya lo señalamos, la minimización de los conflictos principal-agente mediante la concentración de la propiedad y el control, desafortunadamente, introducen más conflictos principal-principal (vea la sección Estrategia en acción 11.1). En consecuencia, muchos accionistas minoritarios potenciales pueden rehusarse a invertir. Ante la pregunta “¿Cómo evitar ser expropiado si soy un accionista minoritario?”, un dicho popular sugiere: “No sea uno”. Si los accionistas minoritarios están lo suficientemente informados para ser conscientes de estas posibilidades y aun así deciden invertir, es probable que descuenten las acciones emitidas por las familias de los propietarios. Por ejemplo, gracias a la “rebaja Murdoch”, el desempeño accionario de News Corporation ha sido muy inferior al de sus rivales, como Time Warner, Walt Disney y Viacom (vea la sección Estrategia en acción 11.1). En general, esos conflictos principal-principal pueden provocar valuaciones menores, menos empresas que cotizan en bolsa, mercados de capital inactivos y más pequeños y, a su vez, en general, menores niveles de desarrollo.

Dado que casi todos los países desean el desarrollo de los mercados de capital y económico, desconcierta por qué no se adopta de manera universal una fuerte protección del inversionista. Es importante señalar que, en su centro, el gobierno corporativo finalmente es una elección acerca de gobierno *político*. Por razones en su mayoría históricas, casi todos los países han realizado elecciones políticas difíciles de revertir. Por ejemplo, la práctica alemana de “codeterminación” (los empleados controlan 50% de los votos en los consejos supervisores) es resultado de decisiones políticas que tomaron los gobiernos alemanes posteriores a la guerra.⁴⁶ Si las empresas alemanas tuvieran una propiedad dispersa al estilo de Estados Unidos y el Reino Unido, y aun así permitieran a los empleados controlar 50% de los votos en los consejos supervisores, estas empresas terminarían por convertirse en entidades dominadas por los *empleados*. Por lo tanto, la propiedad concentrada y el control asumen el carácter de una respuesta natural.

Cambiar las alternativas políticas, aunque no es imposible, encontrará una resistencia significativa, en especial de los operadores tradicionales (como los sindicatos laborales alemanes o las familias asiáticas) que obtienen beneficios del sistema actual. Algunas de estas familias líderes no sólo tienen grandes conexiones con el gobierno, sino que en ocasiones ellas *son* el gobierno. Dos primeros ministros recientes de Italia y Tailandia (Silvio Berlusconi y Thaksin Shinawatra, respectivamente) pertenecen a familias de negocios líderes y eran los hombres más ricos en sus países.

Sólo cuando se producen sucesos extraordinarios, algunos políticos reúnen suficiente voluntad política para iniciar importantes reformas del gobierno corporativo.⁴⁷ Los espectaculares escándalos empresariales en Estados Unidos (como el de Enron) son un ejemplo de esos sucesos extraordinarios que exigen reformas políticas serias, como la SOX. La crisis financiera de 2008 permitió la entrada en vigor de la ley Dodd-Frank en 2010, que por primera vez permite a los accionistas emitir un voto por poder sobre la compensación de los ejecutivos; en pocas palabras, “tener voz en el pago”.

MODELOS O ESTRUCTURAS INSTITUCIONALES INFORMALES. En las dos décadas pasadas, ¿por qué y cómo las normas y valores informales referentes al gobierno corporativo cambiaron en semejante forma en todo el mundo?⁴⁸ Desde Estados Unidos y el Reino Unido, la idea del capitalismo accionario se está difundiendo con rapidez. Se puede

identificar por lo menos tres fuentes de estos cambios: 1) el incremento del capitalismo, 2) el efecto de la globalización y 3) la difusión global de las “mejores prácticas”.

Primero, los cambios recientes en el gobierno corporativo en todo el mundo son parte del movimiento más grande político, económico y social que abraza al capitalismo. Naturalmente, el triunfo del capitalismo se reduce al triunfo de los *capitalistas* (también conocidos como accionistas). Sin embargo, los “mercados libres” no son necesariamente libres. Incuso algunos de los países más desarrollados han experimentado fracasos significativos de gobierno, lo que requiere de un enfoque más agudo en el valor para los accionistas.

Segundo, por lo menos tres aspectos recientes de la globalización influyen en el gobierno corporativo.

- Gracias a más comercio e inversión, las empresas con diferentes normas de gobierno cada vez más entran en contacto y exponen sus diferencias. Cuando son conscientes de las alternativas, también los accionistas, al igual que los gerentes y las autoridades a cargo de diseñar políticas, ya no son persuadidos con facilidad de que la “forma” que adoptó Estados Unidos es el mejor sistema de gobierno corporativo.⁴⁹
- **Inversión extranjera de portafolio o cartera (IEP).** Extranjeros que compran acciones y bonos han llegado a nuevas alturas. Naturalmente, estos inversionistas demandan mejor protección para ellos antes de comprometer sus fondos.
- La sed global de capital ha impulsado a muchas empresas a prestar atención al gobierno corporativo. Las empresas que cotizan en los mercados accionarios de Nueva York y Londres tienen que cumplir con las exigencias de Estados Unidos y el Reino Unido.

Tercero, las normas y valores cambiantes también se promueven de manera directa debido a la difusión global de “las mejores prácticas” en la forma de códigos de gobierno corporativo.⁵⁰ Numerosos códigos sólo son de consulta y no constituyen obligaciones legales. Sin embargo, existen fuertes presiones para que las empresas adopten “de manera voluntaria” estos códigos. Por ejemplo, en Rusia, aunque adoptar el Código de Conducta Corporativa de 2002 es voluntario, las empresas que no lo adopten tienen que explicar de manera pública las causas de su negativa, lo que les implica ponerse en evidencia y avergonzarse a sí mismas.

Además, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha sido pionera en los esfuerzos por difundir de manera global “las mejores prácticas” a través de los llamados *OECD Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE* (1999). Los *Principios* no son obligatorios, incluso para los 34 países miembros de la OCDE. Sin embargo, las normas globales parecen moverse hacia los *Principios*. Por ejemplo, China y Taiwán, ambos no miembros de la OCDE, recientemente han tomado una página de este reglamento y han permitido la presentación de demandas colectivas iniciadas por los accionistas.

En forma lenta pero segura, el cambio está en el aire. Pero ese cambio no tiene necesariamente una dirección. La ferocidad de la crisis financiera global de 2008 ha ocasionado un enorme resentimiento hacia los voluminosos paquetes de compensación a los ejecutivos, la inequidad de los ingresos y la industria de servicios financieros en general. Los movimientos como Occupy Wall Street y Occupy London son una señal tangible de los sentimientos informales cambiantes como el movimiento pendular (vea el capítulo 1), que ha disparado o intensificado los cambios regulatorios formales.

Debates y extensiones

En esta sección se analizan tres debates importantes: 1) agentes oportunistas frente a representantes gerenciales, 2) convergencia frente a divergencia global y 3) propiedad del Estado frente a propiedad privada.

inversión extranjera de portafolio (IEP)

Compra de acciones y bonos extranjeros.

Agentes oportunistas frente a representantes gerenciales

La teoría de la agencia asume que los gerentes son agentes que pueden participar en actividades oportunistas a su favor si se les deja conducirse sin supervisión. Sin embargo, los críticos afirman que la mayoría de los gerentes quizás sean honestos y dignos de confianza. Los errores gerenciales pueden deberse a una falta de competencia, de información o de suerte y no necesariamente a motivos egoístas. Por lo tanto, puede ser injusto caracterizar a *todos* los gerentes como agentes oportunistas. Aunque muy influyente, la teoría de la agencia ha sido considerada como una “teoría antiadmnistrativa de la administración.”⁵¹ En fechas recientes, ha surgido una perspectiva “a favor de la administración”, la **teoría de la representación**. Esta perspectiva sugiere que la mayoría de los gerentes pueden ser considerados como representantes de los dueños. Salvaguardar los intereses de los accionistas y avanzar hacia las metas organizacionales maximizará las funciones de utilidad de (la mayoría de) los gerentes.

Si todos los principales consideran a los gerentes como agentes egoístas y que necesitan mecanismos de control para tenerlos con “rienda corta”, algunos de éstos, que inicialmente se veían a sí mismos como representantes, pueden sentirse tan frustrados que terminarán por comportarse de la manera egoísta que la teoría de la agencia trata de minimizar. En otras palabras, al igual que una profecía que se autocumple, la teoría de la agencia puede *inducir* ese comportamiento.

Convergencia frente a divergencia global

Otro debate importante trata de dilucidar si el gobierno corporativo es convergente o divergente a nivel global. Los que sostienen la convergencia argumentan que la globalización desata un proceso de “supervivencia del más apto”, que obligará a las empresas a adoptar las mejores prácticas (esencialmente angloamericanas) a nivel global. Los inversionistas globales están dispuestos a pagar un sobreprecio por acciones o títulos de empresas con un estilo de gobierno angloamericano, lo que provoca que otras empresas lo sigan.

Un fenómeno interesante con frecuencia citado por los defensores de la convergencia, es la **cotización internacional**, es decir, cotizar valores o títulos en bolsas del extranjero. Por lo tanto, los títulos que se cotizan internacionalmente deben cumplir con las leyes de valores de Estados Unidos y del Reino Unido y adoptar las normas angloamericanas de gobierno. Por ejemplo, las empresas japonesas que cotizan en Nueva York y Londres, comparadas con las que lo hacen en su país, están más interesadas en el valor para los accionistas. Cotizar en Estados Unidos o en el Reino Unido puede verse como una señal del compromiso de la empresa de fortalecer el valor para los accionistas y lograr mayores valuaciones.

Los críticos afirman que las prácticas de gobierno continuarán en forma divergente en todo el mundo.⁵² Por ejemplo, promover la propiedad y el control más concentrados con frecuencia se recomienda como una solución para combatir los conflictos principal-agente en las empresas de Estados Unidos y del Reino Unido. Sin embargo, proponer el mismo enfoque para reformar las empresas del resto del mundo puede ser contraproducente, o incluso desastroso.⁵³ En este caso, el problema central es que los accionistas controladores, por lo general, ya tienen demasiada propiedad y control. Finalmente, algunas prácticas de Estados Unidos y del Reino Unido difieren de forma significativa. Además de la división de la dualidad del CEO (el Reino Unido en contra y Estados Unidos a favor) tema que ya se analizó, ninguna de las defensas contra las tomas de control hostiles en Estados Unidos (como las “píldoras de veneno”) son legales en el Reino Unido.

En el caso de las empresas cuyos valores se cotizan en los mercados internacionales, los defensores de la divergencia señalan dos puntos. Primero, a pesar de cierta convergencia en el papel (como tener más directores externos), las empresas extranjeras que

teoría de la representación

Teoría que sugiere que los gerentes deben ser considerados como representantes de los intereses de los propietarios.

cotización internacional

Empresas que cotizan sus acciones en mercados de valores del exterior.

cotizan internacionalmente no siempre adoptan normas estadounidenses de gobierno antes o después de cotizar. Segundo, a pesar de la creencia popular de que las leyes de valores de Estados Unidos y del Reino Unido se aplicarían a empresas extranjeras que cotizan internacionalmente, en la práctica, estas leyes rara vez han sido aplicadas de manera eficaz en contra de la “tunelización” que sobrevive en las empresas extranjeras.⁵⁴

En la actualidad, es probable que una divergencia total sea poco realista, en especial en el caso de las empresas grandes empeñadas en la búsqueda del capital de los inversionistas globales. Una convergencia total también parece poco probable. Lo que tiene mayores probabilidades de ocurrir es una “convergencia cruzada”, que equilibre las expectativas de los inversionistas globales y de los stakeholders locales.⁵⁵

Propiedad del Estado frente a propiedad privada⁵⁶

La propiedad privada es buena. La propiedad del estado es mala. Aunque suene crudo, estas dos afirmaciones captan de manera bastante precisa el razonamiento intelectual y político que subyace a tres décadas de privatización en el mundo, que transcurrió entre 1980 y 2008. En la tabla 11.4 se resumen las diferencias cruciales entre la propiedad privada y la propiedad estatal. Es evidente que ambas formas de propiedad tienen ventajas y desventajas. Por lo tanto, el debate se reduce a qué forma de propiedad es mejor, esto es, si las ventajas superan a las desventajas.

El debate acerca de la propiedad privada frente a la propiedad del Estado en mucho se sustenta en la evolución económica global en el siglo xx. La Gran Depresión (1929-1933) fue vista como una falla del capitalismo y llevó a numerosas élites de los países en desarrollo y a un número no trivial de estudiosos de las economías desarrolladas a inclinarse hacia el socialismo estilo soviético centrado en la propiedad del Estado. Como resultado, las décadas posteriores a la guerra vieron un incremento de la pro-

TABLA 11.4 Propiedad privada frente a propiedad del Estado.

PROPIEDAD PRIVADA		PROPIEDAD DEL ESTADO
Objetivo de la empresa	Maximizar las utilidades de los propietarios privados, que son capitalistas (y maximizar el valor para los accionistas si la empresa cotiza en bolsa).	Balance óptimo basado en un trato “justo” para todos los stakeholders. Maximizar las utilidades no es el único objetivo de la empresa. Proteger los empleos y minimizar el descontento social son metas legítimas.
Establecimiento de la empresa	La entrada es determinada por los empresarios, propietarios e inversionistas.	La entrada es determinada por funcionarios del gobierno.
Financiamiento de la empresa	El financiamiento proviene de fuentes privadas (y accionistas públicos si la empresa cotiza en bolsa).	El financiamiento proviene de fuentes estatales (como subsidias directas o bancos de propiedad o control gubernamental).
Liquidación de la empresa	La salida se ve forzada por la competencia. La empresa tiene que declararse en quiebra para ser adquirida si cae en la insolvencia financiera.	La salida es determinada por los funcionarios del gobierno. Las empresas consideradas “demasiado grandes para fracasar” pueden recibir de manera indefinida el respaldo del dinero de los contribuyentes.
Designación y despido de los gerentes	En gran medida, las designaciones de los gerentes son realizadas por propietarios e inversionistas con base en el mérito.	Las designaciones de la gerencia las realizan funcionarios del gobierno, quienes pueden usar también criterios no económicos.
Compensación de la gerencia	La compensación de los gerentes es determinada por las fuerzas del mercado. Los gerentes tienden a recibir mayor compensación bajo la propiedad privada.	La compensación de los gerentes se determina en forma política con la misma consideración dada a los sentidos de justicia y legitimidad a la vista del público. Los gerentes tienden a recibir una menor compensación bajo la propiedad del Estado.

Fuentes: Con base en 1) M.W. Peng, 2000, *Business Strategies in Transition Economies*, p. 19, Thousand Oaks, CA, Sage.
2) M.W. Peng, G. Bruton y C. Stan, 2012, Theories of the (state-owned) firm, papel de trabajo, University of Texas at Dallas.

piedad estatal y una declinación de la propiedad privada. La propiedad del Estado no fue sólo extensiva a lo largo del antiguo bloque oriental (la exUnión Soviética, Europa Central y Oriental, China y Vietnam), también fue ampliamente adoptada a lo largo de economías desarrolladas en Europa Occidental. Al principio de la década de 1980, cerca de la mitad del PIB de la mayor parte de los países de Europa Occidental como Gran Bretaña, Francia e Italia se debía a las empresas propiedad del Estado.

La experiencia a lo largo del antiguo bloque oriental y Europa oriental indicó que las empresas propiedad del Estado en general muestran una severa falta de responsabilidad por los resultados o rendición de cuentas (*accountability*) y carecen de eficiencia económica. Además, eran conocidas porque otorgaban salarios relativamente iguales a los gerentes y al resto de los empleados. Debido a que el trabajo extra no se traducía en una remuneración adicional, los empleados tenían poco incentivo para mejorar la calidad y eficiencia de sus labores.

Como primera ministra de Gran Bretaña, Margaret Thatcher privatizó la mayoría de las empresas propiedad del Estado de Gran Bretaña en la década de 1980. Muy pronto, dichas empresas de toda Europa Central y Oriental hicieron lo mismo. Después del colapso de la Unión Soviética, el nuevo gobierno ruso implementó algunos de los esquemas de privatización más agresivos en la década de 1990. Finalmente, el movimiento de privatización se globalizó y alcanzó a Brasil, la India, China, Vietnam y la mayoría de los países de África. Ese movimiento global fue promovido, de muchas maneras, por el **Consenso de Washington**, con la iniciativa de dos organizaciones internacionales con sede en esta ciudad: el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM). Un pilar fundamental del Consenso de Washington es la creencia no cuestionada de la superioridad de la propiedad privada sobre la propiedad estatal. El amplio movimiento de privatización parecía indicar que el Consenso de Washington claramente había ganado la batalla; o eso parecía.

Sin embargo, en 2008, el movimiento pendular regresó (vea el capítulo 1). Durante una recesión sin precedentes, los principales gobiernos de las economías desarrolladas dirigidos por Estados Unidos, rescataron con el uso de fondos públicos a numerosas empresas privadas fallidas, lo que las convirtió, en realidad, en EPE. Como resultado, todos los argumentos a favor de la propiedad privada y el capitalismo de “libre mercado” colapsaron. Como las EPE tenían una reputación tan terrible (eran esencialmente una “palabra sucia”), el gobierno de Estados Unidos se ha negado a reconocer que las tiene en su estructura. En su lugar, se refiere a ellas como “empresas patrocinadas por el gobierno” (EPG).

Desde un punto de vista conceptual, ¿cuáles son las diferencias entre las EPE y las EPG? Prácticamente ninguna. La columna de la derecha de la tabla 11.4 se basa en una investigación de las EPE “clásicas” de China y Rusia previo a la reforma publicada hace más de una década. En ella también se resume de manera precisa lo que sucede en las economías desarrolladas que ahora tienen EPG. Por ejemplo, proteger los empleos es una de las metas que fundamentaron los rescates. La entrada y salida, determinada por funcionarios gubernamentales, beneficia a algunas empresas claramente mal administradas hasta su destrucción, como AIG, GM y RBS, que se consideran “demasiado grandes para fracasar” y son rescatadas con el dinero de los contribuyentes. El gobierno estadounidense, que provocó la salida del anterior presidente del consejo y CEO de GM, ahora participa en forma directa en la designación y compensación de los ejecutivos de GM y otras EPG.

Una preocupación crucial es que a pesar de las metas nobles por rescatar la economía, proteger los empleos y luchar contra la recesión, los rescates gubernamentales sirven para resaltar el **riesgo moral**, es decir, la imprudencia con la cual actúan las personas y organizaciones (incluidas las empresas y los gobiernos) cuando no tienen que enfrentar las consecuencias de sus actos.⁵⁷ En otras palabras, el capitalismo sin el riesgo de fracaso se convierte en socialismo. Es muy conocido que los gerentes de una EPE enfrentan una “restricción

Consenso de Washington

Perspectiva centrada en la no cuestionada creencia que sostiene la superioridad de la propiedad privada sobre la del Estado para diseñar las políticas económicas, que con frecuencia son impulsadas por dos organizaciones internacionales con sede en Washington: el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

riesgo moral

Negligencia con la cual actúan personas y organizaciones (incluidas empresas y gobiernos) que no tienen que enfrentar las consecuencias totales de sus acciones.

Consenso de Beijing

Perspectiva que cuestiona la creencia del Consenso de Washington sobre la superioridad de la propiedad privada sobre la estatal para elaborar políticas económicas, que con frecuencia se asocia con el punto de vista del gobierno chino.

fondo soberano de riqueza o fondo soberano de inversión (FSR)

Fondo de inversión propiedad del Estado compuesto por activos financieros como acciones, bonos, bienes raíces u otros instrumentos financieros que son financiados por activos de mercados del exterior.

de presupuesto suave”, pues siempre pueden disponer de las arcas estatales para cubrir sus pérdidas. Cuando los gerentes de las empresas privadas toman decisiones riesgosas que resultan perjudiciales, pero sus empresas no quiebran (gracias a rescates generosos), es probable que en el futuro se arriesguen de manera *aún más insensata*.

Aunque los peores temores acerca de la recesión han desaparecido, se han presentado nuevos debates. De las cenizas del Consenso de Washington surgió el **Consenso de Beijing**, que se centra en la propiedad del Estado y la intervención del gobierno. Apoyada en las EPE, durante los últimos 30 años China ha visto crecer su PIB 9.5% anual y su volumen de comercio internacional 18% anual. Las EPE representan 80% de la capitalización del mercado de valores China. Pero este país no está solo. En Rusia, la cifra es de 62% y en Brasil llega a 38%.⁵⁸ En general, 9 de las 15 principales ofertas públicas iniciales (OPI) más grandes desde 2006 pertenecieron a EPE (tabla 11.5). Para los legisladores de las economías desarrolladas, una importante dimensión de este debate se centra en considerar las inversiones de las entidades propiedad del Estado como **fondos soberanos de riqueza o fondos soberanos de inversión (FSR)** de las economías emergentes (vea la sección Mercados emergentes 11.1).

TABLA 11.5 Las empresas propiedad del Estado representan 9 de las 15 ofertas públicas iniciales más grandes desde 2005.

EMPRESA	INDUSTRIA	AÑO	VALOR (miles de millones de dólares)
Agricultural Bank of China (SOE)	Finanzas	2010	22.1
Industrial & Commercial Bank of China (SOE)	Finanzas	2006	21.9
AIA (Hong Kong)	Seguros	2010	20.5
Visa (Estados Unidos)	Finanzas	2008	19.7
General Motors (Estados Unidos) (SOE)	Automotriz	2010	18.1
Bank of China (SOE)	Finanzas	2006	11.2
Dai-ichi Life Insurance (Japón)	Seguros	2010	11.1
Rosneft (Rusia) (SOE)	Petróleo y gas	2006	10.7
Glencore International (Suiza)	Minería	2011	10.0
China Construction Bank (SOE)	Finanzas	2005	9.2
Electricité de France (SOE)	Servicios generales y energía	2005	9.0
VTB Group (Rusia) (SOE)	Finanzas	2007	8.0
Banco Santander Brasil	Finanzas	2009	7.5
China State Construction Engineering Corporation (SOE)	Construcción	2009	7.3
Iberdrola Renovables (España)	Servicios generales y energía	2007	6.6

Fuente: Adaptada de *Economist*, 2012, New masters of universe, p. 8, Special Report: State Capitalism, 21 de enero, p. 8.

MERCADOS EMERGENTES 11.1

DILEMA ÉTICO

Dar la bienvenida o restringir las inversiones de fondos soberanos de riqueza

Un fondo soberano de riqueza o fondo soberano de inversión (FSR) es un fondo de inversión propiedad del Estado compuesto por activos financieros como acciones, bonos, bienes raíces u otros instrumentos financiados por activos de los mercados del exterior. Los fondos de inversión que ahora se llaman FRS fueron creados en 1953 por Kuwait. Tanto Estados Unidos como Canadá han tenido sus versiones de FRS (al menos a nivel estatal y provincial, como Alaska Permanent Fund y Alberta Heritage Fund).

Durante las crisis recientes, los FRS vinieron al rescate. Ahora representan aproximadamente 10% de los flujos de inversión globales. Por ejemplo, en 2007, Abu Dhabi Investment Authority injectó 7,500 millones de dólares (4.9% de capital accionario) a Citigroup. En 2008, China Investment Corporation (CIC) invirtió 5,000 millones por 10% del capital accionario de Morgan Stanley. Aunque la mayoría de las FRS realizan inversiones relativamente pasivas, algunas se han convertido en inversionistas directos más activos, al tiempo en que poseen mayores intereses de los beneficiarios.

Esas inversiones a gran escala han encendido el debate sobre los FRS. Por un lado, estas entidades han aportado el muy necesario efectivo para rescatar a empresas occidentales desesperadas. Por el otro, surgen preocupaciones en los países anfitriones, que por lo general son economías desarrolladas. El interés principal es la seguridad nacional, pues los FRS pueden tener una motivación política (es decir, no de negocios). Otra preocupación es la escasa transparencia que muestran los FRS. Los gobiernos de muchas economías desarrolladas, atemorizadas por las "amenazas" de los FRS, han establecido medidas para defender a sus empresas.

La inversión extranjera tiene tanto beneficios como costos para los países anfitriones. Sin embargo, a falta de evidencia de que los costos superan a los beneficios, la prisa por establecer barreras antiFRS es una señal de sentimientos proteccionistas (o algunos pueden argumentar, incluso racistas). A los ejecutivos de las muy presionadas empresas occidentales, no les parece inteligente solicitar rescates gubernamentales por un lado y rechazar el efectivo de las FRS por el otro. La mayor parte de la inversión de FRS es esencialmente efectivo gratuito con pocas condiciones. Por ejemplo, CIC, que ahora tiene 10% del capital accionario de Morgan Stanley, no demandó un lugar en el consejo de administración ni un rol gerencial. Para las autoridades occidentales a cargo de diseñar políticas, tiene poco sentido gastar el dinero de los contribuyentes

para rescatar empresas fallidas, manejar enormes déficits presupuestales y luego rechazar los FRS. Los investigadores Steve Globerman y Daniel Shapiro comentan acerca de la inversión china en Estados Unidos (incluida la inversión de FRS) y señalan:

Parece irresponsable por parte de los diseñadores estadounidenses de políticas estigmatizar la inversión china en Estados Unidos con base en estimaciones imprecisas y quizás exageradas de los costos y riesgos que incluye esa inversión.

Por lo menos algunos diseñadores estadounidenses de políticas están de acuerdo. En el ejemplar de septiembre/octubre de 2008 de *Foreign Affairs*, el entonces secretario del Tesoro, Henry Paulson, comentó:

Estas preocupaciones [acerca de la inversión china] están fuera de lugar... Estados Unidos actuará bien si estimula ese tipo de inversión de cualquier lugar del mundo (incluida China) porque representa un voto de confianza en la economía estadounidense y promueve el crecimiento, los empleos y la productividad de Estados Unidos.

Por último, debido a las crisis financieras de 2008-2009, la reciente inversión de FRS en las economías desarrolladas sufrió pérdidas importantes. Como un "doble golpe", tanto la repercusión política como las pérdidas económicas han desalentado de manera severa los FRS. Como resultado, la recesión ha resaltado la importancia de mantener un clima de bienvenida. Como parte de los esfuerzos por fomentar ese clima en tiempos de una gran ansiedad política y económica, tanto el gobierno de China como el estadounidense, en el US-China Strategic and Economic Dialogue (S&ED) el 28 de julio de 2009, se explaron:

Estados Unidos confirma que el proceso del Comité sobre Inversión Extranjera de Estados Unidos (CFIUS) asegura el tratamiento consistente y justo de toda la inversión extranjera sin prejuicio del lugar de origen. Estados Unidos da la bienvenida a la inversión de fondos soberanos de riqueza, incluida la de China, que destaca que las decisiones de inversión de sus empresas de inversión propiedad del Estado se basarán sólo en motivos comerciales.

Más allá de las negociaciones bilaterales, como US-China S&ED, en septiembre de 2008 los principales FRS del mundo, en una cumbre que se realizó en Santiago, Chile, acordaron respetar un código de conducta voluntario, conocido como Principios de Santiago. Estos principios fueron diseñados para reducir algunas de las preocupaciones del país anfitrión acerca de la inversión de FRS y mejorar la transparencia de la operación. Estos principios representan un hito importante de la evolución de los FRS.

Fuentes: Con base en 1) V. Fotak y W. Megginson, 2009, Are SWF's welcome now?, en *Columbia FDI Perspectives*,

No. 9, 21 de julio, www.vcc.columbia.edu; 2) S. Globerman y D. Shapiro, 2009, Economic and strategic considerations surrounding Chinese FDI in the United States, p. 180, en *Asia Pacific Journal of Management*, 26, pp. 163-183; 3) H. Paulson, 2008, The right way to engage China, en *Foreign Affairs*, septiembre/octubre, www.foreignaffairs.org; 4) Sovereign Wealth Fund Institute, 2012, About sovereign wealth fund, www.swfinstitute.org; 5) United Nations (UN), 2010, *World Investment Report 2010*, p. xviii, Nueva York y Ginebra, UN; 6) US Department of Treasury, 2009, *The First US-China Strategic and Economic Dialogue Economic Track Joint Fact Sheet*, 28 de julio, Washington.

El estratega hábil

En el área del gobierno corporativo, el estratega hábil capitaliza tres conclusiones estratégicas para la acción (tabla 11.6). Primero, es necesario entender la naturaleza de los conflictos principal-agente y principal-principal para crear mejores mecanismos de gobierno. Por ejemplo, el incremento del capital accionario privado es una respuesta directa a los conflictos principal-agente que normalmente se encuentran en las empresas que cotizan en bolsa (vea el caso de cierre). Sorprendentemente, el capital privado, por lo general, hace que *los mismos* gerentes, que administran *los mismos* activos, cumplan sus funciones de manera más eficaz. Uno de los mecanismos para reducir los conflictos principal-principal implica introducir un segundo accionista de control (dominante) que pueda monitorear y restringir la acción del primer accionista controlador.⁵⁹

Segundo, los estrategas eficaces tienen que desarrollar capacidades específicas de la empresa para diferenciar las dimensiones de gobierno. En la India, la empresa líder en TI, Infosys, ha surgido como una corporación ejemplar.⁶⁰ Es la primera empresa india que aplica los principios de contabilidad generalmente aceptados de Estados Unidos (GAAP), la primera en ofrecer opciones de acciones a todos los empleados y una de las primeras en incorporar directores externos. Desde sus cotizaciones en Mumbai en 1993 y NASDAQ en 1999, ha ido mucho más allá de los requerimientos de revelación ordenados por las normas indias y estadounidenses. En NASDAQ, Infosys se comporta de manera *voluntaria* como un emisor nacional estadounidense, en lugar de sujetarse a los estándares menos estrictos que regulan a los emisores extranjeros.

Tercero, los estrategas hábiles deben entender las reglas y anticipar los cambios.⁶¹ En el primer año en que se les otorgó a los accionistas “voz acerca de la compensación” en las empresas estadounidenses (2011), el promedio de compensación de los CEO de las empresas de Standard & Poor 500 saltó 35%, a 8.4 millones de dólares.⁶² Mientras que los accionistas sólo rechazaron la compensación ejecutiva en menos de 2% de las empresas públicas, la práctica de incrementar de forma significativa la compensación

TABLA 11.6 Conclusiones estratégicas para la acción.

- Entender la naturaleza de los conflictos principal-agente y principal-principal para crear mejores mecanismos de gobierno.
- Desarrollar las capacidades específicas de las empresas para diferenciarlas de las dimensiones de gobierno.
- Dominar las reglas que afectan al gobierno corporativo y anticipar los cambios.

de los CEO parecía desviarse del espíritu (si no textualmente) de la ley Dodd-Frank que desató la “voz acerca de la compensación”. Como resultado, se puede esperar de aquí en adelante un mayor endurecimiento de las reglas.

En general, una mejor comprensión del gobierno corporativo puede ayudarnos a responder las cuatro preguntas fundamentales en estrategia. Primero, ¿en qué aspectos difieren las empresas? Las empresas difieren en el gobierno corporativo debido a la diversa naturaleza de las industrias, las diferentes capacidades para motivar y disciplinar a los gerentes y los diferentes modelos o estructuras institucionales. Segundo, ¿de qué manera se comportan las empresas? Dado que la mayoría de las corporaciones en todo el mundo tienen componentes básicos similares de gobierno corporativo (propietarios, gerentes y consejos de administración), las principales fuentes de diferencias se derivan de la forma en que estos componentes se relacionan e interaccionan entre sí para establecer la dirección de la nave corporativa. Tercero, ¿qué determina el alcance de la empresa? Desde la perspectiva del gobierno corporativo, un amplio alcance puede ser un indicador de la construcción de imperio de los gerentes y una reducción de los riesgos. Por último, ¿qué determina el éxito y el fracaso de las empresas en todo el mundo? Aunque la investigación aún no es concluyente, existen razones para creer (en su totalidad y a largo plazo) que las empresas mejor gobernadas serán recompensadas con un menor costo de capital y, en consecuencia, con un mejor desempeño de la empresa.⁶³

RESUMEN

1. Diferenciar los diversos patrones de propiedad en el mundo

- En Estados Unidos y el Reino Unido, dominan las empresas cuya propiedad y control están claramente separados.
- En otros lugares, predominan las empresas con propiedad concentrada y el control en manos de familias o gobiernos.

2. Articular el rol de los gerentes en los conflictos principal-agente y principal-principal

- En las empresas con separación de propiedad y control los principales conflictos son principal-agente.
- En las empresas con propiedad concentrada, prevalecen los conflictos principal-principal.

3. Explicar el rol del consejo de administración

- El consejo de administración realiza funciones de 1) control, 2) servicio y 3) adquisición de recursos.
- En todo el mundo, el consejo difiere en su composición, estructura de liderazgo y juntas directivas entrelazadas.

4. Identificar los mecanismos de gobierno basados en la voz y en la salida y su combinación en paquete

- Los mecanismos basados en la voz interna y en la salida externa se combinan como paquete para determinar la eficacia del gobierno corporativo.
- El mercado del control corporativo y el del capital accionario privado son dos mecanismos externos principales.

5. Adquirir una perspectiva global acerca de la forma en que varían los mecanismos de gobierno en todo el mundo

- Diferentes combinaciones de mecanismos de gobierno internos y externos generan cuatro grupos principales.
- La privatización en todo el mundo representa diferentes esfuerzos por mejorar la eficacia del gobierno.

6. Desarrollar un modelo integral de gobierno corporativo

- Las perspectivas o visiones basadas en la industria, las instituciones y los recursos arrojan una luz considerable sobre los temas de gobierno corporativo.

7. Participar en tres debates centrales relacionados con el gobierno corporativo

- 1) Agentes oportunistas frente a representantes gerenciales, 2) convergencia frente a divergencia global y 3) propiedad estatal frente a propiedad privada.

8. Formular conclusiones estratégicas para la acción

- Entender la naturaleza de los conflictos principal-agente y principal-principal.
- Desarrollar las capacidades específicas de la empresa para diferenciar las dimensiones del gobierno corporativo.
- Dominar las reglas que afectan el gobierno corporativo y anticipar los cambios.

TÉRMINOS CLAVE

agente, p. 330	cotización internacional, p. 345	mecanismo basado en la voz, p. 336
asimetrías de información, p. 330	director externo (independiente), p. 334	presidente ejecutivo (CEO), p. 327
capital accionario privado, p. 338	director interno, p. 334	principal, p. 330
capital humano gerencial, p. 342	dualidad del CEO, p. 334	propiedad difusa, p. 329
capitalismo accionario, p. 339	empresa propiedad del Estado (EPE), p. 329	propiedad y control concentrados, p. 328
compra apalancada (LBO), p. 338	expropiación, p. 332	relación de agencia, p. 330
conflictos principal-agente, p. 330	fondo soberano de riqueza (FSR), p. 348	riesgo moral, p. 347
conflictos principal-principal, p. 332	gobierno corporativo, p. 328	separación de la propiedad y el control, p. 329
Consenso de Beijing, p. 348	inversión extranjera de portafolio (IEP), p. 344	teoría de agencia, p. 330
Consenso de Washington, p. 347	junta directiva entrelazada, p. 334	teoría de los representantes, p. 345
costo de agencia, p. 330	mecanismo basado en la salida, p. 336	transacción relacionada, p. 333
		tunelización, p. 333

PREGUNTAS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

1. Algunos expertos afirman que el estilo angloamericano de separación de la propiedad y el control es un resultado inevitable del gobierno corporativo. Otros sostienen que es una variante (entre muchas) de la forma en que las empresas grandes pueden ser gobernadas de manera eficaz, pero que no es necesariamente la manera más eficiente. ¿Usted qué piensa?
2. Recientes reformas al gobierno corporativo en diversos países exhortan (y con frecuencia requieren) que las empresas agreguen más directores externos a sus consejos de administración y que separen los puestos de presidente del consejo y CEO. Sin embargo, la investigación académica no ha podido respaldar los méritos de ambas prácticas. ¿Por qué?

- 3. ÉTICA:** Usted tiene 30 años de edad y obtuvo su maestría en negocios (MBA) de una importante escuela hace dos años. Además, será promovido a CEO de una empresa de muchos millones de dólares que cotiza en bolsa en su país. Los accionistas minoritarios han presentado una ruidosa resistencia a su nombramiento, porque usted es demasiado joven. Es una lástima, porque su padre y su familia son los accionistas controladores y usted, de todas maneras, obtendrá ese puesto. ¿Qué dirá en su primera conferencia de prensa como CEO, cuando sabe que habrá preguntas difíciles de los reporteros?

TEMAS PARA PROYECTOS DE GRAN ALCANCE

- 1.** Dado que usted puede elegir dónde registrar e inscribir a su empresa en cualquier bolsa del mundo, ¿qué leyes de valores y gobierno corporativo nacionales preferiría usted? Trabaje en equipo, investigue y compare por lo menos cinco ubicaciones posibles y luego seleccione. Presente sus resultados de investigación, el criterio de selección y la explicación de la alternativa final en una presentación visual o un ensayo corto.
- 2.** ¿De qué lado está usted en el debate sobre la propiedad privada frente a la propiedad estatal? Exprese su posición en un ensayo corto.
- 3. ÉTICA:** Como presidente del consejo/CEO, usted debe elegir dos candidatos para una posición de director externo en su consejo. Uno es otro CEO, un amigo de mucho tiempo en cuyo consejo usted ha servido durante muchos años. El otro es un conocido accionista militante cuyo lema es “no es necesario engordar más a los gatos gordos”. Colocarlo en el consejo le otorgará prestigio entre los analistas y periodistas por invitar a un líder crítico para que revise su trabajo. Sin embargo, puede intentar demostrar su teoría de que los CEO reciben una compensación excesiva. ¿A quién elegiría? Explique su justificación por su elección en un ensayo corto.

CASO DE CIERRE

DILEMA ÉTICO

Mercados emergentes: el desafío del capital accionario privado

El capital accionario privado es una de las palabras de moda más polémicas y controvertidas en el gobierno corporativo. Con frecuencia, algunas firmas de capital privado toman una empresa que cotiza en bolsa con mal desempeño, agregan una fuerte dosis de deuda, agitan “zanahorias” frente a los gerentes titulares y recortan toda la “grasa” (por lo general, mediante despidos). A las empresas de capital privado se les paga por 1) las cuotas y 2) las utilidades que se cosechan cuando vuelven a hacer públicas las empresas mediante una nueva oferta pública inicial (OPI).

El capital accionario privado salió a la luz por primera vez en la década de 1980, como parte de una secuencia de negociaciones encabezadas por la toma de control de Nabisco en 1988 por parte de Kohlberg Kravis Robert (KKR), operación que involucró 25,000 millones de dólares, el precio más alto pagado hasta entonces por una empresa que cotiza en bolsa. Aunque KKR disciplinó a

los gerentes inservibles que destruyeron el valor para los accionistas, recibió una tonelada de mala prensa, basada en el best seller *Barbarians at the Gate*, que lo mostraba como un saqueador avaro y bárbaro.

Después de la negociación de RJR Nabisco, la industria del capital accionario privado se estancó durante la década de 1990. Sin embargo, en la década de 2000, retomó su impulso y escaló a nuevas alturas. En 1991 sólo existían 57 empresas de capital privado. En 2007, cerca de 700 empresas intentaban realizar esos acuerdos. En la actualidad, los acuerdos de capital privado representan, rutinariamente, 25% de todas las fusiones y adquisiciones (FyA) en el mundo (y 35% en Estados Unidos). Desde 2005, Europa ha tenido más movimientos (medidos por los valores de las negociaciones) que Estados Unidos. En 2007, Cerberus, una firma de capital privado, compró a Chrysler, en ese momento propiedad de DaimlerChrys-

ler, por 7,400 millones de dólares. APAX Partners gastó 7,750 millones en la compra Thomson Learning Corporation, que cotiza en Nueva York y Tokio. Sin embargo, el capital privado sufrió un enorme revés desde 2008. Numerosas operaciones que se realizaron al amparo del crédito fácil de 2006-2007 colapsaron, lo que provocó graves pérdidas. En 2007, mediante el desembolso de 43,000 millones de dólares, Texas Pacific Group (ahora conocido como TPG Capital) y KKR tomaron el control de la empresa de servicios con sede en Dallas TXU, que ahora se llama Energy Future Holdings. Sin embargo, en 2011, KKR valoró su inversión en sólo diez centavos de dólar.

El capital privado siempre ha sido motivo de controversias. Quienes lo apoyan sostienen que es una respuesta al deficiente gobierno corporativo que padecen las empresas que cotizan en bolsa. El capital privado sobresale en cuatro formas:

- Los propietarios privados, a diferencia de los dispersos accionistas individuales, están muy interesados en el rendimiento de la inversión. Las firmas de capital privado siempre envían expertos a ocupar un lugar en el consejo de administración y conforman una administración participativa.
- Un alto nivel de deuda impone una fuerte disciplina financiera para minimizar los residuos.
- El capital contable privado convierte a los gerentes de agentes en principales con un capital sustancial (por lo general, un capital de 5% para el CEO y 16% para todo el equipo de la alta gerencia). Las empresas de capital privado pagan a los gerentes de manera más generosa, pero también castigan más fuerte el fracaso. La compensación de los gerentes en las empresas bajo propiedad privada, de acuerdo con el experto líder Michael Jensen, es 20 veces más sensible al desempeño que en las empresas que cotizan en bolsa. En promedio, el capital privado permite que los *mismos* gerentes, que administran los *mismos* activos, tengan un desempeño mucho más eficaz. En promedio, la productividad y la eficiencia aumentan 2%.
- Finalmente, la privacidad es fabulosa. Para los gerentes, no más carga a corto plazo para "cumplir con los números" de Wall Street, no más papeleo engoroso de los reguladores (una carga especialmente abrumadora gracias a la SOX) y mejor aún, no más revelaciones con insoportables detalles sobre su compensación (una invitación inevitable para que sean llamados "gatos gordos"). Los altos directivos son, en verdad, gatos *más gordos*. No resulta sorprendente que cada día más gerentes prefieran una vida más tranquila pero mucho más lucrativa. En 1997, más de 7,000 empresas fueron inscritas en las bolsas de valores de Estados Unidos. En 2012, gracias al capital privado, sólo más de 4,000 se molestaron en ser incluidas en ellas.

Todo lo anterior, de acuerdo con los críticos, es exactamente lo cuestionable del capital contable privado. Además de ser llamado "bárbaro", también ha sido etiquetado como "desmantelador de activos" y "langosta". Al tiempo en que la compensación ejecutiva en las empresas que cotizan en bolsa ha desatado una gran controversia, el capital privado ha incrementado la inequidad entre los ingresos de los altos financieros y los altos directivos, como grupo, y el resto de los mortales. El capital privado ha proliferado de manera rápida en todo el mundo. Parte del alboroto refleja el golpe aún no asimilado en países que de pronto enfrentan el rigor del capital accionario privado angloamericano. En Alemania, algunos políticos etiquetaron a los grupos de capital accionario privado extranjero como "langostas que se alimentan de las empresas alemanas para su beneficio antes de escupirlas". En Corea del Sur, en 2003, Lone Star Funds of Dallas inicialmente fue considerada como un extranjero valiente dispuesto a salvar a las empresas coreanas en problemas. Sin embargo, en 2006, cuando Lone Star intentó recuperar el efectivo que le correspondía por la venta de su 51% de capital accionario de Korea Exchange Bank, los sindicatos tomaron las calles para protestar y los fiscales emitieron una orden de arresto a su cofundador por supuesta manipulación financiera.

De algo estamos seguros: el capital accionario genera recortes laborales (aproximadamente 1% a 2% de los empleos de las empresas tomadas, se perdieron). Sin embargo, lo mismo sucedería si fuesen adquiridas por empresas públicas. En otras palabras, los compradores de capital accionario no son más bárbaros que las empresas que cotizan en bolsa. En términos de rendimientos financieros, los inversionistas de capital accionario privado ganan ligeramente más que los de Standard and Poor's (S&P) 500 antes de que se cobren los honorarios. Sin embargo, después de ello, el capital accionario privado se desempeña ligeramente por debajo de S&P. En otras palabras, los inversionistas externos tendrían tan buenos resultados o mejores si colocan su dinero en un fondo del índice S&P. En resumen, mientras que el capital accionario privado está bajo ataque por destruir empleos, su problema real es que los rendimientos para los inversionistas son bajos.

El capital accionario privado es inherentemente global. Debido al país de origen de dicho capital está sumergido en la recesión y en un resentimiento difundido (piense en Occupy Wall Street), el panorama parece sombrío. ¿El capital accionario privado es "Monsters, Inc."?, preguntó un editorial de *Economist*. Por lo tanto, las empresas de capital accionario privado cada vez más se han enfocado en las economías emergentes, en especial en China, con

vistas a su crecimiento futuro. La siguiente cita es de un discurso de 2010 de David Rubenstein, cofundador y director general de una de las firmas de capital accionario privado más grandes, Carlyle Group:

Cuando estoy en Washington, DC, las personas me bombardean, dicen que no pago suficientes impuestos, que no me preocupo lo suficiente por los intereses laborales. Varios sindicatos protestan en mi contra. Tengo a todos diciéndome que no hago algo bien. En China, las personas quieren mi autógrafo; los profesionales del capital accionario privado son como estrellas de rock. Como China cree que dicho capital es una técnica que agrega valor y un recurso de valor agregado, lo alienta... Honestamente, le digo a la gente, el centro del capitalismo es Beijing y el centro del no capitalismo es Washington, DC. Ahora es evidente que eso es una exageración para señalar un punto, pero no hay duda de que en China, lo que las personas de capital accionario privado hacen es muy bienvenido y nada criticado.

Fuentes: Con base en 1) *Bloomberg Businessweek*, 2001, The people vs. private equity, 28 de noviembre, pp. 90-93; 2) *Bloomberg Businessweek*, 2012, You're so Bain, 16 de enero, pp. 6-8; 3) G. Bruton, I. Filatotchev, S. Chahine y M. Wright,

2010, Governance, ownership structure, and performance of IPO firms: The impact of different types of private equity investors and institutional environments, en *Strategic Management Journal*, 31, pp. 491-509; 4) D. Cumming y U. Walz, 2010, Private equity returns and disclosure around the world, en *Journal of International Business Studies*, 41, pp. 727-754; 5) *Economist*, 2012, Bain or blessing? 28 de enero, pp. 73-74; 6) *Economist*, 2012, Monsters, Inc.?, 28 de enero, p. 10-11; 7) M. Jensen, 1989, Eclipse of the public corporation, en *Harvard Business Review*, septiembre, pp. 61-74; 8) S. Kaplan y P. Stromberg, 2009, Leveraged buyouts and private equity, en *Journal of Economic Perspectives*, 23, pp. 121-146; 9) L. Phalippou, 2009, Beware of venturing into private equity, en *Journal of Economic Perspectives*, 23, pp. 147-166; 10) Wharton Private Equity Review, 2010, en *The Storm Clouds Begin to Clear*, p. 19, Wharton School.

PREGUNTAS

1. Si usted fuera un especialista de capital accionario privado, ¿qué tipo de empresas buscaría?
2. Si usted fuera un CEO de una empresa que cotiza en bolsa y lo abordara una firma de capital accionario privado, ¿cómo procedería?
3. Si usted fuera una autoridad reguladora de China, ¿cuán preocupado estaría después de haber escuchado las críticas en contra del capital accionario privado en Estados Unidos, Alemania, Corea del Sur y otras partes?

NOTAS

[Acrónimos de los diarios] **AME**: Academy of Management Executive; **AMJ**: Academy of Management Journal; **AMP**: Academy of Management Perspectives; **AMR**: Academy of Management Review; **APJM**: Asia Pacific Journal of Management; **ASQ**: Administrative Science Quarterly; **BW**: BusinessWeek (antes de 2010) o Bloomberg Businessweek (desde 2010); **HBR**: Harvard Business Review; **JIBS**: Journal of International Business Studies; **JIM**: Journal of International Management; **JMS**: Journal of Management Studies; **JWB**: Journal of World Business; **MIR**: Management International Review; **OSc**: Organization Science; **SMJ**: Strategic Management Journal.

1. R. Monks & N. Minow, 2001, *Corporate Governance* (p. 1), Oxford, UK: Blackwell. See also M. Benz & B. Frey, 2007. Corporate governance, *AMR*, 32: 92-104; S. Globerman, M. W. Peng, & D. Shap-

iro, 2011, Corporate governance and Asian companies, *APJM*, 28: 1-14.

2. B. Connolly, R. Hoskisson, L. Tihanyi, & S. T. Certo, 2010, Ownership as a form of corporate governance, *JMS*, 47: 1561-1589.
3. R. Stulz, 2005, The limits of financial globalization (p. 1618), *JF*, 60: 1595-1638.
4. K. Schnatterly, K. Shaw, & W. Jennings, 2008, Information advantages of large institutional owners, *SMJ*, 29: 219-227.
5. R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, & A. Shleifer, 1999, Corporate ownership around the world, *JF*, 54: 471-517.
6. Y. Jiang & M. W. Peng, 2011, Are family ownership and control in large firms good, bad, or irrelevant? *APJM*, 28: 15-39; M. W. Peng & Y. Jiang, 2010, Institutions behind family ownership and control

- in large firms, *JMS*, 47: 253–273; W. Schulze & E. Gedajlovic, 2010, Whither family business? *JMS*, 47: 191–204.
7. M. Jensen & W. Meckling, 1976, Theory of the firm, *JFE*, 3: 305–360.
 8. J. Combs, D. Ketchen, A. Perryman, & M. Donahue, 2007, The moderating effect of CEO power on the board-composition-firm performance relationship, *JMS*, 44: 1309–1322; W. Johnson, R. Magee, N. Nagarajan, & H. Newman, 1985, An analysis of the stock price reaction to sudden executive deaths, *JAE*, 7: 151–174.
 9. S. Claessens, S. Djankov, & L. Lang, 2000, The separation of ownership and control in East Asian corporations, *JFE*, 58: 81–112.
 10. M. Faccio & L. Lang, 2002, The ultimate ownership of Western European corporations, *JFE*, 65: 365–395.
 11. M. Young, M. W. Peng, D. Ahlstrom, G. Bruton, & Y. Jiang, 2008, Corporate governance in emerging economies, *JMS*, 45: 196–220.
 12. S. Johnson, R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, & A. Shleifer, 2000, Tunneling, *AER*, 90: 22–27.
 13. D. Dalton, C. Daily, A. Ellstrands, & J. Johnson, 1998, Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance, *SMJ*, 19: 269–290; M. Kroll, B. Walters, & S. Le, 2007, The impact of board composition and top management team ownership structure on post-IPO performance in young entrepreneurial firms, *AMJ*, 50: 1198–1216; M. W. Peng, T. Buck, & I. Filatotchev, 2003, Do outside directors and new managers help improve firm performance? *JWB*, 38: 348–360.
 14. D. Erkins, M. Hung, & P. Matos, 2012, Corporate governance in the 2007–2008 financial crisis, working paper, University of Southern California.
 15. V. Chen, J. Li, & D. Shapiro, 2011, Are OECD-prescribed “good corporate practices” really good in an emerging economy? *APJM*, 28: 115–138; M. W. Peng, S. Zhang, & X. Li, 2007, CEO duality and firm performance during China’s institutional transitions, *MOR*, 3: 205–225.
 16. *Economist*, 2012, The shackled boss, January 21: 76.
 17. M. Geletkanycz & B. Boyd, 2011, CEO outside directorships and firm performance, *AMJ*, 54: 335–352.
 18. K. Au, M. W. Peng, & D. Wang, 2000, Interlocking directorates, firm strategies, and performance in Hong Kong (p. 32), *APJM*, 17: 29–47.
 19. J. Tang, M. Crossan, & W. G. Rowe, 2011, Dominant CEO, deviant strategy, and extreme performance, *JMS*, 48: 1479–1502; J. Westphal & I. Stern, 2007, Flattery will get you everywhere, *AMJ*, 50: 267–288.
 20. A. Gore, S. Matsunaga, & P. E. Yeung, 2011, The role of technical expertise in firm governance structure, *SMJ*, 32: 771–786; M. Kroll, B. Walters, & P. Wright, 2008, Board vigilance, director experience, and corporate outcomes, *SMJ*, 29: 363–382; M. McDonald, J. Westphal, & M. Graebner, 2008, What do they know? *SMJ*, 29: 1155–1177.
 21. M. W. Peng, 2004, Outside directors and firm performance during institutional transitions, *SMJ*, 25: 453–471.
 22. A. Chizema & J. Kim, 2010, Outside directors on Korean boards, *JMS*, 47: 109–129.
 23. R. Adams, A. Licht, & L. Sagiv, 2011, Shareholders and stakeholders, *SMJ*, 32: 1331–1355; S. Graffin, M. Carpenter, & S. Boivie, 2011, What’s all that (strategic) noise? *SMJ*, 32: 748–770.
 24. C. Devers, R. Wiseman, & R. M. Holmes, 2007, The effects of endowment and loss aversion in managerial stock option valuation, *AMJ*, 50: 191–208; M. Goranova, T. Alessandri, P. Brandes, & R. Dharwadkar, 2007, Managerial ownership and corporate diversification, *SMJ*, 28: 211–225; W. G. Sanders & A. Tuschke, 2007, The adoption of institutionally contested organizational practices, *AMJ*, 50: 33–56.
 25. C. Cadsby, F. Song, & F. Tapon, 2007, Sorting and incentive effects of pay for performance, *AMJ*, 50: 387–405; T. Cho & W. Shen, 2007, Changes in executive compensation following an environmental shift, *SMJ*, 28: 747–754; M. Larraza-Kintana, R. Wiseman, L. Gomez-Mejia, & T. Welbourne, 2007, Disentangling compensation and employment risks using the behavioral agency model, *SMJ*, 28: 1001–1019.
 26. L. Bebchuk & J. Fried, 2004, *Pay without Performance*, Cambridge, MA: Harvard University Press; J. Wade, J. Porac, T. Pollock, & S. Graffin, 2006, The burden of celebrity, *AMJ*, 49: 643–660; X. Zhang, K. Bartol, K. Smith, M. Pfarrer, & D. Khanin, 2008, CEOs on the edge, *AMJ*, 51: 241–258.
 27. A. Cowen & J. Marcel, 2011, Damaged goods, *AMJ*, 54: 509–527; M. Wiersema & Y. Zhang, 2011, CEO dismissal, *SMJ*, 32: 1161–1182.
 28. *Economist*, 2012, The shackled boss, January 21: 76.
 29. R. Hoskisson, M. Castleton, & M. Withers, 2009, Complementarity in monitoring and bonding, *AMP*, May: 57–74.
 30. V. Bodolica & M. Spraggon, 2009, The implementation of special attributes of CEO compensation

- contracts around M&A transactions, *SMJ*, 30: 985–1011; N. Hiller & D. Hambrick, 2007, Conceptualizing executive hubris, *SMJ*, 26: 297–319; R. Masulis, C. Wang, & F. Xie, 2007, Corporate governance and acquirer returns, *JF*, 62: 1851–1889.
31. M. Nakamura, 2011, Adoption and policy implications of Japan's new corporate governance practices after the reform, *APJM*, 28: 187–213; T. Yoshikawa & J. McGuire, 2008, Change and continuity in Japanese corporate governance, *APJM*, 25: 5–24.
 32. S. Kaplan & P. Stromberg, 2009, Leveraged buyouts and private equity, *JEP*, 23: 147–166; L. Phalippou, 2009, Beware of venturing into private equity, *JEP*, 23: 147–166; P. Phan & C. Hill, 1995, Organizational restructuring and economic performance in leveraged buyouts, *AMJ*, 38: 704–739.
 33. J. Lerner, P. Stromberg, & M. Sorensen, 2008, Private equity and long-run investment, in J. Lerner & A. Gurung (eds.), *The Global Economic Impact of Private Equity Report 2008* (pp. 27–42), Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
 34. R. Aguilera, I. Filatotchev, H. Gospel, & G. Jackson, 2008, An organizational approach to comparative corporate governance, *OSc*, 19: 475–492; B. Boyd, K. Haynes, & F. Zona, 2011, Dimensions of CEO-board relations, *JMS*, 48: 1892–1923; G. Dowell, M. Shackell, & N. Stuart, 2011, Boards, CEOs, and surviving a financial crisis, *SMJ*, 32: 1025–1045; B. Hermalin, 2005, Trends in corporate governance, *JF*, 60: 2351–2384.
 35. D. McCarthy & S. Puffer, 2008, Interpreting the ethicality of corporate governance decisions in Russia, *AMR*, 33: 11–31.
 36. A. Henderson, D. Miller, & D. Hambrick, 2006, How quickly do CEOs become obsolete? *SMJ*, 27: 447–460.
 37. Y. Kor & V. Misangyi, 2008, Outside directors' industry-specific experience and firms' liability of foreignness, *SMJ*, 29: 1345–1355.
 38. M. Li & R. Simerly, 1998, The moderating effect of environmental dynamism on the ownership-performance relationship, *SMJ*, 19: 169–179.
 39. S. Kaplan, 2008, Cognition, capabilities, and incentives, *AMJ*, 51: 672–695; J. Tian, J. Halebian, & N. Rajagopalan, 2011, The effects of board human and social capital on investor reactions to new CEO selection, *SMJ*, 32: 731–747; J. Westphal & M. Clement, 2008, Sociopolitical dynamics in relations between top managers and security analysts, *AMJ*, 51: 873–897.
 40. A. Alexiev, J. Jansen, F. Van den Bosch, & H. Volberda, 2010, Top management team advice seeking and exploratory innovation, *JMS*, 47: 1343–1364.
 41. C. Doidge, A. Karolyi, & R. Stulz, 2004, Why are foreign firms listed in the US worth more? *JFE*, 71: 205–238.
 42. A. Karolyi, 2010, Corporate governance, agency problems, and international cross-listings, working paper, Cornell University.
 43. C. Doidge, A. Karolyi, & R. Stulz, 2009, Has New York become less competitive than London in global markets? *JFE*, 91: 253–277; N. Fernandes, U. Lel, & D. Miller, 2010, Escape from New York, *JFE*, 95: 129–147.
 44. S. Boivie, D. Lange, M. McDonald, & J. Westphal, 2011, Me or we, *AMJ*, 54: 551–576; J. He & Z. Huang, 2011, Board informal hierarchy and firm financial performance, *AMJ*, 54: 1119–1139; A. Mackey, 2008, The effect of CEOs on firm performance, *SMJ*, 29: 1357–1367; S. Nadkarni & P. Herrmann, 2010, CEO personality, strategic flexibility, and firm performance, *AMJ*, 53: 1050–1073; A. Raes, M. Heijltjes, U. Glunk, & R. Roe, 2011, The interface of the top management team and middle managers, *AMR*, 36: 102–126; Z. Simsek, 2007, CEO tenure and organizational performance, *SMJ*, 28: 653–662; C. Tuggle, K. Schnatterly, & R. Johnson, 2010, Attention patterns in the board-room, *AMJ*, 53: 550–571; Y. Zhang & M. Wiersema, 2009, Stock market reaction to CEO certification, *SMJ*, 30: 693–710.
 45. A. Bris & C. Cabolis, 2008, The value of investor protection, *RFS*, 21: 605–648; C. Doidge, A. Karolyi, & R. Stulz, 2007, Why do countries matter so much for corporate governance? *JFE*, 86: 1–39.
 46. T. Buck & A. Shahrim, 2005, The translation of corporate governance changes across national cultures, *JIBS*, 36: 42–61.
 47. G. Davis, 2009, The rise and fall of finance and the end of the society of organizations, *AMP*, August: 27–44.
 48. S. Estrin & M. Prevezer, 2011, The role of informal institutions in corporate governance, *APJM*, 28: 41–67.
 49. P. David, T. Yoshikawa, M. Chari, & A. Rasheed, 2006, Strategic investments in Japanese corporations, *SMJ*, 27: 591–600.
 50. R. Aguilera & A. Cuervo-Cazurra, 2009, Codes of good governance, *CG*, 17: 376–387; I. Haxhi & H. van Ees, 2010, Explaining diversity in the worldwide diffusion of codes of good governance, *JIBS*, 41: 710–726.

51. L. Donaldson, 1995, *American Anti-management Theories of Management*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
52. M. Lubatkin, P. Lane, S. Collin, & P. Very, 2005, Origins of corporate governance in the USA, Sweden, and France, *OSt*, 26: 867–888; Y. Shi, M. Magannan, & J. Kim, 2012, Do countries matter for voluntary disclosure? *JIBS*, 43: 143–165.
53. M. van Essen, J. van Oosterhout, & P. Heugens, 2012, Competition and cooperation in corporate governance, *OSc* (in press).
54. J. Siegel, 2003, Can foreign firms bond themselves effectively by renting US securities laws? *JFE*, 75: 319–359.
55. A. Chizema & Y. Shinozawa, 2012, The “company with committees,” *JMS*, 49: 77–101; C. Crossland & D. Hambrick, 2007, How national systems differ in their constraints on corporate executives, *SMJ*, 28: 767–789; T. Khanna, J. Kogan, & K. Palepu, 2006, Globalization and similarities in corporate governance, *RES*, 88: 69–90; C. Kwok & S. Tadesse, 2006, National culture and financial systems, *JIBS*, 37: 227–247.
56. State ownership is also often referred to as “public ownership.” However, since a lot of privately owned firms are publicly listed and traded (which can cause confusion), I have decided to use “state ownership” here to minimize confusion.
57. P. Bernstein, 2009, The moral hazard economy, *HBR*, July–August: 101–102.
58. *Economist*, 2012, The rise of state capitalism, January 21: 11.
59. Y. Jiang & M. W. Peng, 2011, Principal-principal conflicts during crisis, *APJM*, 28: 683–695.
60. T. Khanna & K. Palepu, 2004, Globalization and convergence in corporate governance, *JIBS*, 35: 484–507.
61. R. G. Bell, I. Filatotchev, & A. Rasheed, 2012, The liability of foreignness in capital markets, *JIBS*, 43: 107–122; L. Capron & M. Guillen, 2009, National corporate governance institutions and post-acquisition target reorganization, *SMJ*, 30: 803–833; J. Kang & J. Kim, 2010, Do foreign investors exhibit a corporate governance disadvantage? *JIBS*, 41: 1415–1438; A. Pe’er & O. Gottschalg, 2011, Red and blue, *SMJ*, 32: 1356–1367; H. Zou & M. Adams, 2008, Corporate ownership, equity risk, and returns in the People’s Republic of China, *JIBS*, 39: 1149–1168.
62. *BW*, 2011, After much hoopla, investor “say on pay” is a bust, June 20: 23–24.
63. O. Gottschalg & M. Zollo, 2007, Interest alignment and competitive advantage, *AMR*, 32: 418–437; J. Ho, A. Wu, & S. Xu, 2011, Corporate governance and returns on information technology investment, *SMJ*, 32: 595–623.

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CON RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA



© istockphoto/Alexey Stiop

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Articular lo que es la perspectiva o visión de un stakeholder de la empresa.
2. Desarrollar un modelo integral de responsabilidad social corporativa.
3. Participar en tres debates centrales acerca de la responsabilidad social corporativa.
4. Formular conclusiones estratégicas para la acción.

Lanzamiento del Nissan Leaf: el primer automóvil eléctrico en el mundo

Un automóvil eléctrico que no quema una sola gota de gasolina –técnicamente llamado “vehículo eléctrico” (VE)– es el “automóvil de ensueño” de muchos ambientalistas. Conocido como un vehículo “enchufable”, el VE se basa en su totalidad en energía de baterías, no tiene escape y, por lo tanto, no genera emisiones. Será más revolucionario que el Toyota Prius híbrido, que opera con energía de batería, antes de que entre en acción su motor de gasolina y reponga la carga.

La pregunta del millón de dólares es: ¿los compradores de automóviles están listos para el VE? Los beneficios ambientales son claros, pero las fuerzas tecnológicas, sociales, psicológicas y económicas que trabajan en contra del VE son formidables. Tecnológicamente, el VE más avanzado puede recorrer sólo entre 60 y 100 millas (entre 96 y 160 kilómetros) por carga. Emplea unas siete horas cargarse por completo. Resulta claro que el VE no es tan conveniente como el automóvil convencional. Socialmente, el VE, al igual que el Prius, puede ser un gran éxito en un mercado de nicho, pero es cuestionable si puede penetrar en la corriente tradicional. Psicológicamente, como las estaciones de carga pública son pocas y están lejos entre sí (y en muchas comunidades no existen), los conductores experimentarán una “ansiedad de alcance”: ¿se quedará el VE sin batería antes de alcanzar la próxima estación de carga? Finalmente, la economía del VE no es demasiado atractiva. Los híbridos como el Prius cuestan unos 4,000 dólares más que un automóvil convencional comparable. Es probable que el VE cueste de 10,000 a 20,000 dólares más. De preferencia, los dueños también necesitarán un cargador especial instalado en casa, que costaría otros 2,000 dólares. Simplemente conectarlo a la energía estándar de casa sólo se aconseja para realizar una carga de emergencia; el circuito local de servicios puede colapsar si de pronto un VE succiona demasiada electricidad.

En contra de esas importantes probabilidades, en diciembre de 2010 Nissan lanzó un hatchback de cinco puertas de tamaño mediano, el Leaf, que es el primer VE producido en masa en el mundo. El primer cliente en el mundo, en San Francisco, manejó hasta su casa en el Leaf el 11 de diciembre de 2010. La primera entrega en Japón se realizó en la prefectura de Kanagawa el 22 de diciembre de 2010. Portugal, Irlanda y el Reino Unido son los primeros mercados europeos a los que ingresó el Leaf.

Aunque los estadounidenses pueden escandalizarse por su precio de lista de 32,780 dólares, el Leaf en Estados Unidos es más barato a nivel global (vea la tabla 12.1). En otros lugares, el VE cuesta entre 44,600 y 49,800 dólares. Incluso si se suman todos los incentivos que otorgan los gobiernos, el Leaf aún no es un automóvil barato. Por ello, ¿qué hizo Nissan para preparar el lanzamiento de este automóvil pionero?

Al menos se destacan tres áreas de la preparación de Nissan. Primero, desde la perspectiva o visión basada en las instituciones, Nissan tiene una conciencia aguda de los requerimientos emergentes de regulación que necesitaría el VE. Aunque la industria del automóvil luchó durante años por endurecer los estándares de emisiones, la Energy Independence and Security Act incrementó los promedios de economía de combustible de todos los automóviles producidos por cualquier fabricante de automóviles independiente a 35 millas por galón para 2020, una mejora de 40% sobre los niveles actuales. En lugar de alejarse del VE, tener un automóvil de cero emisiones, como el Leaf, se ha convertido en una forma inteligente de tratar de compensar el desperdicio que implican los devoradores de gasolina, como las SUV. De pronto, la mayoría de los fabricantes de automóviles se apresuran a desarrollar su VE, pero ninguno –ni siquiera el fabricante

TABLA 12.1 Precios del Leaf de Nissan y tiempos de lanzamiento en los primeros cinco mercados.

	PRECIO DE LISTA (DÓLARES)	PRECIO NETO DESPUÉS DE INCENTIVOS (DÓLARES)	LANZAMIENTO AL MERCADO
Estados Unidos	32,780	25,000	diciembre 2010
Japón	44,600	35,500	diciembre 2010
Portugal	45,500	39,325	enero 2011
Irlanda	45,100	39,000	febrero 2011
Reino Unido	49,800	38,400	marzo 2011

(Continuación)

CASO DE APERTURA

de Prius, Toyota— puede derrotar a Nissan en la carrera por introducir el primer VE.

Segundo, desde la perspectiva o visión basada en los recursos, Nissan ha acumulado capacidades significativas en la tecnología crucial de baterías de litio-iones. En 1997 introdujo su primer prototipo de VE. En 1999, cuando Renault compró una parte de Nissan y Carlos Ghosn se hizo cargo, Nissan estuvo peligrosamente cerca de la quiebra. En la desgarradora reestructuración que inició Ghosn, 60% de los proyectos de I&D fueron recortados. Sin embargo, el proyecto costoso e incierto de la batería se mantuvo y alimentó, lo que finalmente culminó con el Leaf.

Tercero, para asegurar un lanzamiento exitoso, Nissan adoptó un enfoque para trabajar de manera meticulosa y en formas muy innovadoras con diversos stakeholders (grupos de interés), como funcionarios públicos, servicios generales, activistas y clientes. En 2008, Nissan estableció un Equipo de Movilidad de Cero Emisiones, cuyos miembros eran no sólo ejecutivos de ventas y marketing, también de asuntos gubernamentales, planeación y comunicaciones del producto. En Estados Unidos el equipo se enfocó en siete estados progresistas en cuanto al ambiente: Arizona, California, Hawái, Oregon, Tennessee, Texas y Washington. En razón de que limitó el lanzamiento a sólo siete estados, Nissan puede alcanzar una masa crítica de estaciones de carga. El equipo visitó a funcionarios de gobierno para exhortarlos a ofrecer más incentivos a los compradores. También instó a servicios públicos para que instalara estaciones públicas de carga y trabajó para agilizar el proceso de permisos e instalaciones de cargadores domésticos. El equipo también exhortó a los proveedores de servicios públicos a estar listos y realizar presentaciones relacionadas con sus áreas de especialidad, que era algo que los fabricantes de automóviles nunca habían hecho. El equipo Nissan también abordó a los activistas. Se contactó a 1400 personas de 307 ciudades de 27 estados para que participaran en sus sesiones de focus groups (grupo de enfoque). Se invitó a activistas líderes a Yokohama, Japón, donde se producía el Leaf para pruebas de manejo del VE.

El momento de la verdad llegó en abril de 2010, cuando Nissan invitó a los compradores interesados en hacer un pedido mediante un anticipo reembolsable de 99 dólares. En las primeras 24 horas, Nissan recibió 6,000 órdenes preliminares. A partir de septiembre Nissan ya no aceptó este tipo de órdenes para el resto de 2010. Los clientes tuvieron que esperar entre cuatro y siete meses. Parecía que Nissan no tendría problema en vender los primeros 50,000 Leaf producidos en su fábrica de Yokohama. La producción se incrementará cuando comience



a operar su planta de Smyrna, Tennessee, en 2012, y su planta de Sunderland, Reino Unido, en 2013.

Clasificado de manera oficial como el vehículo más eficiente en consumo de combustible (equivalente a 99 millas por galón de gasolina), conducir el Leaf en Estados Unidos cuesta alrededor de 2 centavos por milla, mucho más económico que los 13 centavos por milla de un automóvil convencional. Aunque los automóviles enchufables Chevy Volt y Toyota Prius pronto entrarán en escena, mantienen su carácter híbrido. Como único VE, el Leaf ha disfrutado una gran cantidad de atención y ha recibido numerosos reconocimientos, como el 2010 Green Car Vision Award, 2011 European Car of the Year, 2011 Eco-Friendly Car of the Year y 2012 Car of the Year Japan. Aunque el Leaf ha ganado mucho prestigio por sus contribuciones a un ambiente más limpio, desde un punto de vista competitivo, Nissan está especialmente complacida de que, en la actualidad, la mayoría de las conversaciones sobre "automóviles ecológicos" giren en torno al Leaf, en lugar del Prius.

Fuentes: Con base en 1) Bloomberg Businessweek, 2011, Charged for battle, 3 de enero, pp. 49-56; 2) Bloomberg Businessweek, 2010, Green cars still need training wheels, 6 de diciembre, pp. 37-38; 3) Economist, 2012, The World in 2012, p. 134, Londres, The Economist Newspaper Group; 4) www.2011nissanleaf.net; 5) www.nissanusa.com.

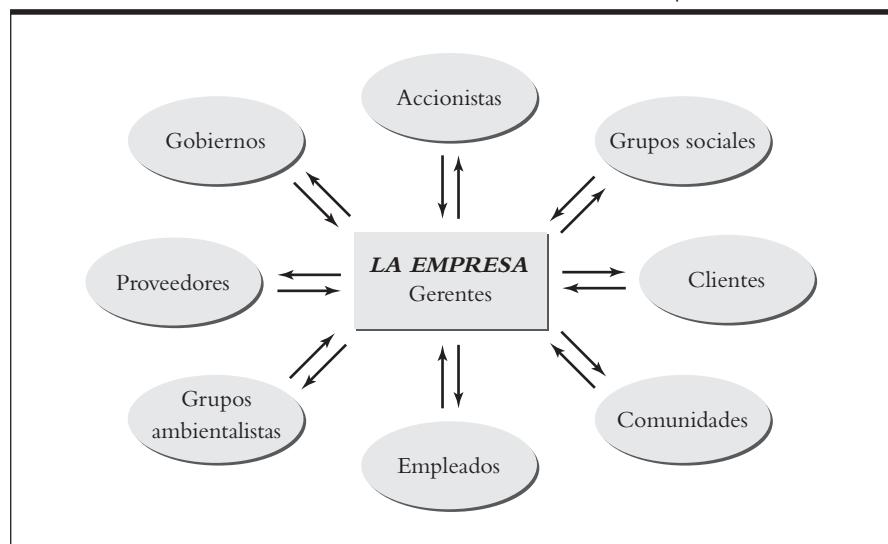
responsabilidad social corporativa (RSC)

Responsabilidad social de las corporaciones. Consideración y capacidad de respuesta a temas que trascienden los reducidos requerimientos económicos, técnicos y legales de la empresa para lograr beneficios sociales, junto con las ganancias económicas tradicionales que pretende lograr.

● Por qué un VE es el “automóvil de ensueño” para muchos ambientalistas? ¿Por qué muchos fabricantes no se molestan en ofrecerlo? ¿Por qué Nissan, la primera empresa que ha producido en masa un VE, gana tanto prestigio? La respuesta simple es que la decisión de Nissan de asumir el riesgo de desarrollar el primer VE es un indicador de su interés en la **responsabilidad social corporativa (RSC)**, que se refiere a “la consideración y capacidad de respuesta a temas que trascienden los reducidos requerimientos económicos, técnicos y legales de la empresa para lograr beneficios sociales, junto con las ganancias económicas tradicionales que pretende lograr”.¹ Históricamente, para muchos gerentes los temas de RSC han estado en segundo plano, pero hoy se encuentran cada vez más al frente en las agendas corporativas. Aunque este capítulo es el último del libro, de ninguna manera sugerimos que la RSC sea el tema menos importante. En su lugar, creemos que el capítulo es una de las mejores maneras de *integrar* los capítulos previos basados en el trípode de estrategia.² La naturaleza exhaustiva de la RSC es evidente en el Caso de apertura.

En el corazón de la RSC se encuentra el concepto de *stakeholder* (grupo de interés), que es “cualquier persona o grupo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de la organización”.³ En la figura 12.1 se muestra que, aunque los accionistas son una parte importante de estos stakeholders, otros incluyen gerentes, empleados no gerenciales (de ahora en adelante “los empleados”), proveedores, clientes, comunidades, gobiernos y grupos sociales y ambientalistas. Como en el capítulo 11 ya se ha explicado de manera detallada todo sobre los accionistas, en éste nos enfocamos en los *stakeholders que no son accionistas*, a los que denominaremos aquí “stakeholders” para simplificar la exposición. Un debate importante sobre la RSC radica en conocer si los esfuerzos de los gerentes por promover los intereses de estos stakeholders se enfrentan con su deber fiduciario (requerido por ley) de salvaguardar los intereses de los accionistas.⁴ Debido a que las empresas *no* son agencias sociales, y que su función

FIGURA 12.1 Visión de los stakeholders acerca de la empresa.



Fuente: Adaptada de T. Donaldson y L. Preston, 1995, The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, p. 69, en *Academy of Management Review*, 20, pp. 65-91.

primaria es servir como empresas económicas, es verdad que las empresas no deben (y no tienen la capacidad de) hacerse cargo de todos los problemas sociales del mundo. Pero, por otro lado, no atender ciertos imperativos de RSC puede resultar contraproducente a la larga. Por lo tanto, la clave es la manera de formular estrategias con base en la RSC.

En el resto del capítulo se presenta la visión o perspectiva de los stakeholders acerca de la empresa y se analiza un modelo integral de RSC basado en el trípode de estrategia. Luego continuamos con debates y extensiones.

Perspectiva o visión de los stakeholders acerca de la empresa

Una perspectiva más amplia

sustentabilidad global
Capacidad para satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas.

La visión de los stakeholders acerca de la empresa, con base en la búsqueda de la **sustentabilidad global**, representa el “panorama completo”, que se define como la capacidad para “satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas”.⁵ No sólo se refiere a un entorno social y natural sustentable, también a un capitalismo sustentable (vea el Caso de cierre).⁶ A nivel global, por lo menos tres conjuntos de controladores se relacionan con la urgencia de la sustentabilidad:

- Los niveles crecientes de población, pobreza e inequidad asociados con la globalización requieren nuevas soluciones. Las reiteradas protestas escenificadas en todo el mundo sólo son la punta del iceberg de dichos sentimientos.
- Comparadas con el poder relativamente erosionado de los gobiernos nacionales a raíz de la globalización, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y otros stakeholders de la sociedad civil han asumido cada vez más el rol de monitor y, en algunos casos, de ejecutor de las normas sociales y ambientales.⁷
- La industrialización ha provocado efectos irreversibles en el ambiente.⁸ El calentamiento global, la contaminación, la erosión del suelo y la deforestación se han convertido en problemas que demandan soluciones.⁹

Los controladores que respaldan la sustentabilidad global son complejos y multidimensionales. En el caso de las empresas multinacionales (EMN) con operaciones en todo el mundo, sus áreas de RSC parecen alucinantes. Este “panorama completo”, desconcertantemente complejo, obliga a los gerentes a establecer prioridades.¹⁰ Para poder hacerlo, deben identificar a los stakeholders primarios y secundarios.

stakeholders primarios
Integrantes de la empresa en los que ésta se basa para asegurar su supervivencia y prosperidad continuas.

stakeholders secundarios
Stakeholders que influyen o afectan o que se ven influidos o afectados por la corporación, pero que no participan en transacciones con ella ni son esenciales para su supervivencia.

Stakeholders primarios y secundarios

Los **stakeholders primarios** son colectivos en los que la empresa se basa para lograr su supervivencia y prosperidad continuas. En general, los accionistas, gerentes, empleados, proveedores, clientes –junto con gobiernos y comunidades cuyas leyes y regulaciones se deben obedecer y a quienes se les debe pagar impuestos y otras obligaciones–, se consideran stakeholders primarios.

Los **stakeholders secundarios** se definen como “aquellos que influyen o afectan o que se ven influidos o afectados por la corporación, pero que no participan en transacciones con ella ni son esenciales para su supervivencia”.¹¹ Los grupos ambientalistas (como Greenpeace) a menudo asumen la iniciativa de combatir la contaminación. Con frecuencia, los grupos de prácticas laborales justas (como Fair Labor Association) cuestionan a las empresas que presuntamente no proporcionan condiciones laborales

decentes para los empleados. Aunque la empresa no depende de los stakeholders secundarios para su supervivencia, éstos pueden tener el potencial de ocasionar vergüenza y daño significativos; piense en Nike en la década de 1990.

Una propuesta clave de la visión de los stakeholders es que, en lugar de sólo perseguir resultados económicos, como utilidades y rendimientos para los accionistas, las empresas deben perseguir un conjunto más equilibrado, llamado triple resultado final. Este triple resultado final, que se presentó por primera vez en el capítulo 1, consiste en el desempeño económico, social y ambiental.¹² Al grado de que resulta obvio que existen algunas demandas en competencia, y es evidente que la propuesta de RSC representa un dilema. En realidad, ha provocado un debate fundamental, que se presenta a continuación.

Debate fundamental

El debate de RSC se centra en la naturaleza de la empresa en la sociedad. ¿Por qué existe la empresa? La mayoría de las personas responderían en forma intuitiva: “Para hacer dinero”. Milton Friedman, economista de la Universidad de Chicago y ganador del Premio Nobel, argumentó de manera elocuente: “El negocio de las empresas son los negocios”.¹³ La idea de que la empresa es una entidad económica parece que no puede ser controvertida. El tema es si la empresa es *sólo* una entidad económica. Aunque Friedman falleció en 2006, sus ideas aún influyen en el área.¹⁴

Una vertiente del debate argumenta que “la responsabilidad social de las empresas es incrementar sus utilidades”, que es el título del influyente artículo de Friedman que se mencionó líneas arriba, publicado en 1970. Esta escuela de pensamiento de libre mercado se basa en la idea de Adam Smith de la búsqueda del interés económico propio (dentro de los límites legales y éticos) que lleva a los mercados eficientes. Los defensores del libre mercado creen que el stakeholder principal y más importante son los accionistas, cuyos intereses tienen la obligación fiduciaria de cuidar los gerentes. Al grado en que el marco de referencia de nuestro sistema económico siga siendo el capitalismo, los proveedores del capital –es decir, los capitalistas o accionistas– merecen una posición dominante en la atención de los gerentes. Desde la década de 1980, un término que coloca en forma explícita a los accionistas como el stakeholder más importante, *capitalismo de los accionistas*, ha adquirido cada vez mayor influencia en todo el mundo (vea el capítulo 11).

Los defensores del libre mercado argumentan que si las empresas intentan alcanzar las metas sociales, como proporcionar empleo y bienestar social, los gerentes perderán su enfoque en la maximización de utilidades (y su derivación, maximización de la riqueza o patrimonio de los accionistas). En consecuencia, las empresas pueden perder su carácter de entidades capitalistas y convertirse en organizaciones *socialistas*. Esta percepción de organización socialista no es una cuestión puramente argumentativa, sino una caracterización precisa de numerosas empresas propiedad del Estado (EPE) en la Unión Soviética previa a la reforma, Europa central y oriental y China, así como otros países en desarrollo en África, Asia y América Latina. En esencia, la privatización implica eliminar la función social de estas empresas y restablecer su enfoque económico a través de la propiedad privada (vea el capítulo 11). En general, la escuela del libre mercado es influyente en todo el mundo. También ha proporcionado gran parte del respaldo intelectual para el proceso de globalización encabezado por las EMN.

En contra de esa formidable e influyente escuela de pensamiento, ha surgido el movimiento de RSC, cuyos partidarios sostienen que un sistema de libre mercado que toma la búsqueda del interés personal y la utilidad como su luz de guía –aunque en teoría restringida por reglas, contratos y derechos de propiedad– en la práctica

puede fracasar en imponerse autorrestricciones, por lo cual a menudo engendra avaricia, excesos y abusos. Si se permite a las empresas y gerentes actuar sin supervisión, pueden elegir el interés personal sobre el interés público. Con frecuencia, se señala que el derrumbe financiero de 2008-2009 fue producto de esta visión economicista. Aunque no se niega que los accionistas son un stakeholder importante, los partidarios de la RSC argumentan que todos los stakeholders tienen *igual* derecho de solicitar un “trato justo”. Debido a que las demandas de los stakeholders con frecuencia se contraponen, el propósito de la empresa, en lugar de ser una entidad maximizadora de utilidades, sirve como un vehículo para coordinar sus intereses. Desde luego, los temas espinosos del debate son determinar si todos los stakeholders tienen en realidad un derecho igual y cómo manejar los conflictos que surgen entre ellos (en ocasiones inevitables).¹⁵

La escuela de pensamiento de la RSC surgió en la década de 1970 como una voz periférica en un océano de creyentes en el mercado libre, pero en forma lenta pero segura ha progresado hasta convertirse en una parte central de los análisis estratégicos.¹⁶ El gurú de la estrategia, Michael Porter, ha defendido con vehemencia la importancia de crear un valor compartido, “que incluye crear valor económico, de manera que también cree valor para la sociedad mediante la aceptación de sus necesidades y cuestionamientos” (vea Estrategia en acción 12.1). La escuela de la RSC tiene dos fuerzas impulsoras. Primero, incluso al tiempo en que los mercados libres aumentan por todo el mundo, la brecha entre ricos y pobres se ha *ampliado*. Aunque muchas economías emergentes han crecido a pasos agigantados, la brecha del ingreso per cápita entre las economías desarrolladas y gran parte del mundo en desarrollo se ha ampliado.¹⁷ Mientras que 2% de los niños del mundo que viven en América disfrutan de 50% de todos los juguetes, una cuarta parte de los niños de Bangladesh y Nigeria integran una gran parte de la fuerza laboral de sus países. Incluso dentro de economías desarrolladas, como la de Estados Unidos, se ha ampliado la brecha del ingreso entre la clase más alta y la más baja de la sociedad. En 1980, el presidente ejecutivo (CEO) estadounidense promedio recibía un salario 40 veces mayor que el del trabajador promedio. La razón ahora es superior a 400. Aunque la sociedad estadounidense acepta una mayor inequidad económica que muchas otras sociedades, los datos acumulados de esa desigualdad cada vez mayor, que tanto informan como paralizan, con frecuencia sirven como un estímulo para reformar al capitalismo “más liviano y eficaz”. Los participantes en el movimiento Occupy Wall Street en 2011 afirman que 1% ha ganado a costa de 99% de la población.¹⁸ Sin embargo, la respuesta de los partidarios del libre mercado es que al grado al que haya competencia, siempre habrá *tanto* ganadores como perdedores. Lo que los críticos partidarios de la RSC describen como “avaricia”, con frecuencia se traduce como “incentivo” en el vocabulario de los partidarios del libre mercado.

Una segunda razón detrás del inusitado desarrollo del movimiento de RSC parece ser la ola de desastres y escándalos.¹⁹ En 1989, el barco petrolero *Exxon Valdez* derramó su carga de petróleo en las aguas inmaculadas de Alaska. En 2002, los escándalos de Enron, WorldCom, Royal Ahold y Parmalat agitaron el mundo. En 2009, las excesivas cantidades de bonos de Wall Street distribuidos entre sus directivos por las empresas de servicios financieros que recibieron fondos de rescate gubernamental fueron criticadas por ser socialmente insensibles e irresponsables. En 2010, BP causó un enorme desastre en el Golfo de México. En 2011, un terremoto en Japón disparó el derrumbe de la estación de energía nuclear en Fukushima. Ante todo ello, no sorprende que, con frecuencia, nuevos desastres y escándalos lancen la RSC al frente de las políticas públicas y las discusiones gerenciales.

ESTRATEGIA EN ACCIÓN 12.1

DILEMA ÉTICO

Michael Porter acerca de la creación del valor compartido

El sistema capitalista está bajo asedio. En años recientes, las empresas han sido consideradas cada vez más como una importante fuente de problemas sociales, ambientales y económicos. Se percibe ampliamente que las empresas prosperan a costa de la comunidad en que operan.

Aún peor, mientras más empresas han comenzado a adoptar la RSC, más han sido culpadas por las fallas de la sociedad. La legitimidad de las empresas ha caído a niveles nunca antes vistos en la historia reciente. La deteriorada confianza en las empresas lleva a que los gobiernos establezcan políticas que minan la competitividad y obstaculizan el crecimiento económico. Las empresas han quedado atrapadas en un círculo vicioso.

Una gran parte del problema reside en las empresas mismas, que siguen presas de un enfoque anterior a la creación de valor que ha surgido durante las décadas pasadas. Aún consideran de manera estrecha la creación de valor, optimizan el desempeño financiero a corto plazo en una burbuja mientras pierden de vista las necesidades más importantes de los clientes y hacen caso omiso de las influencias más amplias que determinan su éxito a largo plazo. ¿De qué otra forma podrían las empresas pasar por alto el bienestar de los clientes, el agotamiento de los recursos naturales vitales para sus empresas, la viabilidad de los proveedores clave o el padecimiento económico de las comunidades en las que producen y venden? ¿De qué otra forma las empresas podrían pensar que simplemente cambiando las actividades a ubicaciones con salarios aún menores es una "solución" sustentable al desafío competitivo? Con frecuencia, el gobierno y la sociedad civil han exacerbado el problema, debido a que intentan solucionar las debilidades sociales a costa de las empresas. Las presuntas disyuntivas entre eficiencia económica y progreso social han sido institucionalizadas en décadas de elecciones de políticas.

Las empresas deben tomar la iniciativa y buscar la coincidencia entre los negocios y la sociedad. El reconocimiento que hay entre las sofisticadas empresas y los líderes de pensamiento permiten vislumbrar el surgimiento de elementos prometedores de un nuevo modelo. Sin embargo, aún falta un marco de referencia general para guiar estos esfuerzos, y la mayoría de las empresas siguen atrapadas en una visión de "RSC" que considera que los temas de la sociedad se encuentran en la periferia, no en el centro.

La solución se encuentra en los principios del valor compartido, que incluye crear un valor económico de manera

que también genere valor para la sociedad mediante la aceptación de sus necesidades y cuestionamientos. Las empresas deben reconectar sus éxitos con el progreso social. El valor compartido no es la RSC, filantropía o incluso sustentabilidad, sino una nueva forma de alcanzar el éxito económico. No está al margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro. Creemos que puede dar pie a la siguiente transformación importante del pensamiento de negocios.

Un número creciente de empresas conocidas por su enfoque firme en los negocios –como GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Walmart– ya se han embarcado en esfuerzos importantes para crear valor compartido mediante la reconsideración del punto de contacto entre la sociedad y el desempeño corporativo. Sin embargo, nuestro reconocimiento del poder transformador del valor compartido aún está en su génesis. Percatarse de ello requerirá que líderes y gerentes desarrollen nuevas habilidades y conocimiento, como una valoración mucho más profunda de las necesidades de la sociedad, una mayor comprensión de las verdaderas bases de la productividad empresarial y la capacidad de colaborar al otro lado de las fronteras de utilidades/sin fines de lucro. El gobierno debe aprender cómo regular en formas que estimulen el valor compartido en lugar de trabajar contra él.

El capitalismo es un vehículo sin paralelos para satisfacer las necesidades humanas, mejorar la eficiencia, crear empleos y construir riqueza. Sin embargo, una concepción estrecha de su verdadero carácter ha evitado que las empresas aprovechen todo su potencial para cumplir con los cuestionamientos más amplios de la sociedad. Las oportunidades han estado ahí todo el tiempo, pero las han pasado por alto. Las empresas que actúan como tales, no como donantes caritativos, son la fuerza más poderosa para abordar los temas que apremian a la sociedad. El momento para elaborar una nueva concepción del capitalismo es ahora; las necesidades de la sociedad son grandes y crecen día a día, mientras que los clientes, empleados y la nueva generación de gente joven piden a las empresas que avancen.

El propósito de las corporaciones se debe redefinir, pues ahora incluye crear valor compartido, no sólo utilidades. Esta visión impulsará la siguiente ola de innovación y crecimiento de la productividad en la economía global. También remodelará el capitalismo y su relación con la sociedad. Tal vez lo más importante de todo, aprender

cómo crear valor, es nuestra mejor oportunidad de legitimar de nueva cuenta el papel de las empresas.

Fuente: Extractos de M.E. Porter y M.R. Kramer, 2011, *Creating shared value*, en *Harvard Business Review*, enero-

febrero, pp. 62-77. Michael Porter es profesor en Harvard Business School y Mark Kramer es director general de FSG, una empresa de consultoría de repercusión social de la que fue cofundador con Porter.

En general, los gerentes, como stakeholder, son únicos en cuanto a que son el único grupo que se posiciona en el centro de todas estas relaciones.²⁰ Es importante entender la forma en que toman las decisiones relacionadas con la RSC, como se ilustra a continuación.

Modelo integral de responsabilidad social corporativa

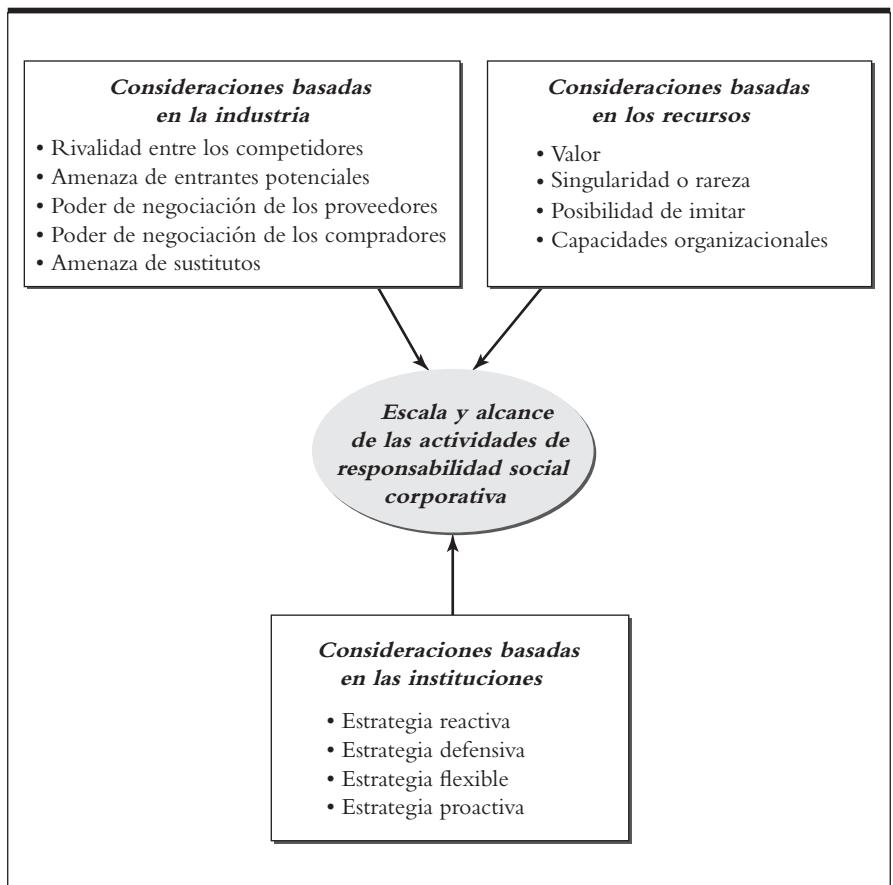
Aunque algunas personas no consideran a la RSC como parte integral de la estrategia, un modelo integral basado en el trípode de la estrategia (figura 12.2) muestra que las tres perspectivas tradicionales sobre la estrategia pueden arrojar una luz considerable sobre la RSC con relativamente poca adaptación y extensión. En esta sección se articula por qué este es el caso.

Consideraciones basadas en la industria

La perspectiva o visión basada en la industria, ejemplificado por la estructura o modelo de las cinco fuerzas, se puede extender para ayudar a entender la competencia que surge sobre la RSC.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES. Mientras más concentrada sea la industria, es más probable que los competidores reconozcan su interdependencia mutua, con base en las viejas formas de hacer negocios que no están a la altura de los estándares superiores de la RSC (vea el capítulo 8). Bajo estas circunstancias, es más fácil que los interesados se resistan a las presiones para reconocer la RSC. Por ejemplo, al enfrentar las presiones crecientes para reducir los niveles de emisiones nocivas, la industria automotriz cabildeó con los políticos, cuestionó la ciencia del cambio climático global y señaló los altos costos de reducir las emisiones, hasta que algunas empresas que hicieron el primer movimiento se desviaron de esas normas con la finalidad de anotar puntos competitivos con productos nuevos que cambian el juego, como el Nissan Leaf (vea el Caso de apertura).

AMENAZA DE ENTRANTES POTENCIALES. ¿Cómo pueden los interesados elevar las barreras para disuadir a los posibles nuevos competidores? La experiencia acumulada de ser los primeros en actuar o moverse en las tecnologías de control de la contaminación puede erigir barreras de entrada que favorezcan a los interesados. Los dos tipos principales de tecnologías de control de la contaminación tienen diferencias. El primero implica una *prevención de la contaminación* más proactiva. Al igual que los defectos, la contaminación revela las fallas en el diseño del producto o la producción. Las tecnologías para prevenir la contaminación reducen o eliminan los contaminantes debido a que utilizan otras alternativas más limpias, que con frecuencia resultan en productos superiores (como el Nissan Leaf en el Caso de apertura). La segunda área de control de la contaminación es más reactiva, pues se concentra en *reducir la contami-*

FIGURA 12.2 Modelo integral de responsabilidad social corporativa

nación del “fin de la tubería”, que con frecuencia se agrega como paso final para filtrar contaminantes antes de su descarga. La eficacia no es igual. Las tecnologías con probabilidad de dar a los interesados la barrera a la entrada más eficaz se relacionan con el área de prevención proactiva de la contaminación.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES. Si los proveedores social y ambientalmente conscientes proporcionan productos diferenciados con pocos o ningún sustituto, es probable que su poder de negociación sea significativo. Por ejemplo, Coca-Cola es el proveedor único de jarabe de Coca a sus embotelladores en todo el mundo, la mayoría de los cuales son propiedad de franquicias. Por lo tanto, Coca-Cola tiene la capacidad de hacer valer su poder de negociación y exigir que todos sus embotelladores certifiquen que sus prácticas sociales y ambientales son responsables. La empresa también alienta a sus embotelladores a apoyar programas sociales, como financiar la apertura de quioscos en Sudáfrica y Vietnam, donar bebidas a víctimas de terremotos en China y Japón, y promover la lectura entre niños en edad escolar en 42 países, incluido Estados Unidos.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES. Si refuerzan su poder de negociación, los compradores individuales y corporativos interesados en la RSC pueden lograr concesiones sustanciales de la empresa bajo enfoque. Un ejemplo del poder de los consumidores es la controversia relacionada con la decisión que tomó Shell en 1995

de hundir una plataforma petrolera en el Mar del Norte. El proyecto generó fuertes protestas organizadas por Greenpeace en Alemania, que ocasionaron una caída de 11% en las ventas de las estaciones de gasolina de Shell en un mes. Esas presiones forzaron a la petrolera a revertir su decisión y desmantelar la plataforma en tierra, lo que le implicó un alto costo.

Un ejemplo de la forma en que los compradores corporativos logran concesiones son los esfuerzos recientes realizados por Nike, que actuó en respuesta a las críticas por sus fracasos en sus intentos por erradicar las “plantas explotadoras” a lo largo de su cadena de suministro. Aunque Nike no es propietaria de sus plantas proveedoras, puede establecer un programa de monitoreo para supervisar las instalaciones de proveedores, e implantar auditorías internas y de terceros. Para los contratistas “limpios” que nunca han tenido relación con “plantas explotadoras”, estas medidas simplemente agregan una tonelada de trabajo, distribuido entre documentación y recibir a los auditores, así como costos adicionales. Para los operadores de las “plantas explotadoras”, estas nuevas formas de operar imponen cambios fundamentales y costosos de la forma en que hacen negocios. No sorprende que, al principio, ambos grupos se hayan resistido a los esfuerzos de Nike. Sin embargo, para hacerlo Nike tuvo que hacer valer todo su peso.

Finalmente, los compradores pueden incrementar su poder de compra cuando se encuentran en grandes dificultades. Los pacientes que están muriendo de HIV/SIDA en África, Asia y América Latina, respaldados por sus gobiernos y grupos de RSC, con frecuencia demandan que las compañías farmacéuticas con oficinas corporativas en economías desarrolladas 1) donen medicamento, 2) reduzcan los precios de los medicamentos, 3) liberen las patentes para permitir la producción local de versiones genéricas más baratas del mismo medicamento. Aunque las compañías farmacéuticas se han resistido a estos intentos, finalmente pueden ceder.

AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS. Si los sustitutos son superiores a los productos existentes y los costos son razonables, pueden atraer más clientes. Por ejemplo, la energía eólica, que es mucho más amigable con el ambiente que las fuentes de energía de combustibles fósiles (como el petróleo y el carbón) y más segura que la energía nuclear, puede tener un gran potencial. Es cierto que, en el presente, la energía eólica requiere fuertes subsidios del gobierno para ser comercialmente viable. Sin embargo, es probable que su futuro sea prometedor, dado el creciente agotamiento de los combustibles fósiles, los muy altos precios y la conciencia creciente de los riesgos asociados con las tecnologías convencionales (como el riesgo de terrorismo en las plantas de energía nuclear). En general, la posible amenaza de sustitutos requiere que las empresas analicen de manera vigilante el entorno más amplio, en lugar de concentrarse de manera restringida en la industria bajo enfoque.

CONVERTIR LAS AMENAZAS EN OPORTUNIDADES. Si se toma como unidad, la estructura o modelo de las cinco fuerzas sugiere dos lecciones. Primero, refuerza el importante argumento de que no todas las industrias son iguales en términos de su exposición a los desafíos de la RSC. Los sectores de energía e intensivos en materiales (como los químicos) son más vulnerables al escrutinio ambiental. Las industrias intensivas en mano de obra (como la ropa) tienen mayor probabilidad de ser desafiadas en las áreas de las prácticas laborales justas. Sin embargo, a pesar de los diversos grados de exposición, ninguna industria puede ser totalmente inmune a la RSC. En la tabla 12.2 se muestra la lista creciente de industrias cuestionadas por los ambientalistas, uno de los grupos centrales de la RSC, durante las cuatro últimas décadas.

Dada la responsabilidad cada vez más ineludible de ser buenos ciudadanos corporativos, la segunda lección es que las industrias y las empresas pueden desear convertir de manera selectiva, pero proactiva, algunas de estas amenazas en oportunidades. Por

TABLA 12.2 Industrias desafiadas por los ambientalistas.

DÉCADA DE 1960	DÉCADA DE 1970	DÉCADA DE 1980	DÉCADA DE 1990
Minas de carbón y contaminación	Aerosoles	Aerosoles	Aerosoles
Detergentes	Aeropuertos	Agricultura	Agricultura
Minería	Asbestos	Aeropuertos	Aire acondicionado
Pesticidas	Automóviles	Pruebas en animales	Aerolíneas y aeropuertos
Agua (presas)	Biotecnología	Automóviles	Pruebas en animales
	Químicos	Biotecnología	Armamentos
	Minería de carbón y contaminación	Químicos	Automóviles
	Pesca en aguas profundas	Minería de carbón y contaminación	Banca
	Detergentes	Computadoras	Biotecnología
	Camiones pesados	Pesca en mares profundos	Servicios de alimentos y bebidas
	Metales	Detergentes	Químicos
	Energía nuclear	Fertilizantes	Minería de carbón y contaminación
	Barcos petroleros	Silvicultura	Computadoras
	Empaques	Incineración	Detergentes
	Aviones de pasajeros	Seguros	Lavado en seco
	Pesticidas	Rellenos sanitarios	Suministro de electricidad
	Fábricas de papel	Energía nuclear	Equipo eléctrico
	Tabaco	Barcos petroleros	Moda
	Desperdicios tóxicos	Petróleo y gas en tierra	Fertilizantes
	Transporte	Empaques	Granjas de peces
	Aqua	Pinturas	Pesca
	Caza de ballenas	Pesticidas	Silvicultura
		Plásticos	Incineración
		Pulpa y papel	Seguros
		Refrigeración	Rellenos sanitarios
		Supermercados	Procesamiento de carnes
		Tabaco	Minería
		Desperdicios tóxicos	Carreteras
		Maderas preciosas tropicales	Energía nuclear
		Pesca de atún	Suministros de oficina
		Aqua	Barcos petroleros
		Caza de ballenas	Petróleo y gas en tierra
			Empaques
			Pinturas
			Pesticidas
			Plásticos
			Propiedad
			Pulpa y papel
			Refrigeración
			Embarques
			Supermercados
			Textiles
			Tabaco
			Turismo
			Desperdicios tóxicos
			Transporte
			Maderas preciosas tropicales
			Llantas
			Aqua

Fuentes: Adaptada de J. Elkington, 1994, Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development, p. 95, en *California Management Review*, invierno, pp. 90-100.

ejemplo, en lugar de tratar a las ONG como amenazas, Dow Chemical, Home Depot, Lowe's y Unilever trabajan con ellas. Tradicionalmente, muchos gerentes consideran que la RSC es una molestia, que incluye una fuerte regulación, mayores costos y una responsabilidad que no es bienvenida. Esta actitud puede subestimar las oportunidades estratégicas de negocios asociadas a la RSC. Los gerentes más proactivos y las empresas líderes (como Nissan en el Caso de apertura, Whole Foods en el Caso de cierre y Dow Chemical en la sección Mercados emergentes 12.1) tienen la suficiente visión para aceptar los cuestionamientos de la RSC mediante inversiones selectivas, pero preventivas, y un compromiso sostenido; en esencia, hacen que sus actividades de RSC sean una fuente de *diferenciación*, contrario al concepto de costo adicional.

Consideraciones basadas en los recursos

Los recursos que se relacionan con la RSC incluyen tecnologías y procesos *tangibles*, así como habilidades y actitudes *intangibles*.²¹ El modelo VRIO puede arrojar una luz considerable sobre la RSC.

VALOR. ¿Los recursos y capacidades RSC agregan *valor*? Esta es la prueba decisiva para el trabajo de RSC (vea Estrategia en acción 12.1). Muchas empresas grandes, en especial las EMN, pueden aplicar sus abundantes recursos financieros, tecnológicos y humanos para apoyar diversas causas de RSC. Por ejemplo, las empresas pueden apaciguar a los grupos ambientalistas si compran energía sólo a plantas que usen recursos ecológicos, como energía eólica. O pueden dar respuesta a los grupos de derechos humanos si se niegan a hacer negocios en o con países acusados de violaciones a los derechos humanos. Estas actividades pueden clasificarse como **participación en temas sociales**, término que se refiere a la intervención de la empresa en causas sociales que no se relacionan directamente con la administración de sus stakeholders primarios. La investigación sugiere que, en realidad, estas actividades pueden *reducir* el valor para los accionistas.²² En general, aunque participar en cuestiones sociales puede crear algún valor social y ambiental remoto, no satisface la parte económica de la triple línea de resultado final, por lo que estas capacidades no califican como recursos que agreguen valor a la empresa.

participación en temas sociales

Participación de las empresas en las causas sociales que no se relacionan directamente con la administración de los stakeholders primarios.

RAREZA. Los recursos que se relacionan con la RSC no siempre son *raro*s. Recuerde que incluso es poco probable que un recurso valioso proporcione una ventaja significativa si los competidores también lo poseen. Por ejemplo, tanto Home Depot como Lowe's tienen una ONG, como Forest Stewardship Council, que certifica que los proveedores instalados en Brasil, Indonesia y Malasia usan sólo materia prima de bosques renovables. Estos complejos procesos requieren que las EMN muestren sólidas habilidades para la administración, como negociación con proveedores locales, verificaciones internas, coordinación con ONG para verificación externa y difusión de esa información entre los stakeholders. Esas capacidades son valiosas. Sin embargo, como los competidores poseen capacidades para administrar estos procesos, son recursos comunes (pero no raros).

POSIBILIDAD DE IMITAR. Aunque los recursos valiosos y raros pueden proporcionar cierta ventaja competitiva, esta sólo será temporal si los competidores pueden *imitarla*. Los recursos no deben ser sólo valiosos y raros, también difíciles de imitar, con la finalidad de otorgar a las empresas una ventaja competitiva sostenida (no sólo temporal). En algunas empresas, las capacidades que se relacionan con la RSC están profundamente incrustadas en la idiosincrasia de gerentes y empleados, en sus actitudes e interpretaciones. La forma socialmente compleja de canalizar su energía y convicción hacia la RSC en Whole Foods, liderada por John Mackey, un gurú del capitalismo consciente, no se puede imitar con facilidad (vea el Caso de cierre).

ORGANIZACIÓN. ¿La empresa tiene las capacidades *organizacionales* necesarias para hacer un buen trabajo en RSC? ¿Está organizada para explotar todo su potencial en RSC? Numerosos elementos de una empresa, como los sistemas formales de control administrativo y las relaciones informales entre gerentes y empleados, pueden ser pertinentes. Estos elementos se llaman activos complementarios (vea el capítulo 3), porque en sí mismos, en general, no originan una ventaja. Sin embargo, cuando los activos complementarios se combinan con habilidades valiosas, raras y difíciles de imitar, pueden permitir a una empresa utilizar todo su potencial de RSC.

Por ejemplo, suponga que la empresa A puede superar los tres obstáculos que se mencionaron (V, R, I) porque logró una comprensión amplia de algunas de las mejores prácticas de los competidores para prevenir la contaminación. Aunque la empresa A tiene toda la intención de implementar esas mejores prácticas, es posible que éstas no funcionen, a menos que la empresa también posea varios activos complementarios. Las mejores prácticas enfocadas en el proceso de prevenir la contaminación no son aisladas, y con frecuencia son difíciles de separar de las otras actividades de la empresa. Por el contrario, necesitan varios activos complementarios, como un hincapié continuo en el proceso de innovación y una fuerza de trabajo dedicada. Estos activos complementarios no se desarrollan como parte de nuevas estrategias ambientales; en su lugar, nacen de estrategias de negocios más generales, como la diferenciación. Si esos activos complementarios ya se encuentran establecidos, pueden apoyarse en la nueva búsqueda de las mejores prácticas ambientales. De otra manera, es poco probable que la imitación resulte eficaz.

EL DILEMA DEL DESEMPEÑO ECONÓMICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

La perspectiva o visión basada en los recursos ayuda a resolver un importante dilema en el debate de la RSC: el dilema del desempeño económico de la RSC. El dilema –fuente de frustración para los partidarios de la RSC– es por qué no hay evidencia concluyente sobre un vínculo positivo y directo entre la RSC y el desempeño *económico*, como utilidades y rendimientos para los accionistas. Aunque algunos estudios reportan una relación *positiva*,²³ otros encuentran una relación *negativa*²⁴ o *ninguna* relación.²⁵ Visto en conjunto, “la RSC no daña el desempeño [económico], pero no hay un respaldo concreto para creer que genera rendimientos [económicos] superiores a lo normal”.²⁶ Aunque puede haber varias explicaciones para esta intrigante cuestión, una explicación basada en los recursos sugiere que debido a las restricciones de las capacidades analizadas, muchas empresas simplemente no están capacitadas para aplicar una estrategia (de diferenciación) intensiva de RSC.²⁷ Como todos los estudios tienen algún sesgo de muestreo (ningún estudio es perfecto), es probable que los estudios que muestran demasiado a empresas que no están aún listas para un alto nivel de actividades de RSC reporten una relación negativa entre RSC y el desempeño económico. De igual manera, los estudios que muestran demasiado a empresas listas para la RSC pueden encontrar una relación positiva. También, los estudios con muestras más equilibradas (más aleatorias) pueden no encontrar alguna relación estadísticamente significativa. En resumen, debido a que cada empresa es diferente (un supuesto básico de la perspectiva basada en los recursos), no es probable que el desempeño económico de todas ellas se beneficie de la RSC.

Consideraciones basadas en las instituciones

La perspectiva o visión basada en las instituciones arroja una luz considerable sobre la difusión gradual del movimiento de RSC y las respuestas estratégicas de las empresas.²⁸ A un nivel fundamental, las presiones regulatorias sustentan las instituciones *formales*, mientras que las presiones normativas y cognitivas respaldan las instituciones *informales*.²⁹ El modelo de respuesta estratégica consiste en estrategias 1) reactivas, 2) defensivas, 3) flexibles y 4) proactivas, como se presentaron en el capítulo 4 (vea la

TABLA 12.3 La industria química de Estados Unidos responde a las presiones ambientales.

FASE	RESPUESTA ESTRÁTÉGICA	DECLARACIONES DE LOS REPRESENTANTES DE LA INDUSTRIA A LA REVISTA ESPECIALIZADA <i>CHEMICAL WEEK</i>
1962-70	Reactiva	Negó la severidad de diversos problemas ambientales y argumentó que éstos se podrían resolver en forma independiente mediante las capacidades tecnológicas de la industria.
1971-82	Defensiva	"El Congreso parece determinado a agregar una norma más a los 27 reglamentos de salud y seguridad a los que ya debemos atender. Esto hará que la EPA [Environmental Protection Agency] sea el zarpazo químico. En una democracia, ninguna dependencia debería tener esa autoridad" (1975).
1983-88	Flexible	"La EPA ha sido criticada por ir demasiado lento... Aun así pensamos que está haciendo un buen trabajo" (1992). "Los críticos esperan un arreglo de la noche a la mañana. EPA merece el crédito por su ritmo y sus logros" (1982).
1989-presente	Proactiva	"La línea ecológica es igual a los resultados netos: La Clean Air Act (CAA) es igual a eficiencia. Todo lo que usted escucha acerca de los "costos" de cumplir con la CAA probablemente esté equivocado... Los competidores más inteligentes se apresurarán a explotar la Revolución Ecológica" (1990).

Fuentes: Extraída del texto de A. Hoffman, 1999, Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry, en *Academy of Management Journal*, 42, pp. 351-371. La última fase de Hoffman terminó en 1993; su extensión al presente fue hecha por el autor de este texto.

tabla 4.5). Este modelo puede extenderse para explorar la forma en que las empresas toman decisiones de RSC, según se ilustra en la tabla 12.3.

Una **estrategia reactiva** cuenta con relativamente poco o ningún respaldo de la alta gerencia a las causas de RSC. Las empresas no se sienten obligadas a actuar en ausencia de desastres y reclamos. Aun cuando surgen los problemas, por lo general la negación es la primera línea de defensa. Dicho de otra forma, en la práctica, la necesidad de aceptar algún grado de RSC no es ni internalizada mediante las creencias cognitivas ni es consecuencia de ninguna norma. Es decir, sólo existen presiones regulatorias formales para obligar a las empresas a cumplir. Por ejemplo, en la primera mitad del siglo xx, las empresas de alimentos y medicamentos en Estados Unidos fueron renuentes a los estándares de seguridad que hoy se aceptan. La idea básica de que se deben probar los alimentos y medicamentos antes de venderlos a clientes y pacientes fue impugnada con fuerza, al tiempo que alimentos y medicamentos inseguros mataban a miles de personas. Como resultado, se le han otorgado mayores facultades a la Food and Drug Administration (FDA). Esta era no necesariamente ha terminado. Hoy, muchos fabricantes de suplementos alimenticios, cuyos productos están más allá del alcance regulador de la FDA, continúan vendiéndolos sin haber sido probados, y niegan su responsabilidad ante cualquier resultado perjudicial para los consumidores.

Una **estrategia defensiva** se enfoca en el cumplimiento regulatorio. El involucramiento de la alta gerencia es poco sistemático, en el mejor de los casos, y la actitud general es que la RSC es un costo agregado o una molestia. Las empresas admiten responsabilidad, pero con frecuencia luchan contra ella. Después de la creación de la Agencia de Protección Ambiental (Environmental Protection Agency, EPA) en 1970, la industria química estadounidense se resistió a la intrusión de esta dependencia (vea la tabla 12.3). Los requerimientos regulatorios estaban en profundo desacuerdo con las normas y las convicciones que tenía la industria en ese tiempo.

estrategia reactiva

Estrategia pasiva acerca de la responsabilidad social corporativa. Las empresas no actúan en ausencia de desastres o reclamos. Cuando surgen los problemas, por lo general la negación es la primera línea de defensa.

estrategia defensiva

Estrategia de naturaleza defensiva. Las empresas admiten la responsabilidad, pero con frecuencia luchan contra ella.

¿En qué forma las presiones institucionales modifican el comportamiento de la empresa? En ausencia de normas informales o convicción, las presiones regulatorias formales son la única forma factible de impulsar a las empresas. Una perspectiva clave de la visión basada en las instituciones es que las personas y organizaciones toman decisiones *racionales*, dados los tipos correctos de incentivos. Por ejemplo, una forma eficiente de controlar la contaminación es hacer que quienes contaminan paguen impuestos “ecológicos”, que deben pagar desde las gasolineras hasta los rellenos sanitarios. Sin embargo, aún se discute hasta qué grado deben llegar estas presiones regulatorias. Algunos expertos argumentan que la regulación ambiental estricta puede generar mayores costos y reducir la competitividad, en especial si las empresas locales tienen que competir con rivales extranjeras que no están sujetas a dichas regulaciones. Sin embargo, otros sostienen que los impuestos “ecológicos” sólo obligan a las empresas a pagar costos reales que de otra forma trasladarían a otros. Si una empresa contamina, impone un costo sobre la comunidad en la que opera, la cual debe vivir con la contaminación o pagar por limpiarla. Cuando se aplica un impuesto por contaminar que aproximadamente iguale el costo que debe cubrir la comunidad, la empresa tiene que responder, haciéndose cargo del costo real. Los economistas se refieren a esta medida como “internalizar la externalidad”.

Quienes proponen la RSC, apoyados por el exvicepresidente y ganador del premio Nobel, Al Gore, argumentan que una regulación ambiental estricta puede forzar a las empresas a innovar, aunque de manera renuente, lo que beneficia a la competitividad tanto de la industria como del país.³⁰ Por ejemplo, una ley japonesa estableció las normas para hacer que los productos sean más fáciles de desensamblar. Aunque al inicio Hitachi se resistió a la norma, respondió con el rediseño de productos para simplificar ese proceso. La empresa redujo 16% las partes en sus lavadoras y 30% los componentes de las aspiradoras. Los productos se convirtieron no sólo en artefactos más fáciles de desensamblar, también, en primer lugar, más fáciles y baratos de *ensamblar*, lo cual proporcionó a la empresa una ventaja significativa de costos.

estrategia de adaptación

Estrategia que trata de incluir aspectos de responsabilidad social corporativa en la toma de decisiones.

La **estrategia de adaptación** se caracteriza por algún apoyo de los altos directivos, que suelen ver cada vez más a la RSC como una iniciativa que merece la pena emprender. Debido a que las regulaciones formales establecidas y las presiones sociales y ambientales informales pueden crecer, muchas empresas se preocupan por la RSC, lo que provoca el surgimiento de algunas normas nuevas en la industria. Más aún, algunos gerentes nuevos, apasionados por las causas de la RSC, pueden unirse a la organización, mientras que algunos gerentes tradicionales pueden cambiar su visión general, lo que genera la convicción cada vez más fuerte de que la RSC es la vía correcta. En otras palabras, desde el punto de vista normativo como cognitivo, se convierte en una meta legítima o en una cuestión de obligación social aceptar la responsabilidad y hacer todo lo que se requiere para cumplir con ella.³¹ Por ejemplo, en la industria química de Estados Unidos, esa transformación quizás se realizó a principios de la década de 1980 (vea la tabla 12.3). En forma más reciente, Burger King, Kraft, Nestlé y Unilever fueron presionadas por Greenpeace para que se interesaran en las prácticas de deforestación que realizaba su principal proveedor de aceite de palma, Sinar Mas, en Indonesia. Finalmente, los gigantes de alimentos aceptaron las demandas de Greenpeace y rescindieron sus convenios con Sinar Mars, lo que llevó a sancionar una norma industrial más amigable con el ambiente.³²

Adoptar un código de conducta es una señal tangible de la disposición de una empresa a aceptar la RSC. Un código de conducta (en ocasiones llamado un código de ética) es un conjunto de políticas y normas que describen las prácticas apropiadas que debe respetar una empresa. La difusión global de los códigos de conducta está sujeta a un intenso debate. Primero, algunos afirman que las empresas que adoptan códigos pueden no necesariamente ser sinceras. Esta visión *negativa* sugiere que un interés aparente en la RSC puede ser, simplemente, un elemento decorativo. Algunas empresas se sienten obli-

gadas a aparentar sensibilidad ante la RSC y a imitar lo que otras están haciendo, pero en realidad no han internalizado de manera genuina las preocupaciones de la RSC.³³ Por ejemplo, en 2009, BP implementó un nuevo sistema de administración operativa orientado a la seguridad.³⁴ Sin embargo, después del derrame de petróleo de 2010, se hizo evidente que este sistema no se había implementado con seriedad, y el resultado fue una enorme catástrofe. Segundo, un punto de vista o visión *instrumental* sugiere que las actividades de RSC simplemente representan una herramienta útil para lograr utilidades adecuadas.³⁵ Las empresas no necesariamente mejoran su nivel de conducta ética. Por ejemplo, después del derrame de petróleo en 2010, BP modificó su administración y creó una nueva división mundial de seguridad. La visión instrumental podría argumentar que estas acciones no significan que en realidad BP haya internalizado las normas éticas. Finalmente, una visión *positiva* cree que las empresas (al menos algunas) y los gerentes pueden tener una motivación personal para hacer lo correcto, independientemente de las presiones sociales.³⁶ Los códigos de conducta expresan de manera tangible valores que los miembros de la organización consideran centrales y duraderos.

La perspectiva o visión basada en las instituciones sugiere que, probablemente, las tres perspectivas sean válidas. Esto es de esperarse, dada la forma en que operan las presiones institucionales para infundir valor. Más allá del motivo real, el hecho de que las empresas practiquen la RSC indica la creciente *legitimidad* de ella en la agenda administrativa.³⁷ Incluso las empresas que adoptan un código de conducta, simplemente como un elemento decorativo, abren la puerta para un mayor escrutinio por parte de los stakeholders involucrados, porque hacen público un conjunto de criterios de RSC con los cuales pueden ser medidas. Es probable que esas presiones transformen internamente a las empresas en ciudadanos corporativos más responsables. Por lo tanto, quizás sea correcto afirmar que Nike es un ciudadano corporativo más responsable en 2014 de lo que era en 1994.

Desde la perspectiva de la RSC, las mejores empresas adoptan una **estrategia proactiva** cuando aceptan la RSC y anticipan de forma constante la responsabilidad, y se proponen hacer más de lo que se les exige.³⁸ La alta gerencia de una empresa proactiva no sólo respalda y defiende las actividades de RSC, también ve a ésta como una fuente de diferenciación que penetra en el DNA corporativo. Por ejemplo, el cofundador de Whole Foods y coCEO John Mackey comentó (vea el Caso de cierre):

Cuando las personas están realmente felices en sus trabajos, prestan un nivel de servicio mucho mayor a los clientes. Los miembros de equipos felices generan clientes felices. Los clientes felices hacen más negocios con usted. Se convierten en partidarios de su empresa, lo que da origen a inversionistas felices. Esa es una estrategia de ganar, ganar, ganar. Usted puede expandirla para incluir a sus proveedores y comunidades donde usted hace negocios que están vinculados a este círculo de prosperidad.

De manera similar, desde 2001, Starbucks ha publicado en forma voluntaria un informe anual de RSC, que abarca la visión de su fundador, presidente y CEO Howard Schultz, que sostiene que “debemos equilibrar nuestra responsabilidad de crear valor para los accionistas con una conciencia social”³⁹

Con frecuencia, las empresas proactivas intervienen en tres áreas de actividad. Primero, algunas de ellas, como Swiss Re y Duke Energy, participan de forma activa en las discusiones de políticas y normas regionales, nacionales e internacionales.⁴⁰ Al grado que las discusiones de políticas y normas puedan convertirse en futuras regulaciones, parece mejor participar en forma temprana y (esperar) que el curso de los acontecimientos tome una dirección favorable. De otra manera –como dice el dicho– si no está en la mesa, usted estará en el menú. Por ejemplo, Duke Energy opera 20 plantas de energía de carbón en cinco estados. Es el tercer emisor de CO₂ más grande de Estados Unidos, y ocupa el 12o. lugar entre los mayores contaminantes del mundo. Sin

estrategia proactiva

Estrategia que se enfoca en el compromiso proactivo con la responsabilidad social corporativa.

embargo, su CEO, Jim Rogers, ha trabajado de manera proactiva con productores de tecnología ecológica, con activistas y políticos para participar en las discusiones de políticas y regulaciones. Estos no son sólo movimientos puramente defensivos para proteger a su empresa y la industria de servicios generales de energía. A diferencia de los compañeros del sector, Rogers “ha sido mordido por el insecto del clima” y está genuinamente interesado en reducir las emisiones de efecto invernadero.⁴¹

Segundo, con frecuencia las empresas proactivas establecen alianzas con stakeholders. Por ejemplo, muchas de ellas colaboran con ONG.⁴² Debido a la tensión y desconfianza históricas, estas alianzas de “dormir con el enemigo” no son fáciles de manejar. La clave reside en identificar los proyectos manejables con intereses mutuos a plazos relativamente cortos. Por ejemplo, Starbucks colaboró con Conservation International para ayudar a reducir las prácticas de deforestación.

Tercero, a menudo las empresas proactivas participan en actividades de *voluntariado* que trascienden lo que disponen las regulaciones.⁴³ A la vez que abundan los ejemplos de autorregulación específicos en la industria, un área de intenso interés global es la búsqueda de la certificación International Standards Organization (ISO) 14001 del sistema de gestión ambiental (EMS). La ISO, con oficinas corporativas en Suiza, es una influyente ONG que elabora conjuntos de normas nacionales en 111 países. La ISO 14001 EMS, lanzada en 1996, se ha convertido en la norma de oro para las empresas conscientes de la RSC. Aunque no es legalmente obligatoria, muchas MNE, como Ford e IBM, han adoptado las normas ISO 14001 en todas sus instalaciones del mundo. Empresas como Toyota, Siemens y General Motors exigen que todos sus proveedores de primer nivel estén certificados por esta norma.

Desde una perspectiva o visión basada en las instituciones, estas actividades proactivas indican el respeto a las normas y convicciones que mantienen muchos gerentes acerca de la importancia de hacer lo correcto.⁴⁴ Aunque quizás subyazga un cierto elemento decorativo y una búsqueda de mayores utilidades, es evidente que estos esfuerzos proporcionan ciertos beneficios sociales y ambientales concretos.

TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICA. La tipología de las estrategias 1) reactivas, 2) defensivas, 3) de adaptación y 4) proactivas es un menú interesante del cual pueden elegir distintas empresas. En la actualidad, el número de empresas proactivas aún es una minoría. Aunque muchas de ellas están obligadas a hacer algo, es probable que gran parte de las actividades de RSC aún sean elementos decorativos. Sólo las presiones sostenidas a lo largo de las dimensiones reguladoras, normativas y cognitivas pueden empujar y jalar a más empresas a hacer algo más. Después de difundir su plan de RSC en toda la corporación durante un año, el minorista británico Marks & Spencer (M&S) reportó interesantes

TABLA 12.4 Distribución de los consumidores y empleados de Marks & Spencer.

CATEGORÍA CONCEPTUAL	ETIQUETA M&S	PORCENTAJE DE CONSUMIDORES	PORCENTAJE DE EMPLEADOS
Reactiva	“No es mi problema”	24%	1%
Defensiva	“Qué caso tiene”	38%	21%
De adaptación	“Si es fácil...”	27%	54%
Proactiva	“Luchadores ecológicos”	11%	24%

Fuente: Con base en el texto en Marks & Spencer, 2008, *Plan A: Year 1 Review*, p. 16, 15 de enero, plana.marksandspencer.com.

datos acerca de la distribución de sus consumidores y empleados a lo largo de estas cuatro dimensiones (tabla 12.4). Como no es posible embarcarse en la RSC en el vacío, la estrategia de la empresa debe estar alineada con la propensión a la RSC de sus consumidores, empleados y otros stakeholders. En otras palabras, no es realista implementar una estrategia proactiva cuando la empresa tiene numerosos empleados y consumidores reactivos.

Debates y extensiones

Sin exagerar, todo el tema de RSC trata acerca de los debates. No es exagerado sugerir que existe un gran debate entre este capítulo (enfocarse en el capitalismo de los stakeholders) y el capítulo 11 (enfocarse en el capitalismo accionario). Aquí, analizamos tres debates recientes inexplorados, en particular, relevantes para las operaciones internacionales: 1) responsabilidad social nacional en comparación con la extranjera, 2) compromiso activo con la RSC en el extranjero en comparación con inactivo y 3) la carrera hacia el fondo (“refugio de la contaminación”) en comparación con la carrera hacia la cima.

Responsabilidad social en el extranjero en comparación con la nacional o doméstica

Dado que los recursos corporativos son limitados, dedicar cierto monto de éstos a la RSC en el extranjero a menudo significa que quedan menos recursos para dedicar a la RSC nacional. Considere a dos stakeholders primarios: empleados y comunidades nacionales. Expandirse al extranjero, en especial hacia las economías emergentes, puede no sólo incrementar las utilidades corporativas y rendimientos para los accionistas, sino proporcionar empleo en los países anfitriones y desarrollar estas economías ubicadas en la “base de la pirámide”, todo lo cual tiene dimensiones muy elogiables de RSC (vea el capítulo 1). Sin embargo, con frecuencia esta actitud se toma a costa de los empleados y comunidades nacionales. La devastación que provoca la pérdida de empleos en esos empleados y comunidades se puede apreciar vívidamente en la película de 1998 *The Full Monty*. La película tiene como escenario Sheffield, Inglaterra, la antigua capital del acero de Europa y del mundo. En la película, la economía local ha sido tan diezmada por los cierres de las plantas, que los trabajadores de las plantas siderúrgicas despedidos finalmente asumen una línea de trabajo “alterna” (baile desnudista masculino). Para evitar ese posible destino, en la década de 2000 los sindicatos alemanes de Daimler Chrysler tuvieron que aceptar un magro 3% de incremento en sus salarios y soportar un incremento de 11% en sus horas de trabajo (de 35 a 39 horas) sin un pago adicional a cambio de las promesas de mantener 6,000 puestos de trabajo en Alemania durante ocho años; de otra manera, sus trabajos se irían a República Checa, Polonia y Sudáfrica. Sin embargo, esas negociaciones laborales probablemente sólo desacelerarán, no detendrán, la marea de fuga de empleos de las economías desarrolladas. Los diferenciales salariales simplemente son demasiado grandes.⁴⁵

Debido a que pocos (o ninguno de los) empleados alemanes se mudarían a la vecina República Checa y Polonia en busca de trabajo (y ni qué decir de mudarse a China, India o Sudáfrica), la mayoría de ellos terminaría como beneficiarios de la asistencia social de Alemania. Por lo tanto, se puede afirmar que las EMN eluden su RSC cuando incrementan las cargas sociales en sus países de origen. Con frecuencia, los ejecutivos que toman estas decisiones son criticados por los medios, sindicatos y políticos. Sin embargo, desde una perspectiva de gobierno corporativo, en especial la variante del “capitalismo accionario”, las EMN no hacen nada malo cuando maximizan los rendimientos para los accionistas (vea el capítulo 11).

Aunque enmarcado en un contexto nacional frente a extranjero, el corazón de este debate se reduce a un punto fundamental que frustra a los defensores de la RSC. En

una sociedad capitalista, son los accionistas (también llamados *capitalistas*) los que importan al final del día. De acuerdo con Jack Welch, el ex presidente y CEO de GE:

*Los sindicatos, políticos, activistas... las empresas enfrentan una Babel de intereses. Pero hay un solo dueño. Una empresa es de sus accionistas. Ellos son sus propietarios. Ellos la controlan. Así es, y es la forma en que debe ser.*⁴⁶

Cuando las empresas tienen suficientes recursos, puede ser agradable velar por el bienestar de los empleados y las comunidades nacionales. Sin embargo, cuando enfrentan infinitas presiones debidas a reducciones de costos y reestructuraciones, los gerentes deben establecer prioridades. Dada la falta de una solución clara, es probable que este debate políticamente explosivo se caldee en los años por venir.

Compromiso activo con la RSC frente a inactivo en el extranjero

En la actualidad, cada vez más se espera un compromiso activo con la RSC por parte de las EMN.⁴⁷ Con frecuencia, aquellas que no lo asumen son criticadas por las ONG. En la década de 1990, Shell fue duramente reprobada por “no levantar un dedo” cuando el gobierno nigeriano golpeó brutalmente a los rebeldes en la región Ogoni donde operaba. En 2009, la petrolera llegó a un acuerdo por el que debía pagar 15.5 millones de dólares en un antiguo caso iniciado por los activistas de Ogoni.⁴⁸ Sin embargo, esas llamadas bien intencionadas que piden un mayor compromiso con la RSC se contraponen con un viejo principio que gobierna la relación entre las EMN y los países anfitriones: la *no intervención* en asuntos locales.

El principio de no intervención se originó en la preocupación acerca de que las EMN pudieran inmiscuirse en actividades políticas, en contra de los intereses del país anfitrión. En la década de 1970, Chile se convirtió en un caso paradigmático. Después de que el presidente socialista Salvador Allende, electo de manera democrática, había amenazado con expropiar los activos de las EMN, ITT (una corporación con sede en Estados Unidos), en conexión con la Agencia Central de Inteligencia (CIA), promovió un golpe de Estado que culminó con el asesinato del presidente Allende. En consecuencia, la idea de que las EMN no deben interferir en los asuntos políticos internos en el país anfitrión ha sido consagrada en varios códigos de conducta de las EMN elaborados por organizaciones internacionales, como la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Sin embargo, los partidarios de la RSC se envalentonaron por algunas acciones de las EMN durante la era del *apartheid* en Sudáfrica, cuando las leyes locales exigían la segregación racial de la fuerza de trabajo. Aunque muchas EMN se retiraron, las que permanecieron (como BP) desafiaron el sistema del *apartheid* y no segregaron a sus empleados, lo cual minó la base de poder del gobierno. Entusiasmados por la remoción exitosa del régimen del *apartheid* en Sudáfrica en 1994, los defensores de la RSC han desatado una nueva campaña, en la cual sostienen que las EMN deben comprometerse en acciones que, con frecuencia, constituyen una actividad política, en particular en el área de los derechos humanos. Shell, después de su ampliamente criticada acción (o falta de) en Nigeria, ha apoyado de manera explícita la Declaración de los Derechos Humanos de la ONU, y ha respaldado el ejercicio legítimo de esos derechos “dentro de su función de negocios”.

Pero, ¿qué es exactamente un “rol legítimo” de iniciativas de RSC en los países anfitriones? En casi todos los países hay leyes y normas locales que algunas EMN pueden encontrar objetables. En Estonia, los rusos étnicos son discriminados. En muchos países árabes, las mujeres no tienen los mismos derechos que los hombres. En Estados Unidos, varios grupos (que van desde los nativos estadounidenses hasta los homosexuales) afirman ser discriminados. En el corazón de este debate está si las EMN extranjeras deben encabezar los esfuerzos por remover algunas de estas prácticas discriminatorias

o si deben permanecer políticamente neutrales, y sólo acatar las leyes y normas del país anfitrión. Evidentemente, este no es un desafío trivial.

Carrera hacia el fondo (“refugio de la contaminación”) en comparación con carrera hacia la cima

Algunos de los que participan en este debate sostienen que, debido a la rigurosa regulación ambiental que opera en las economías desarrolladas, las EMN pueden verse incentivadas para mudar su producción altamente contaminante hacia los países en desarrollo, que tienen menores normas ambientales. Para atraer la inversión, estos países pueden comprometerse en una “carrera hacia el fondo” mediante la reducción (o al menos flexibilización) de sus normas ambientales, con lo cual algunos pueden convertirse en “refugios de la contaminación”.

La otra parte afirma que la globalización no necesariamente tiene efectos negativos en el ambiente en los países en desarrollo, hasta el grado que sugiere la hipótesis del “refugio de la contaminación”. En gran medida, este argumento se basa en que muchas EMN se adhieren de forma *voluntaria* a normas ambientales más rigurosas que las que imponen los países anfitriones.⁴⁹ La mayoría de las EMN tienen un mejor desempeño que las empresas locales en la gestión ambiental. Las motivaciones subyacentes a las “prácticas ecológicas” voluntarias de las EMN pueden atribuirse a 1) presiones de la RSC a nivel mundial, 2) demandas de RSC de los clientes en las economías desarrolladas y 3) requerimientos impuestos por las oficinas corporativas de las EMN para lograr un cumplimiento a nivel mundial de normas de RSC más rigurosas (como ISO 14001). Aunque es difícil sugerir que la “carrera hacia el fondo” no existe, las EMN en su conjunto no necesariamente suman a la carga ambiental en los países en desarrollo.⁵⁰ Algunas de ellas, como Dow, pueden facilitar la difusión de mejores tecnologías ambientales en ellos (vea la sección Mercados emergentes 12.1).

El estratega hábil

En relación con la RSC, el trípode de la estrategia sugiere tres conclusiones estratégicas para la acción (tabla 12.5). Primero, las perspectivas basadas en la industria señalan que, aunque los gerentes de ciertos sectores pueden tener que enfrentar mayores desafíos de RSC, los gerentes efectivos de todas las industrias tienen que estar preparados para confrontar estos retos. Dada la creciente e ineludible responsabilidad de ser buenos ciudadanos corporativos, muchos de ellos quieren integrar la RSC como parte de las actividades centrales de la empresa, en lugar de sólo “fingirlo” e implementar cambios cosméticos. Numerosos gerentes consideran que la RSC es una molestia, que incluye nuevas regulaciones, costos y responsabilidades. Esta actitud puede subestimar las oportunidades de negocios potenciales, asociadas a la RSC. En la tabla 12.6 se describen algunas sugerencias de Porter (vea la sección Mercados emergentes 12.1), mientras que en el Caso de cierre se ilustra una empresa ejemplar.

Segundo, los gerentes efectivos tienen que elegir con cuidado sus batallas de RSC. La perspectiva o visión basada en los recursos sugiere una lección importante, que se captura por la enseñanza atemporal de Sun Tzu: “Conózcase a sí mismo, conozca a sus

TABLA 12.5 Conclusiones estratégicas para la acción.

- Integrar la RSC como parte de las actividades y procesos centrales de la empresa; fingirlo no dura mucho.
- Entender las reglas del juego, anticipar los cambios y buscar moldear e influir en ellos.
- Elegir con cuidado las batallas de RSC; no imitar ciegamente las actividades de RSC de otras empresas.

MERCADOS EMERGENTES 12.1

Dow Chemical Company en China

Dow Chemical Company, una EMN líder, con sede en Estados Unidos y presencia en más de 175 países, presta considerable atención a la RSC. Desde 1999, ha defendido los Principios Guía de Cuidado Responsable, una iniciativa voluntaria de la industria química para manejar sus productos de manera segura, desde la concepción hasta la disposición final.

Naturalmente China se ha convertido en un mercado cada vez más importante para Dow. Sin embargo, más allá del alcance del mercado inmediato, el deterioro general del ambiente chino, un producto desafortunado de su fuerte crecimiento económico, es visible y se agudiza cada día. Por ejemplo, en un día "soleado", los peatones en Beijing tienen dificultades para ver a través del smog y casi no pueden distinguir el sol. Como resultado, el liderazgo chino se ha enfocado en la sustentabilidad ambiental como una política nacional clave.

Debido a que aspira a ser un modelo a seguir de multinacional totalmente alineada con su compromiso con la RSC y a la preocupación del gobierno por reducir la contaminación, en 2005 Dow se asoció con la Oficina Estatal de Protección Ambiental (State Environmental Protection Administration, SEPA) de China para lanzar un proyecto llamado SEPA-Dow National Cleaner Production Pilot Project. La empresa acordó contribuir con 750,000 dólares durante los primeros tres años. Cleaner Production implica la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva integrada a los procesos, productos y servicios para incrementar la eficiencia y reducir los riesgos y el posible daño a las personas y al ambiente. El proyecto piloto se ha enfocado en capacitar a las dependencias y

funcionarios locales de protección ambiental, así como a los gerentes de las empresas pequeñas y medianas (pymes), una categoría china que, en promedio, tiende a ser menos profesional y más descuidada en la gestión ambiental.

En el primer año del Proyecto Piloto participaron 19 pymes de las industrias química, de tintes, electrónica, cervecerías y alimentos. El proyecto generó una reducción de desperdicio de agua de 3.3 millones de metros cúbicos, de emisiones de gas de 554 toneladas y de desperdicios sólidos de 487 toneladas. El esfuerzo resultó en 538 medidas de producción más limpias, y una utilidad económica anual de aproximadamente 130,000 dólares para las 19 empresas participantes. En general, en las propias palabras de Dow, estos logros "confirman la creencia de Dow de que Cleaner Production no sólo reduce el desperdicio que se genera en los procesos de producción, también incrementa la eficiencia de los recursos energéticos y, en última instancia, promueve la competitividad de las empresas". Más aún, Dow tiene la intención de difundir esas "mejores prácticas" en China y más allá.

Fuentes: Con base en 1) *China Business Review*, 2007, Dow partners with China's SEPA, mayo-junio, 17; 2) Dow, 2006, SEPA-Dow Cleaner Production National Pilot Project achieves strong start and outstanding results, news. dow.com; 3) E. Economy y K. Lieberthal, 2007, Scorched earth: Will environmental risk in China overwhelm its opportunities, en *Harvard Business Review*, junio, pp. 88-96; 4) M.W. Peng, 2011, *Global Business*, 2a. edición, p. 568, Cincinnati, South Western Cengage Learning.

ponentes". Aunque estos oponentes pueden comprometerse en actividades de RSC de alto perfil que les permita ganar derechos de fanfarronear, mientras contribuyen a su triple resultado final, imitar ciegamente estas prácticas, aunque no conozca suficiente sobre "sí mismo" (usted como gerente y la empresa/unidad que usted lidera), puede generar una decepción. En lugar de perseguir siempre las mejores prácticas más recientes, se aconseja a las empresas elegir las prácticas de RSC que concuerden con sus recursos, capacidades y, en especial, con los activos complementarios *existentes*.

Tercero, los gerentes hábiles tienen que entender las reglas formales e informales del juego, anticipar los cambios y tratar de adaptarse a ellos. Aunque el gobierno estadounidense se rehusó a ratificar el protocolo de Kyoto, y sólo firmó el Acuerdo de Copenhague no vinculante en 2009, muchas empresas estadounidenses (como Duke Energy) participan de forma voluntaria en las actividades de RSC no ordenadas (aún) por ley, anticipándose a los requerimientos ambientales más estrictos a lo largo del camino.

TABLA 12.6 De la responsabilidad social corporativa a la creación de valor compartido.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RELATIVAMENTE AISLADA)	CREACIÓN DE VALOR SOCIAL (MEDIANTE LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO)
Valor: hacer el bien.	Valor: beneficios económicos y sociales en relación con el costo.
Ciudadanía, filantropía y sustentabilidad.	Creación de valor conjunto entre la empresa y la comunidad.
Discrecional o en respuesta a una presión externa.	Integrado a la competencia.
Separarla de la maximización de utilidades.	Integrado a la maximización de utilidades.
La agenda la determinan las preferencias personales.	La agenda es específica de la empresa y generada internamente.
Efecto limitado por la presencia corporativa y el presupuesto de RSC.	Realinea el presupuesto de la empresa.

Fuente: Adaptada de M.E. Porter y M.R. Kramer, 2011, *Creating a shared value*, p. 76, en *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 62-77. Para más detalles, vea la sección Estrategia en acción 12.2 que contiene un extracto de este artículo.

Para los estrategas actuales y futuros, en este capítulo se ha mostrado en forma clara que, desde la perspectiva de la RSC, podemos revisitar las cuatro preguntas fundamentales. Primero, ¿por qué las empresas difieren sobre las actividades de RSC? Las diferencias entre empresas se pueden encontrar en 1) estructuras de la industria, 2) amplitud de recursos y 3) presiones institucionales formales e informales. Segundo, ¿cómo se comprometen las empresas en el área de la RSC? Algunas son reactivas y defensivas; otras se adaptan, y otras más son proactivas. Tercero, ¿qué determina el alcance de la RSC de una empresa? Aunque es probable que las estructuras, bases de recursos y presiones institucionales formales de la industria aseguren alguna participación mínima, quizás las empresas con una amplia gama de compromisos con la RSC se caractericen por una alta proporción de gerentes y empleados que verdaderamente sienten la necesidad de “hacer lo correcto” (vea la tabla 12.4). En otras palabras, en lo fundamental se reduce a las diferencias entre las normas y las convicciones informales que mantienen gerentes y empleados. Finalmente, ¿qué determina el éxito o fracaso de las empresas en el mundo? Sin duda, cada vez más la RSC se convertirá en una parte importante de esa respuesta. Es probable que las empresas con mejor desempeño sean aquellas que puedan integrar las actividades de RSC en sus funciones económicas centrales, al tiempo que abordan las preocupaciones sociales y ambientales.

Los estándares, normas y expectativas globales de RSC ambiguos y diferentes, hacen que muchos gerentes se sientan incómodos. Muchos de ellos aún relegan la RSC a un “segundo plano”. Sin embargo, esta no parece ser la actitud correcta de los estrategas actuales y futuros que estudian este libro, es decir, *usted*. Es importante señalar que vivimos en un periodo peligroso de capitalismo global. En el mundo posterior a la Gran Recesión y posterior al movimiento Occupy Wall Street, los gerentes, como grupo stakeholder, tienen la importante y desafiante responsabilidad de salvaguardar y avanzar en el capitalismo (vea la sección Estrategia en acción 12.1 y el Caso de cierre). Desde el punto de vista de la RSC, esto significa construir empresas más humanas, incluyentes y justas que no sólo generen riqueza y desarrollos económicos, sino que también respondan a las expectativas cambiantes de la comunidad relacionadas con el rol social y ambiental de la empresa en el mundo.⁵¹

RESUMEN

1. Articular la perspectiva o visión de un stakeholder de la empresa

- Una perspectiva o visión de un stakeholder o grupo de interés de la empresa la exhorta a buscar un triple resultado final, que consiste en el desempeño económico, social y ambiental.
- A pesar de la defensa feroz de la escuela del libre mercado, en especial su variante de capitalismo accionario, el movimiento de la RSC se ha convertido en una parte central de las discusiones estratégicas en todo el mundo.

2. Desarrollar un modelo integral de responsabilidad social corporativa

- La perspectiva o visión basada en la industria sostiene que la naturaleza de las diferentes industrias impulsa diferentes estrategias de responsabilidad social corporativa.
- La perspectiva o visión basada en los recursos supone que no todas las actividades de RSC satisfacen los requerimientos del modelo VRIO.
- La perspectiva o visión basada en las instituciones sugiere que cuando se confrontan las presiones de la RSC, las empresas pueden emplear estrategias 1) reactivas, 2) defensivas, 3) de adaptación y 4) proactivas.

3. Participar en tres debates centrales acerca de la responsabilidad social corporativa

- 1) Responsabilidad social en el extranjero en comparación con la nacional, 2) participación activa en RSC en comparación con inactiva y 3) carrera hacia el fondo en comparación con carrera a la cima.

4. Formular conclusiones estratégicas para la acción

- Integrar la RSC como parte de las actividades y procesos de la empresa.
- Elegir con cuidado las batallas de RSC: no imitar ciegamente las actividades de RSC de otras empresas.
- Entender las reglas del juego, anticipar los cambios y buscar influir en ellos.

TÉRMINOS CLAVE

estrategia defensiva, p. 374	stakeholders primarios, p. 364	responsabilidad social
estrategia de adaptación, p. 375	stakeholders secundarios, p. 365	corporativa (RSC), p. 363
estrategia proactiva, p. 376	participación en temas	sustentabilidad global, p. 364
estrategia reactiva, p. 374	sociales, p. 372	

PREGUNTAS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

1. **ÉTICA:** Entre dos perspectivas o visiones contrastantes (RSC no crea valor en comparación con la RSC que puede crear valor), ¿qué punto de vista apoya? ¿Por qué?
2. **ÉTICA:** Su firma contadores certificados está organizando una actividad de RSC de un día en horas laborables, como limpiar un camino o levantar basura en la playa. Un colega le dice: "Esto es muy estúpido. Tengo mucho trabajo pendiente. Ahora, ¿perder un día completo de trabajo? Vamos, no tengo problema con la RSC. Si la empresa es seria acerca de ella, ¿por qué no donan un día de mis utilidades?, que estoy seguro será más que el valor que yo puedo generar al limpiar el camino o recolectar la basura. Con ese dinero pueden contratar a alguien que haga un mejor tra-

bajo del que yo haría”. ¿Qué le diría? (su colega gana 73,000 dólares al año y su salario diario es de 200 dólares).

3. **ÉTICA:** Como CEO de un banco líder ubicado en Wall Street o en la ciudad de Londres, usted ha decidido reunirse directamente con los participantes del movimiento Occupy Wall Street o el movimiento Occupy London, respectivamente. ¿Qué les diría?
-

TEMAS PARA PROYECTOS DE GRAN ALCANCE

1. **ÉTICA:** En el caso histórico *Dodge contra Ford* de 1919, la Corte Suprema de Michigan determinó que Henry Ford no podía retener dividendos de los hermanos Dodge (y otros accionistas de Ford Motor Company) para participar en lo que hoy se llamarían actividades de RSC. Con un rotundo “No”, la corte opinó que “una organización de negocios se establece y maneja de manera primaria para generar utilidades para sus accionistas”. Si un tribunal de su país decidiera este caso en este año (o en 2019), ¿cuál cree usted que sería el posible resultado?
2. **ÉTICA:** Algunos expertos sostienen que invertir en economías emergentes facilita en gran medida el desarrollo económico en la base de la pirámide económica global. Otros afirman que mudar los trabajos a los países de bajo costo no sólo pasa por alto la RSC para con los empleados y comunidades nacionales en las economías desarrolladas, también explota a los sectores marginados de estos países y destruye el ambiente. Si usted fuera 1) director general de una EMN con oficinas corporativas en una economía desarrollada, 2) líder de un sindicato laboral en el país de origen de la EMN mencionada aquí, que está perdiendo muchos puestos de trabajo o 3) el líder de una ONG ambientalista en el país de bajo costo en el que invierte la EMN, ¿cómo participaría en este debate?
3. **ÉTICA:** Suponga que su EMN es el inversionista extranjero más grande en 1) Vietnam, donde se persigue a los líderes religiosos, 2) Estonia, donde los ciudadanos étnicos rusos son discriminados. Como gerente de la filial en alguno de esos países, usted es presionado por ONG de todo tipo para que ayude a los grupos oprimidos. Pero usted también entiende que el gobierno anfitrión se podría molestar si comprobara que su empresa participa en actividades políticas inapropiadas. Estas actividades, que usted personalmente encuentra de mal gusto, no se relacionan de manera directa con sus operaciones. ¿Cómo procedería?

CASO DE CIERRE

DILEMA ÉTICO

John Mackey, de Whole Foods, acerca del capitalismo consciente

En 1978, después de abandonar la Universidad de Texas, en Austin, John Mackey cofundó la tienda Safer Way Natural Foods en esta ciudad. En 1980 Safer Way se fusionó con un competidor para convertirse en Whole Foods, uno de los primeros supermercados de alimentos naturales. Treinta años y 15 adquisiciones después, Whole Foods domina la venta al detalle de alimentos naturales, y se ha convertido en una marca icónica en Estados Unidos. También se encuentra en expansión en el Reino Unido. Sus estándares de compra y prioridades moldean las prácticas agrícolas en todo el mundo. El franco Mackey, que es un gurú de estilo personal sobre el capitalismo consciente, fue entrevistado por *Harvard Business Review*:

¿Qué es el capitalismo consciente?

Primero, usted tiene que entender los principios básicos que ayudaron a florecer el capitalismo. Uno, son los derechos de propiedad. Necesita la capacidad de comercializar su propiedad, y comercializarla en gran medida con quien usted quiera. Otro, es el mandato de ley; las leyes y las regulaciones deben ser bien entendidas para que usted las pueda utilizar en sus decisiones de negocios. La ley tiene que aplicarse de modo igual para todos. Por ejemplo, si Whole Foods entra en una ciudad y se le dice que el queso tiene que estar refrigerado, es injusto que esa regla no se aplique también a nuestros competidores; y debo agregar que esta situación en ocasiones se presenta en la ciudad de Nueva York. También se requiere ser una empresa consciente; esto es, que sepa cuál es su mayor propósito, que no se trata sólo de maximizar las utilidades y el valor para los accionistas.

Segundo, tiene que reconocer el paradigma de los stakeholders: los clientes, empleados, inversionistas, proveedores, las comunidades más grandes y el ambiente son interdependientes. Usted opera la empresa de manera tal que no es un juego de suma cero.

Tercero, necesita lo que llamamos liderazgo consciente. También podría llamarlo liderazgo por servicio. Los líderes identifican su propia prosperidad con el crecimiento de la organización. Intentan servir a la organización y su propósito.

Cuarto, tiene que crear una cultura consciente, que permita a la organización satisfacer su máximo propósito, que implemente el modelo de los stakeholders y que permita generar un liderazgo consciente.

Así que, ¿cuáles son los propósitos centrales de Whole Foods y de dónde provienen?

Yo pienso que las empresas son como cualquier otra comunidad. Pueden aspirar a los valores más altos que han inspirado a los seres humanos al paso del tiempo. Usted puede usar diferentes modelos de valor, pero me gusta el bueno, el verdadero, el hermoso de Platón. Agréguele lo heroico a esta imagen, lo que significa cambiar y mejorar al mundo, y defender lo que uno cree que es verdadero, correcto y bueno. Pienso que el máximo propósito de Whole Foods es heroico: tratar de cambiar y mejorar el mundo. Eso es lo que me anima de manera personal. Eso es lo que anima a la empresa. Por cierto, por mucho tiempo me resistí a ese propósito. En realidad pensaba que estábamos en alguna variante de servicio; que en realidad se trataba de proporcionar un producto. Los miembros del equipo me decían de manera consistente que estaba equivocado, que teníamos un propósito diferente. Era este propósito heroico.

En términos del viejo debate que trata de dilucidar si las empresas existen sólo para los accionistas o para algo más, ¿hay un grupo? ¿Son los clientes? ¿Los empleados? ¿O es su propósito?

Su pregunta me regresa al segundo principio del capitalismo consciente, el modelo de los stakeholders. Creo que es propio de la naturaleza humana pensar profundamente en términos de suma cero. Si un grupo de interés gana, alguien más debe perder. Esta visión proviene de los deportes, donde hay un ganador y muchos perdedores, y esta idea considera un pay (o pastel) fijo, donde si alguien recibe una porción más grande, otro tiene que recibir una porción más pequeña. Sin embargo, lo que se necesita para que prive la justicia social es asegurarse de que todos reciban porciones iguales. Pero una empresa consciente reconoce que usted puede tener un pay en expansión, y que es posible que todos puedan recibir un trozo más grande.

Le daré un ejemplo simple: una tarea administrativa de Whole Foods es asegurarse de contratar buenas personas, bien capacitadas, y que progresen en el trabajo, porque encontramos que cuando las personas son realmente felices en su empleo, proporcionan niveles muchos mayores de servicio al cliente. Los miembros felices de equipo generan clientes felices. Los clientes felices hacen más negocios con usted. Se convierten en partidarios de

su empresa, lo que resulta en inversionistas felices. Esa es una estrategia de ganar, ganar, ganar, ganar. Usted puede expandirla para incluir a sus proveedores y comunidades en las que hace negocios, que están vinculadas con este círculo de prosperidad. Una metáfora que me gusta es la espiral, que tiende a moverse en forma ascendente, pero no en línea recta.

Las páginas de HBR están llenas de análisis acerca de la forma en que la sustentabilidad se convierte en una ventaja competitiva. ¿Usted cree eso?

No pienso que la sustentabilidad sea una forma de competir. No pienso que sea la forma más importante. La considero más como un nicho. Refleja la conciencia de sus clientes, y la verdad es que la mayoría de éstos no están interesados. Al final del día, a la mayoría de ellos les interesa más el precio. Esta es la conciencia aún dominante en la calle. Pero hay una conciencia creciente acerca de cosas como la sustentabilidad ambiental y el bienestar de los animales. Cuando comenzamos hace 30 años, lo orgánico era un nicho, y la mayoría de las personas no sabía lo que era. Pero yo diría que debido en

parte el éxito de Whole Foods, lo orgánico ahora está muy dentro de la conciencia nacional.

Más recientemente, Whole Foods ha impulsado con vigor la agricultura local y ha ayudado a popularizarla. También Walmart ha comenzado a prestar atención a estos temas, así que en muchas formas Whole Foods ayuda a evolucionar el sistema agrícola de Estados Unidos.

Fuente: Extractos de J. Mackey, 2011, What is it that only I can do? En *Harvard Business Review*, enero, pp. 119-123.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son los recursos y capacidades específicos de Whole Foods que respaldan su éxito?
2. Desde la perspectiva o visión basada en las instituciones, ¿cómo caracterizaría la estrategia de Whole Foods que atribuye un carácter heroico a su propósito de "intentar cambiar y mejorar nuestro mundo"?
3. ¿Por qué Mackey reconoce que a la mayoría de los clientes no les interesa la conciencia ambiental y, sin embargo, él y su empresa le otorgan tanta importancia?

NOTAS

[Journal acronyms] **AMJ** – Academy of Management Journal; **AMP** – Academy of Management Perspectives; **AMR** – Academy of Management Review; **APJM** – Asia Pacific Journal of Management; **BSR** – Business and Society Review; **BW** – BusinessWeek (before 2010) or Bloomberg Businessweek (since 2010); **HBR** – Harvard Business Review; **JBE** – Journal of Business Ethics; **JIBS** – Journal of International Business Studies; **JIM** – Journal of International Management; **JMS** – Journal of Management Studies; **JWB** – Journal of World Business; **NYTM** – New York Times Magazine; **OSt** – Organization Studies; **SMJ** – Strategic Management Journal; **WSJ** – Wall Street Journal.

1. K. Davis, 1973, The case for and against business assumption of social responsibilities (p. 312), *AMJ*, 16: 312–322. See also R. Aguilera, R. Rupp, C. Williams, & J. Ganapathi, 2007, Putting the S back in CSR, *AMR*, 32: 836–863; P. Cappelli, H. Singh, J. Singh, & M. Useem, 2010, The India way, *AMP*, May: 624; J. Campbell, L. Eden, & S. Miller, 2012, Multinationals and CSR in host countries, *JIBS*, 43: 84106; C. Egri & D. Ralston, 2008, Corporate responsibility, *JIM*, 14: 319–339; D. Matten & J. Moon, 2008, “Implicit” and “explicit” CSR, *AMR*, 33: 404–424.

2. Y. He, Z. Tian, & Y. Chen, 2007, Performance implications of nonmarket strategy in China, *APJM*, 24: 151–169; K. O’Shaughnessy, E. Gedajlovic, & P. Rein-moeller, 2007, The influence of firm, industry, and network on the corporate social performance of Japanese firms, *APJM*, 24: 283–304; A. Scherer & G. Palazzo, 2011, The new political role of business in a globalized world, *JMS*, 48: 899–931.
3. E. Freeman, 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (p. 46), Boston: Pitman. See also M. Barnett, 2007, Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to CSR, *AMR*, 32: 794–816; S. Brickson, 2007, Organizational identity orientation, *AMR*, 32: 864–888; D. Crilly, 2011, Predicting stakeholder orientation in the MNE, *JIBS*, 42: 694–717; T. Jensen & J. Sandstrom, 2011, Stakeholder theory and globalization, *OSt*, 32: 473–488; A. Kacperczyk, 2009, With greater power comes greater responsibility? *SMJ*, 30: 261–285.
4. P. David, M. Bloom, & A. Hillman, 2007, Investor activism, managerial responsiveness, and corporate social performance, *SMJ*, 28: 91–100; J. Harrison, D. Bosse, & R. Phillips, 2010, Managing for stake-hold-

- ers, stakeholder utility functions, and competitive advantage, *SMJ*, 31: 58–74.
5. World Commission on Environment and Development, 1987, *Our Common Future* (p. 8), Oxford: Oxford University Press.
 6. S. Hart, 2005, *Capitalism at the Crossroads*, Philadelphia: Wharton School Publishing; R. Rajan, 2010, *Fault Lines*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
 7. J. Doh & T. Guay, 2006, CSR, public policy, and NGO activism in Europe and the United States, *JMS*, 43: 47–73.
 8. P. Romilly, 2007, Business and climate change risk, *JIBS*, 38: 474–480.
 9. C. Seelos & J. Mair, 2007, Profitable business models and market creation in the context of deep poverty, *AMP*, November: 49–63; A. Scherer & G. Palazzo, 2007, Toward a political conception of corporate responsibility, *AMR*, 32: 1096–1120.
 10. B. Husted & D. Allen, 2006, CSR in the MNE, *JIBS*, 37: 838–849.
 11. M. Clarkson, 1995, A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance (p. 107), *AMR*, 20: 92–117. See also F. den Hond & F. de Bakker, 2007, Ideologically motivated activism, *AMR*, 32: 901–924; C. Marquis, M. Glynn, & G. Davis, 2007, Community isomorphism and corporate social action, *AMR*, 32: 925–945; S. Waddock, 2008, Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility, *AMP*, August: 87–109.
 12. T. Donaldson & L. Preston, 1995, The stakeholder theory of the corporation, *AMR*, 20: 65–91; J. Elkington, 1997, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New York: Wiley.
 13. M. Friedman, 1970, The social responsibility of business is to increase its profits, *NYTM*, September 13: 32–33.
 14. D. Ahlstrom, 2010, Innovation and growth, *AMP*, August: 11–24; A. Karnani, 2010, The case against corporate social responsibility, *WSJ*, August 23.
 15. A. Delios, 2010, How can organizations be competitive but dare to care? *AMP*, August: 25–36.
 16. A. Mackey, T. Mackey, & J. Barney, 2007, CSR and firm performance, *AMR*, 32: 817–835.
 17. G. Bruton, 2010, Business and the world's poorest billion, *AMP*, August: 6–10.
 18. *Economist*, 2011, Rage against the machine, October 22: 13.
 19. Y. Mishina, B. Dykes, E. Block, & T. Pollock, 2010, Why “good” firms do bad things, *AMJ*, 53: 701–722;
 - A. Muller & R. Kraussl, 2011, Doing good deeds in times of need, *SMJ*, 32: 911–929; C. Oh & J. Oetzel, 2011, Multinationals’ response to major disasters, *SMJ*, 32: 658–681.
 20. K. Basu & G. Palazzo, 2008, Corporate social responsibility, *AMR*, 33: 122–136.
 21. A. Kolk & J. Pinkse, 2008, A perspective on MNEs and climate change, *JIBS*, 39: 1359–1378.
 22. A. Hillman & G. Keim, 2001, Shareholder value, stakeholder management, and social issues, *SMJ*, 22: 125–139.
 23. R. Chan, 2010, Corporate environmentalism pursuit by foreign firms competing in China, *JWB*, 45: 80–92; Y. Eiadat, A. Kelly, F. Roche, & H. Eyadat, 2008, Green and competitive? *JWB*, 43: 131–145; P. Godfrey, C. Merrill, & J. Hansen, 2009, The relationship between CSR and shareholder value, *SMJ*, 30: 425–445; B. Lev, C. Petrovits, & S. Radhakrishnan, 2010, Is doing good good for you? *SMJ*, 31: 182–200; S. Ramchander, R. Schwebach, & K. Staking, 2012, The informational relevance of CSR, *SMJ*, 33: 303–314; M. Sharfman & C. Fernando, 2008, Environmental risk management and the cost of capital, *SMJ*, 29: 569–592; H. Wang & C. Qian, 2011, Corporate philanthropy and corporate financial performance, *AMJ*, 54: 1159–1181.
 24. S. Ambec & P. Lanoie, 2008, Does it pay to be green? *AMP*, November: 45–62; D. Vogel, 2005, The low value of virtue, *HBR*, June: 26.
 25. S. Brammer & A. Millington, 2008, Does it pay to be different? *SMJ*, 29: 1325–1343; J. Surroca, J. Tribo, & S. Waddock, 2010, Corporate responsibility and financial performance, *SMJ*, 31: 463–490.
 26. T. Devinney, 2009, Is the socially responsible corporation a myth? *AMP*, May: 53.
 27. J. Choi & H. Wang, 2009, Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance, *SMJ*, 30: 895–907; C. Hull & S. Rothenberg, 2008, Firm performance, *SMJ*, 29: 781–789.
 28. J. Campbell, 2007, Why would corporations behave in socially responsible ways? *AMR*, 32: 946–967; J. Murillo-Luna, C. Garces-Ayerbe, & P. Rivera-Torres, 2008, Why do patterns of environmental response differ? *SMJ*, 29: 1225–1240; A. Terlaak, 2007, Order without law? *AMR*, 32: 968–985; D. Waldman et al., 2006, Cultural and leadership predictions of CSR values of top management, *JIBS*, 37: 823–837.
 29. B. Gifford, A. Kestler, & S. Anand, 2010, Building local legitimacy into CSR, *JWB*, 45: 304–311.
 30. A. Gore, 2006, *An Inconvenient Truth*, Emmaus, PA: Rodale Press.

31. A. Muller & A. Kolk, 2010, Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance, *JMS*, 47: 1–26.
32. *Economist*, 2010, The other oil spill, June 26: 71–73.
33. J. Janney & S. Gove, 2011, Reputation and CSR aberrations, trends, and hypocrisy, *JMS*, 48: 1562–1584.
34. *BW*, 2010, Nine questions (and provisional answers) about the spill, June 14: 62.
35. D. Siegel, 2009, Green management matters only if it yields more green, *AMP*, August: 5–16.
36. A. Marcus & A. Fremeth, 2009, Green management matters regardless, *AMP*, August: 17–26.
37. V. Hoffmann, T. Trautmann, & J. Hemprecht, 2009, Regulatory uncertainty, *JMS*, 46: 1227–1253.
38. N. Darnall, I. Henriques, & P. Sadorsky, 2010, Adopting proactive environmental strategy, *JMS*, 47: 1072–1094.
39. *Starbucks Global Responsibility Report 2010*, 2011, Message from Howard Schultz, www.starbucks.com.
40. G. Unruh & R. Ettenson, 2010, Winning in the green frenzy, *HBR*, November: 110–116.
41. *BW*, 2010, The smooth-talking king of coal—and climate change, June 7: 65.
42. A. King, 2007, Cooperation between corporations and environmental groups, *AMR*, 32: 889–900; A. Kourula, 2010, Corporate engagement with NGOs in different institutional contexts, *JWB*, 45: 395–404; J. Nebus & C. Rufin, 2010, Extending the bargaining power model, *JIBS*, 41: 996–1015.
43. M. Barnett & A. King, 2008, Good fences make good neighbors, *AMJ*, 51: 1150–1170; M. Delmas & M. Montes-Sancho, 2010, Voluntary agreements to improve environmental quality, *SMJ*, 31: 575–601.
44. B. Arya & G. Zhang, 2009, Institutional reforms and investor reactions to CSR announcements, *JMS*, 46: 1089–1112; M. Delmas & M. Toffel, 2008, Organizational responses to environmental demands, *SMJ*, 29: 1027–1055; E. Reid & M. Toffel, 2009, Responding to public and private politics, *SMJ*, 30: 1157–1178; E. Wong, M. Ormiston, & P. Tetlock, 2011, The effects of top management team integrative complexity and decentralized decision making on corporate social performance, *AMJ*, 54: 1207–1228.
45. *BW*, 2004, European workers' losing battle (p. 41), August 9: 41.
46. J. Welch & S. Welch, 2006, Whose company is it anyway? *BW*, October 9: 122.
47. S. Brammer, S. Pavelin, & L. Porter, 2009, Corporate charitable giving, MNCs, and countries of concern, *JMS*, 46: 575–596; B. Scholtens, 2009, CSR in the international banking industry, *JBE*, 86: 159–175.
48. *Economist*, 2009, Spilling forever, June 13: 51.
49. P. Christmann & G. Taylor, 2006, Firm self-regulation through international certifiable standards, *JIBS*, 37: 863–878.
50. P. Madsen, 2009, Does corporate investment drive a “race to the bottom” in environmental protection? *AMJ*, 52: 1297–1318.
51. R. Bies, J. Bartunek, T. Fort, & M. Zald, 2007, Corporations as social change agents, *AMR*, 32: 788–793; N. Gardberg & C. Fombrun, 2006, Corporate citizenship, *AMR*, 31: 329–346; T. Hemphill, 2004, Corporate citizenship, *BSR*, 109: 339–361.



CASOS INTEGRADORES

Inversión de capital accionario privado de 3i en Little Sheep de China¹

¿Cómo y por qué se forjó una relación inverosímil pero productiva entre una firma global de capital accionario privado bien establecida y una cadena de restaurantes chinos de rápido crecimiento?

Lily Fang, INSEAD

Roger Leeds, John Hopkins University, School of Advanced International Studies

“Muchas personas hacen crecer una empresa como si cebaran un cerdo. El cerdo se pone gordo, ella lo mata y gana dinero. Yo hago crecer mi empresa como criar a un hijo. El promedio de vida de un restaurante en China es de menos de tres años. Yo quiero que Little Sheep dure un siglo”.

–Zhang Gang, fundador de Little Sheep Catering Chain Co.

“Ayudar a una gran empresa a liberar su potencial implica mucho más que sólo capital. En última instancia se trata de personas, por lo que su relación con el equipo gerencial y el tipo de respaldo que usted pueda proporcionar, como las introducciones al expertise (conocimiento experto) clave de la industria y las mejores prácticas operativas relevantes, es muy importante”.

–Anna Cheung, socia de 3i, China.

3i Group PLC

3i Group plc es una de las firmas de capital accionario privado más antiguas del mundo, ya que fue fundada en 1945 cuando el gobierno británico y un consorcio bancario fundaron dos organizaciones: Industrial and Commercial Finance Corporation (ICFC) y Finance Corporation for Industry (FCI) para crear un puente sobre la brecha financiera que castigaba a las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el

recuento de los daños de la Segunda Guerra Mundial.² En 1975, estas dos corporaciones se fusionaron y, en 1983, la entidad combinada se renombró 3i “inversionistas en la industria”. En 1994, 3i comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores de Londres y se convirtió en el primer gran fondo de capital accionario privado en adquirir carácter público y tener acceso a capital permanente. 3i invierte en una amplia variedad de empresas mediante sus cinco líneas: adquisiciones, capital de crecimiento, capital de riesgo, infraestructura y capital accionario privado cotizado (vea la figura 1).

Debido a que expandió su huella geográfica más allá del Reino Unido y Europa, hoy 3i tiene oficinas en 14 países a lo largo de este continente, Asia y Estados Unidos y ha hecho inversiones en más de 30 países. La empresa abrió su primera oficina en Singapur en 1997, seguida por una segunda oficina en Hong Kong, cuatro años más tarde, y después por oficinas en Shanghai, Mumbai y Beijing. Durante el año fiscal 2006, 16% de las nuevas inversiones del grupo se concretaron en Asia. Junto con el cambio geográfico, la estrategia de inversión de 3i también ha evolucionado hacia una nueva perspectiva: realizar menos inversiones, más grandes y enfocadas en un sector. En Asia, el tamaño promedio de la inversión ha sido de aproximadamente 40 a 50 millones de dólares y en los sectores enfocados ha incluido bienes y servicios relacionados con el consumidor, con el cuidado de la salud y la energía.

Estos cambios en la estrategia de inversión fueron consistentes con la decisión de incrementar su activa participación en las actividades de su portafolio o

¹ Este caso fue elaborado por Lily Fang (INSEAD) y Roger Leeds (SAIS, John Hopkins University). Se publicó originalmente en 2008 como “3i Group y Little Sheep” por el World Economic Forum USA, Inc. como parte de *Globalization of Alternative Investments Working Papers, Volumen I The Global Economic Impact of Private Equity Report 2008*, (http://www3.weforum.org/docs/WEF_IV_PrivateEquity_Report_2008.pdf). Los autores expresan su agradecimiento por el respaldo de investigación y edición que les proporcionó Brian DeLacey. ©World Economic Forum, Lily Fang y Roger Leeds. Reimpreso con autorización.

² La brecha de financiamiento percibida –la “brecha Macmillan”– fue revisada con detalle en 1929 en un reporte por parte de un comité bajo el consejo presidido por Lord Macmillan. La fundación de ICFC, predecesora de 3i, estuvo vinculada de manera estrecha con una sugerencia en Macmillan Report.

FIGURA 1 Resumen de información acerca de las líneas de negocios de 3i.

Nota: Cifras en millones de £						
	Adquisiciones	Capital de crecimiento	Capital de riesgo	Infraestructura	Capital accionario público cotizado	Total
Capital propio de 3i	1,281	1,460	741	469	20	3,971
Fondos de terceros	2,129	227	15	385	0	2,756
TOTAL	3,410	1,687	756	854	20	6,727

Fuente: Reporte anual de 3i 2007; http://www3.weforum.org/docs/WEF_IV_PrivateEquity_Report_2008.pdf.

cartera de empresas, pues regresó al *modus operandi* original de la organización como un “inversionista en la industria”. Para atender mejor a las empresas de su portafolio, 3i desarrolló dos programas únicos: Programa de personas y Práctica de desarrollo de negocios. El primero es un método altamente sofisticado para cultivar las relaciones internacionales con ejecutivos experimentados y expertos en la industria a quienes 3i llama de manera regular para que asistan al equipo de negociaciones en diversas etapas del proceso de inversión, desde el análisis *due diligence* hasta el respaldo operativo posterior a la inversión. Aunque muchos grupos de capital accionario privado se basan en expertos en la industria, el Programa de personas de 3i es único, debido a su escala e historia de 20 años de construcción de una agenda enviable. Chris Rowlands, director general de 3i en Asia, explicó: “En 3i esto no es un ‘algo que sería bueno tener’, ni es un pensamiento posterior. Esto está en el corazón de nuestro modelo de inversión”.

El segundo programa distintivo de 3i, Práctica de desarrollo de negocios, es un recurso dedicado a ayudar a las empresas del portafolio 3i a expandir internacionalmente sus operaciones. Al principio, esta idea surgió de una demanda de las empresas europeas que querían incursionar en Asia, pero el equipo trabaja cada vez más con empresas de este continente que intentan ingresar en los mercados europeo y estadounidense. Rowlands cree que “no es sólo un servicio para las empresas de nuestro portafolio, creemos que también incrementa de manera directa el valor de nuestra inversión”.

Los inicios del emprendimiento de Little Sheep Catering Chain Co., Ltd. de Mongolia Interior

En 1999, un empresario llamado Zhang Gang fundó Little Sheep Catering Chain Co. en Mongolia Interior, uno de los confines más remotos y subdesarrollados del mundo. A pesar de que era una de las cinco regiones autónomas de China, su economía era principalmente agraria, y hasta la década de 1990 había estado clasificada entre las regiones más pobres del país. Este panorama comenzó a cambiar de manera drástica debido a los programas de reforma económica iniciados por Deng Xiaoping en la década de 1980. La combinación de un gobierno regional con un pensamiento de reforma y abundantes recursos naturales proporcionó fuertes ímpetus al crecimiento económico de Mongolia Interior. En 2006, esta región autónoma se había transformado en una de las áreas más ricas en términos de PIB *per cápita*.³

Aunque sin una educación formal en negocios, Zhang (de etnia china han) fue un hombre de negocios oportunista e intuitivo mucho antes de fundar Little Sheep. Una corta temporada como trabajador en una fábrica en Baotou Steel Factory a una edad temprana lo llevó a concluir que una carrera como trabajador en una fábrica propiedad del Estado sería “muy represiva”. En consecuencia, se aventuró en la venta de ropa cuando aún era un adolescente. A principios de la década de 1990 había acumulado suficiente capital para ingresar al negocio de teléfonos celulares y finalmente llegó a convertirse en el único distribuidor de equipo de telefonía móvil en Mongolia Interior.

³En 2006, el PIB *per cápita* de Mongolia Interior clasificó en el número diez entre las regiones de China, sólo detrás de nueve provincias costeras ricas (datos del PIB *per cápita* de wikipedia.com, noviembre de 2007).

Al principio, Zhang pensaba ingresar al negocio de comida como un pasatiempo. Se enfocó en un platillo popular en el norte de China llamado “hot pot”, una olla de sopa hirviente que se deja en una pequeña estufa a la que los comensales agregan carne y vegetales rebanados en forma muy delgada. Tradicionalmente, el alimento cocinado luego se sumerge en salsas saborizadas. Zhang quería mejorar la base de la sopa para que no fuera necesario sumergir el alimento cocinado en salsa; quería crear un *hot pot* más sano y con sabores más naturales. Después de muchas pruebas y degustaciones, finalmente se conformó con una receta exclusiva que contenía más de 60 especies y hierbas. Sólo entonces comenzó a pensar en ello como un negocio. “Tenía sentido, yo siempre había querido tener un negocio básico, vender algo simple que las personas quisieran”, recordó.

Zhang nombró a su empresa Little Sheep porque el cordero que se cría en la región es la materia prima de la dieta de Mongolia, por lo que el cordero rebanado en forma muy delgada sería la especialidad en su nuevo negocio. Abrió el primer restaurante Little Sheep en Baotou, una ciudad grande en Mongolia Interior el 8 de agosto de 1999. El éxito fue instantáneo. El segundo día, largas filas de clientes se formaban afuera del restaurante, un fenómeno sin precedentes en una ciudad donde las personas no estaban acostumbradas a esperar en línea por la comida. Con base en este éxito precoz, Zhang se encargó de abrir dos restaurantes más en Baotou en dos meses, y recibió una respuesta de los clientes igualmente entusiasta.

La batalla por el registro de la marca

Al tiempo en que Zhang fue testigo de la popularidad de Little Sheep, de inmediato se configuró su intuición de negocios. Una vez que se corrió la voz acerca del fenomenal y precoz éxito de los restaurantes, sabía que otros intentarían replicar su modelo de negocio, e incluso usar el nombre de Little Sheep, lo que minaría el valor de la marca. Tan pronto como en octubre de 1999, justo cuando abría su segundo y tercer restaurantes, Zhang presentó su primera solicitud a la Oficina Nacional de Marcas, la agencia gubernamental oficial a cargo de los temas de propiedad intelectual. Este movimiento resultó ser el inicio de una batalla que duraría siete años, hasta que Little Sheep finalmente recibió el registro de protección de la marca en junio de 2006. Irónicamente, Little Sheep empleó más tiempo en recibir dicho registro en China que en otros mercados del exterior. Cuando

reflexiona acerca de esta agotadora experiencia con las autoridades gubernamentales, Zhang lamenta que este fuera su “único gran dolor de cabeza” durante la historia de la empresa. Este escollo no sólo tendría un efecto inesperado en la estrategia de crecimiento de Little Sheep, sino que también sembraría la semilla en la mente de Zhang de llevar su negocio al mercado público.

Crecimiento rápido y reorientación estratégica

El éxito extraordinario de los primeros tres restaurantes estimuló a Zhang a expandirse con velocidad de rayo por todo el país. A finales de 2002, apenas tres años después de abrir las puertas del primer restaurante en Baotou, la empresa había establecido una cadena a nivel nacional de más de 500 locales. Irónicamente, la falta de protección de marca fue tanto el conductor de la expansión rápida como de la ambición del fundador y del talento empresarial. “No podía darme el lujo de esperar. Tenía que moverme rápido para atrapar el mercado. De otra manera, cualquier otra persona podía empezar un Little Sheep y no teníamos recursos legales para impedirlo”, explicó Zhang.

Pero este éxito tuvo un alto costo, pues a finales de 2002 la empresa sufría de serios dolores de crecimiento. Aunque la expansión rápida se había basado principalmente en una agresiva estrategia de franquicias, las escasas filas gerenciales de la empresa sólo pudieron ejercer una muy débil supervisión de ellas. Los problemas se agudizaron cuando comenzaron a aparecer reportes en los medios en los que denunciaban una calidad y servicio por debajo del estándar en algunos establecimientos Little Sheep, lo que inevitablemente dañó la marca.

A finales de 2002, Zheng enfrentó una decisión crucial: ¿debía la empresa restringir el crecimiento y revertir las franquicias hasta que el equipo gerencial se fortaleciera, aunque este retraso provocara la perdida inmediata de importantes cuotas de franquicias? Más aún, Zhang se arriesgaría a perder un número creciente de solicitantes de franquicias que esperaban poder capitalizar la marca y abrir sus propios restaurantes. Resistió la tentación de maximizar las utilidades a corto plazo y decidió detener de manera temporal el franquiciamiento el año siguiente. Además, inició esfuerzos para monitorear de cerca el desempeño de las franquicias existentes y designó a uno de sus lugartenientes de mucho tiempo, Zhang Zhan Hai, para llevar a cabo la tarea.

Meta de la gerencia

De manera gradual, la decisión de Zhang de revertir la expansión comenzó a dar sus frutos. En 2004, la empresa fortaleció de manera significativa sus filas gerenciales: contrató como vicepresidente senior de finanzas al veterano de la industria Lu Wen Bing, ex vicepresidente de Meng Niu (Mongolian Cow), una empresa de lácteos bien conocida de Mongolia Interior. Lu implementó una muy necesitada disciplina financiera y control interno. En consecuencia, en 2005 el desempeño de Little Sheep se había recuperado a la vez que acumulaba varios premios prestigiosos regionales y nacionales, incluido uno de World Brand Lab que clasificaba a la marca en lugar 95 entre “las 500 marcas chinas más valiosas”. Con base en las estadísticas del Ministro de Comercio, la empresa tenía la segunda participación de mercado más grande entre las cadenas de restaurantes en China, sólo detrás del gigante de comida rápida KFC. (Vea la figura 2 para conocer la cronología de eventos importantes en la historia corporativa de Little Sheep hasta la inversión de 3i y la figura 3 para conocer la huella de la empresa en China a finales de 2005, antes de la inversión de 3i).

No obstante este nuevo éxito, Zhang reconoció que sostener el crecimiento de la empresa requeriría no sólo de recursos financieros, sino más importante, de expertise adicional en la industria. Al igual que muchos empresarios chinos, Zhang llegó a creer que la validación de última instancia del éxito de Little Sheep sería una oferta pública, preferentemente en un mercado de valores del exterior.⁴ Este paso daría a la empresa una fuente diversificada de capital, así como el reconocimiento de marca y la sometería a la disciplina del mercado. Su preferencia por una oferta pública en el exterior se basaba en su preocupación acerca de los estándares laxos de las ofertas en las bolsas de valores chinas. Sin embargo, para prepararse para una oferta pública inicial (OPI), creía que la empresa necesitaba atraer no sólo capital adicional, también un socio con capacidad para proporcionar el muy necesario expertise en la industria. “Lo que nos faltaba eran profesionales de alto nivel de la industria de alimentos y bebidas que pudieran llevar a Little Sheep al siguiente nivel superior... Necesitábamos un socio que nos pudiera ayudar a prepararnos para una OPI fuera de China”, explicó Zhang.

Origen de la negociación del capital accionario privado de 3i con Little Sheep

El crecimiento extraordinario de Little Sheep y el reconocimiento del nombre de marca atrajo a muchos inversionistas dispuestos, incluidos bancos de inversión prestigiosos, como Morgan Stanley y Goldman Sachs. En 3i, Little Sheep fue detectado por un director asociado, Daizong Wang, un MBA de Wharton que se había unido al grupo recientemente después de una estancia de cuatro años en las oficinas de Goldman Sachs en Hong Kong. Debido a que la estrategia de inversión de 3i en Asia se enfocaba cada vez más en un sector, a Wang se le asignó estudiar el ramo de alimentos y bebidas que había crecido a una tasa doble del PIB de China durante los últimos 15 años. Al tiempo en que la economía de China comenzó a cambiar hacia un crecimiento más dirigido por el consumo, Wang creía que los sectores relacionados con el consumidor, como los restaurantes, ofrecerían una ventaja tremenda (vea la figura 4).

Wang también se percató de que, previo a 2005, aunque el sector experimentaba un crecimiento rápido, no había recibido inversiones de capital accionario privado debido a la falta de escala en las empresas restauranteras típicas. Imperturbable, comenzó a analizar las calificaciones de participación de mercado de las cadenas de restaurantes en China en busca de posibles objetivos. Little Sheep clasificaba en segundo lugar, con 6.2% del mercado de restaurantes y servicio de comida, detrás de KFC.⁵ Intrigado por la capacidad de Little Sheep de alcanzar una escala a diferencia de la mayoría de sus rivales, Wang se percató de que la clave era la simplicidad del modelo de negocio de la empresa: “El negocio chino de restaurantes está fragmentado porque es difícil estandarizar. En la mayoría de ellos el mayor componente de costo es el chef, pero es difícil alcanzar consistencia. Little Sheep es diferente porque los clientes cocinan su propia comida en el hot pot, lo que elimina la necesidad de un chef. Este estilo de comida de ‘hágalo usted mismo’ y la facilidad de estandarización permitió que ese negocio tuviera la capacidad de escalar”. En realidad, estas características hicieron que los restaurantes con hot pot fuesen un subsector significativo de la industria restaurantera, ya que representa más de

⁴ En ese tiempo, el mercado chino de acciones-A estaba cerrado para nuevas ofertas públicas.

⁵ Según Euromonitor, Little Sheep tenía una participación de mercado mayor de 9.9% entre las cadenas de restaurantes de servicio completo de China, excluida la comida rápida.

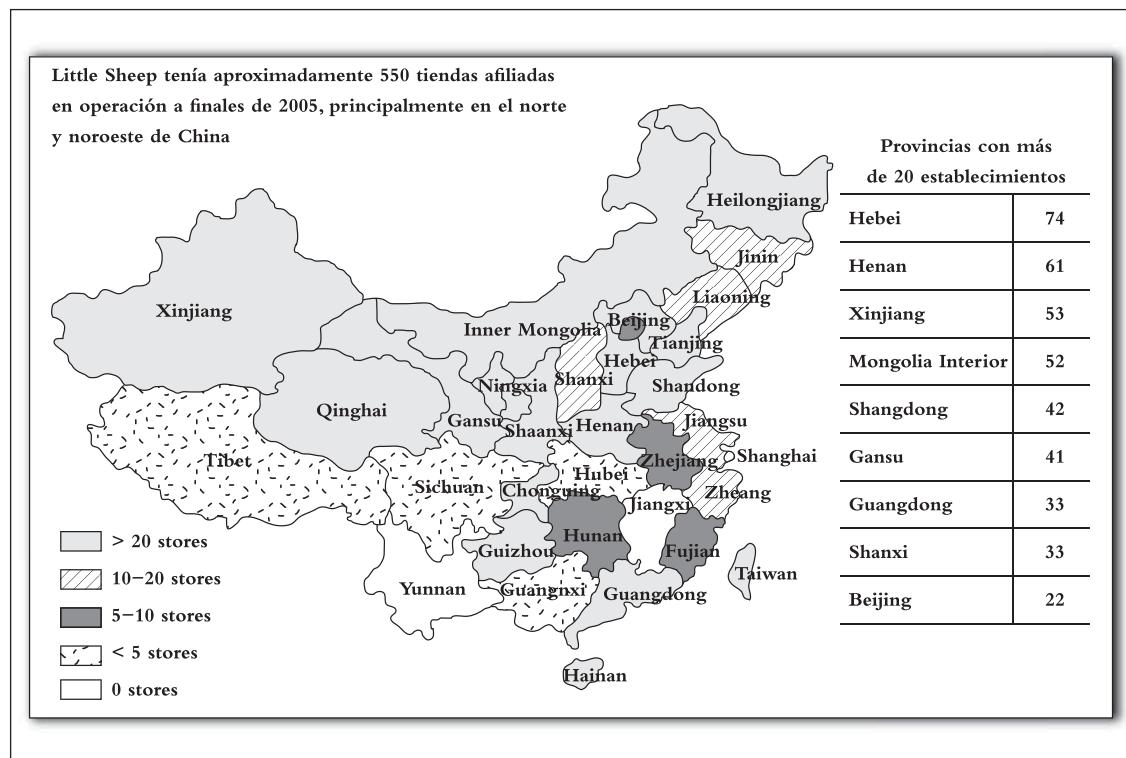
FIGURA 2 Sucesos importantes en la historia corporativa de Little Sheep.

FECHA	SUCESO
Agosto de 1999	Little Sheep abre su primer restaurante.
Octubre de 1999	Little Sheep se convierte en una cadena con dos restaurantes más en operación.
Mayo de 2001	Se establece una subsidiaria en Shangai.
Enero de 2002	Little Sheep establece empresas subsidiarias en Beijing y Shenzhen.
Agosto de 2002	La empresa recibe la certificación nacional China "Green Food" y la certificación ISO 9001.
Enero de 2003	Little Sheep establece una planta de investigación y desarrollo (IyD) de aderezos establecida.
Enero de 2004	Se establece una subsidiaria en Hong Kong.
Mayo de 2004	Se abre el primer restaurante Little Sheep en Hong Kong.
Noviembre de 2004	Little Sheep se convierte en el único restaurante mencionado en la lista de "China Top 500 Businesses" en el lugar 451; la empresa también recibe la etiqueta china "Prestigious Brand".
Mayo de 2005	La lista "Inner Mongolia Top 50 Private Business" clasifica a Little Sheep en el número 2.
Agosto de 2005	Little Sheep califica en el número 95 de la lista "China Top 500 Most Valuable Brands", con un valor estimado de 5,500 millones de RMB; en la lista de "China Top 500 Service Business", califica en el número 1 entre las empresas de alimentos y en número 160 en general.
Septiembre de 2005	Little Sheep califica en número 2 en la lista "China top 100 Food Businesses".
Octubre de 2005	Little Sheep establece su primer restaurante de propiedad directa en el extranjero, en Toronto, Canadá.
Diciembre de 2005	La empresa entra a la lista "China Food and Beverages Top 10 Quality" y a la lista "China Top 500 Quality".
Mayo de 2006	Little Sheep recibe un lugar en la lista "Inner Mongolia's Most Respected 50 Businesses".
Junio de 2006	Little Sheep recibe su marca oficial.

Fuente: Compilada de documentos de la empresa; http://www3.weforum.org/docs/WEF_IV_PrivateEquity_Report_2008.pdf

20% de todo el gasto del consumidor en restaurantes, con Little Sheep como el claro líder del mercado con un tercio del total de ingresos de hot pot (vea la

figura 5). Con base en este análisis, Daizong Wang concluyó que, "desde el principio, yo quería invertir en esta empresa".

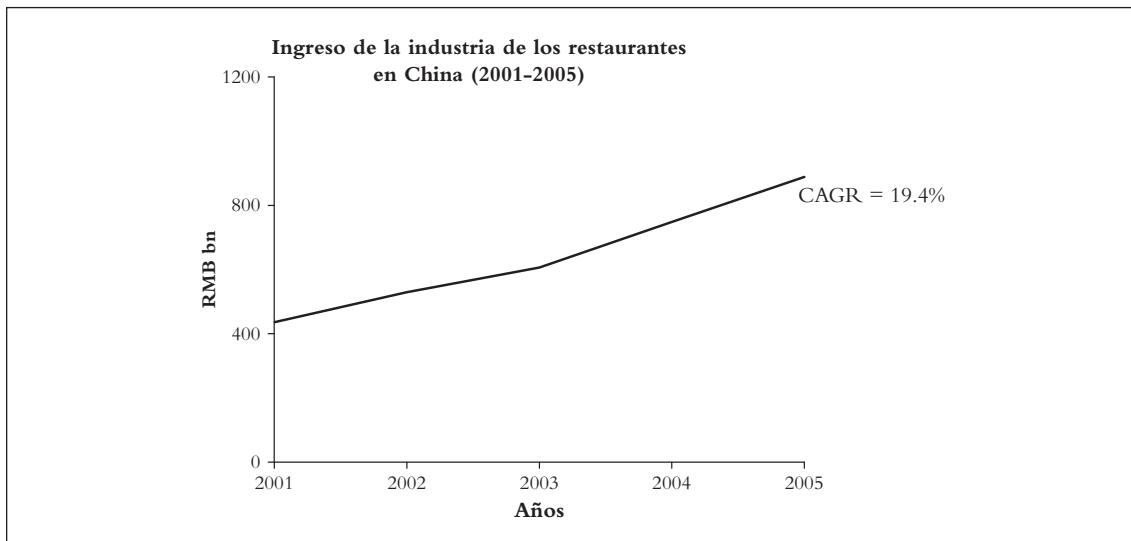
FIGURA 3 Huella de Little Sheep en China (al final de 2005).

Fuente: Documentos de la empresa; http://www3.weforum.org/docs/WEF_IV_PrivateEquity_Report_2008.pdf.

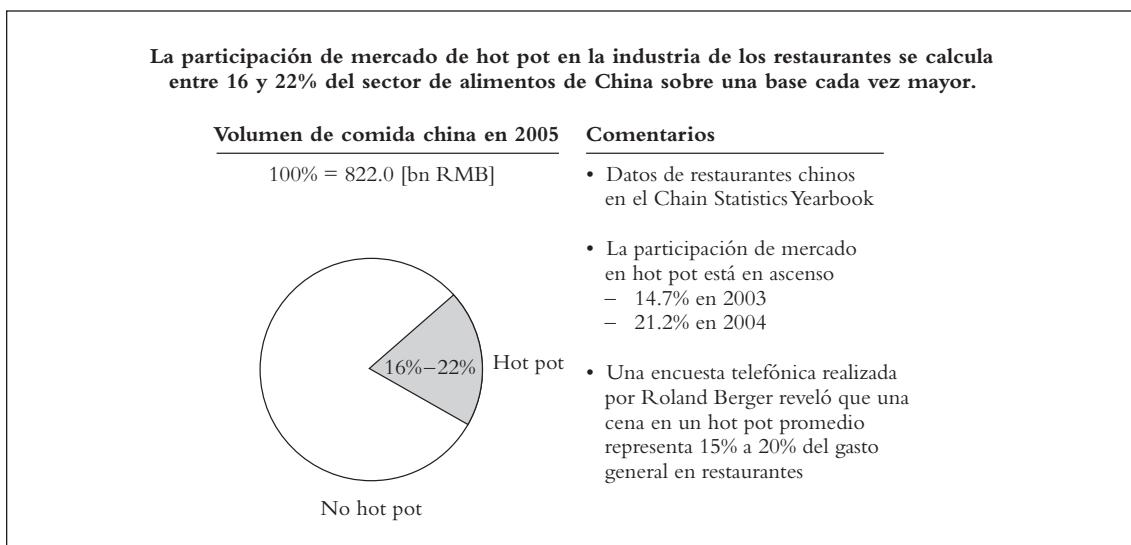
Su siguiente paso, en agosto de 2005, fue llamar al vicepresidente de finanzas de Little Sheep, Lu Wen Bing. Después de atraer a Lu, a quien Wang encontró “con una mente sorprendentemente abierta [acerca del capital accionario privado]”, fue invitado a una reunión formal en Baotou, las oficinas corporativas de la empresa. Al reflexionar sobre el intercambio inicial, Wang dijo: “En un momento cuando pocos en China comprendían la diferencia entre capital accionario privado y banca de inversión, Lu era muy sofisticado y estaba muy adelantado”. Resultó que en etapas anteriores de su carrera, Lu había trabajado en un equipo de altos directivos de Meng Niu cuando recibió una inversión ampliamente publicitada de Morgan Stanley y CDH, un fondo de capital accionario privado chino muy conocido. Con base en esta experiencia previa, él estaba *predispuesto* a trabajar con inversionistas de capital accionario privado.

Lograr el objetivo

Después de la reunión inicial en agosto, 3i participó en una competencia de cuatro meses con otros postores de capital accionario privado, como Goldman Sachs y Morgan Stanley, antes de, finalmente, recibir la misión de Little Sheep. Durante este periodo se designó a Anna Cheung, una socia de 3i establecida en Hong Kong, como el miembro senior del equipo que trabajaría Wang para lograr el objetivo. El equipo de inversión, que volaba a Baotou con frecuencia, llegó a conocer al equipo gerencial de Little Sheep y explicó la filosofía de inversión de 3i. Al mismo tiempo, habló con varios analistas de investigación que estudiaban el sector de restaurantes de Hong Kong y China para aprender más acerca del sector y compartieron sus resultados con los altos directivos de Little Sheep. El equipo también apeló a la red de expertos en la industria de 3i (mediante el Programa de personas ya mencionado) e identificó a Nish Kankiwala, ex presidente

FIGURA 4 Estadísticas de crecimiento de la industria china de los de restaurantes.

Fuente: Documentos de la empresa; http://www3.weforum.org/docs/WEF_IV_PrivateEquity_Report_2008.pdf.

FIGURA 5 Restaurantes de hot pot como subsector de la industria de comedores.

Fuente: Documentos de la empresa; http://www3.weforum.org/docs/WEF_IV_PrivateEquity_Report_2008.pdf.

de Burger King International, como consultor apropiado para la empresa. Como principal ejecutivo en una de las cadenas de restaurantes de comida rápida más grandes de mundo, Kankiwala llevaría a la empresa una gran riqueza del muy necesario conocimiento del negocio de franquicias. A solicitud del

equipo de 3i, Kankiwala voló a Beijing y pasó varios días en reuniones con todo el equipo de altos directivos de Little Sheep, averiguó las altas y bajas del desempeño de la empresa y analizó la relevancia de su propia experiencia para apuntalar la estrategia futura de Little Sheep. Esta fue la primera vez que los directivos

de la empresa tuvieron acceso directo a un experto de clase mundial con un profundo entendimiento de su negocio y estaban impresionados por el compromiso de 3i y su rápido acceso a este nivel de expertise.

Sin embargo, en el fondo, el espectro de Goldman Sachs continuaba acechando. Wang escuchó que sus excolegas de Goldman visitaban Little Sheep en Baotou a finales de 2005, por lo que voló de inmediato a esta ciudad y “se preparó para sentarse en la empresa hasta que se firmara el pliego de condiciones”. Su persistencia tuvo su recompensa y cuatro meses después de la visita en agosto de Wang, 3i firmó un documento con Little Sheep en el que se acordó una inversión de capital accionario de 25 millones de dólares por un interés minoritario en la empresa. (Prax Capital, un fondo de capital accionario privado especializado en inversiones chinas, invirtió 5 millones en calidad de coinvenciónista). La transacción se cerró seis meses después, es decir, en junio de 2006 y el verdadero valor agregado de 3i a la empresa comenzó a tomar forma.

Elaboración de un anteproyecto estratégico

Durante el periodo de seis meses entre la firma de la misión en los últimos meses de 2005 y el cierre final en junio de 2006, 3i trabajó de cerca con la gerencia de Little Sheep para responder varias preguntas estratégicas que la empresa debía aclarar y se llegó a un acuerdo para que Roland Berger, una firma de consultoría en estrategia, le proporcionara a la empresa un análisis de hechos como punto de partida para resolver algunos de los temas más urgentes.

Con base en una extensa recolección y análisis de datos, los consultores presentaron varias recomendaciones específicas, referidas al tamaño de establecimiento óptimo y la ubicación en diferentes submercados⁶ y la forma en que la empresa debía supervisar a sus franquicias (como se describe en la siguiente sección). Estos resultados y recomendaciones se convirtieron en la base de un anteproyecto que describió con minuciosidad el esfuerzo por profesionalizar y mejorar las operaciones de la empresa. Cuando el análisis y las recomendaciones fueron presentadas al consejo de Little Sheep, la respuesta fue altamente favorable.

Elaboración de una estrategia de mapeo de las operaciones: el plan de 180 días

Ayudado por las perspectivas estratégicas obtenidas del reporte de Roland Berger, Wang elaboró un “plan de 180 días”; un plan de trabajo detallado de tareas que la empresa necesitaba abordar en los seis meses posteriores, incluidos temas específicamente financieros, legales, operativos y de recursos humanos (vea la figura 6). Despues de analizar el plan con la gerencia y obtener un compromiso total para ejecutarlo, su progreso fue supervisado y actualizado de manera continua. La socia de 3i, Anna Cheung, explicó: “El plan de 180 días ayudó a proporcionar estructura y un marco temporal que dio a todas las partes involucradas una meta hacia la cual trabajar”.

Este nivel detallado de participación posterior a la inversión es estándar en todas las inversiones de 3i y confirmó al equipo gerencial de Little Sheep que 3i estaba dispuesta y tenía la capacidad de proporcionar los beneficios no financieros que pretendía de su inversionista de capital accionario privado.

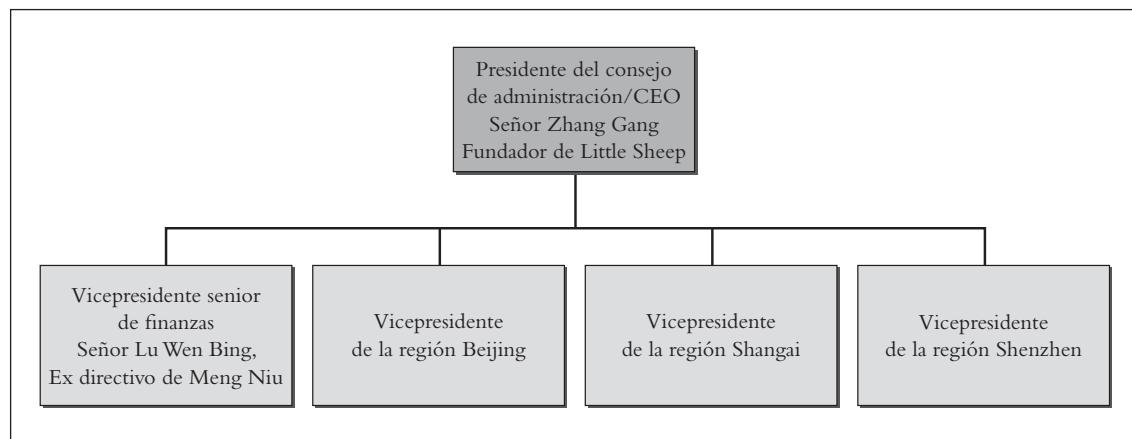
Fortalecimiento del equipo directivo y el consejo de administración

Tanto 3i como Little Sheep entendían con claridad que una tarea crucial de la empresa antes de realizar una oferta pública era fortalecer al equipo directivo y la estructura del consejo de administración. El primero tenía un alto nivel de integración e impulso, pero carecía de profundidad, ya que sólo constaba del fundador y presidente ejecutivo (CEO), Zhang, un vicepresidente senior de finanzas y tres vicepresidentes regionales (vea la figura 7). Como lo remarcó Wang, aún más significativo era que “la empresa carecía de sistemas tales como una administración centralizada de las operaciones, equipos de desarrollo y marketing de establecimientos nuevos, que eran cruciales para que la empresa continuara su crecimiento de forma significativa”. Con los años, la empresa había sido impulsada casi por completo por un pequeño equipo de gerentes unidos y motivados por la fortaleza y el encanto personal del fundador. “El fundador, el señor Zhang, es una persona inspiradora”, remarcó Cheung. Como lo confirmó uno de los lugartenientes de

⁶ Por ejemplo, Roland Berger encontró que los tamaños óptimos de establecimiento en las ciudades de niveles 1, 2 y 3 eran de 1,200, 600 y 300 m², respectivamente, y que en su mayoría, la razón del mal desempeño de algunos de ellos (rentabilidad < 5% de las ventas) se debía a su mala ubicación.

FIGURA 6 Momentos destacados del “plan de 180 días”.

#	TEMAS	SINCRONIZACIÓN	ACCIÓN/RESULTADO
I. Legales			
...			
g. Contrato de arrendamiento	Dentro de 6 meses	- Renovar contratos de arrendamiento el 31 de julio de 2006. - Revisar ciertos contratos de arrendamiento (identificados en el due diligence legal) antes del 31 de julio de 2006. - ...	
...			
i. Otros permisos y certificaciones	Dentro de 12 meses	- Cumplir con los requerimientos de seguridad contra incendios y protección ambiental dentro de 12 meses.	
II. Financieros			
a. Sistema interno	Dentro de 3 meses: reporte y recomendaciones; dentro de 12 meses: adopción de las recomendaciones	- ... - Contratar una firma contable líder para que analice los sistemas, procesos y controles para asegurar un flujo de información rápido y preciso. - Recomendaciones para mejoras que se presentarán en la primera reunión del consejo de administración posterior al cumplimiento. Establecer el sistema satisfactorio en 12 meses. - ...	
...			
III. Negocios y operaciones			
...			
c. Selección del nuevo sitio	Para el 30 de septiembre de 2006	- Estandarizar y formalizar el proceso de evaluación de localización. - Establecer un equipo responsable de la selección de un nuevo sitio para todo el grupo. - Establecer un conjunto de criterios como los del reporte de Roland Berger. - ...	
...			
e. Mejora operativa a nivel establecimiento	Asignar responsabilidades y acordar un plan de acción dentro de 3 meses	- Perfeccionar el manual de operaciones. - Mejorar la capacitación del personal y las comunicaciones. - Mejorar la auditoría interna e incrementar la frecuencia de revisión de los establecimientos. - Implementar el punto de referencia de KPI (indicador de desempeño clave) en los niveles ciudad/provincia, regional y nacional.	
...			

FIGURA 7 Equipo directivo de Little Sheep antes de la inversión de 3i.

Fuente: http://www3.weforum.org/docs/WEF_IV_PrivateEquity_Report_2008.pdf

Zhang, este era “el corazón y el alma de la empresa”. Pero había una necesidad imperiosa de reclutar otros gerentes profesionales, instalar una gerencia de sistemas de información y renovar la estructura y responsabilidades del consejo de administración.

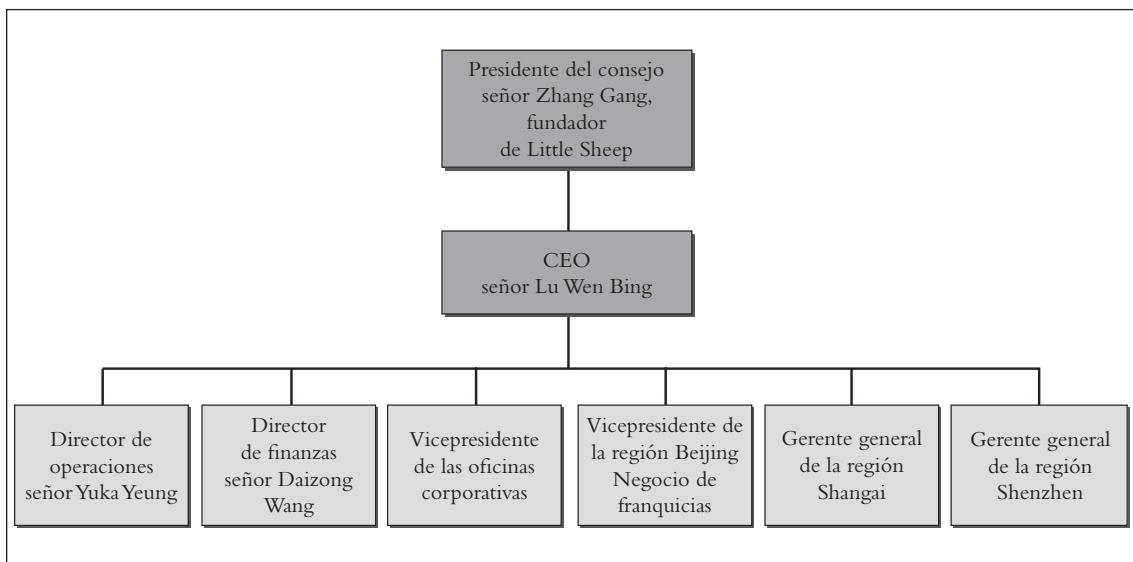
En relación con este tema, 3i fue decisiva para ayudar a Little Sheep a formar de manera gradual un equipo más sólido y a implementar un sistema de gobierno. Una vez que 3i realizó la inversión, Cheung y Wang se unieron al consejo de administración como directores no ejecutivos. 3i también reclutó a dos directores independientes con sólida experiencia en la industria: Nish Kankiwala, ex presidente de Burger King International, que tuvo una parte en el proceso al inicio de la negociación, y Yuka Yeung, CEO de la franquicia de KFC en Hong Kong. Ambos tenían una amplia experiencia en la industria de alimentos y eran exactamente el tipo de personas de alto nivel en la industria que Little Sheep necesitaba.

Sin embargo, en lugar de ver a estos nuevos directores como extraños, los altos directivos de Little Sheep les dieron una entusiasta bienvenida como socios, debido a sus capacidades para agregar un valor considerable a la empresa. Cuando 3i propuso cuatro reuniones del consejo al año, Little Sheep solicitó más. “Little Sheep es la única empresa en la que he trabajado que ha solicitado más reuniones de consejo... Zhang es un emprendedor extraordinario, pero es muy humilde y está ansioso por aprender. Esta es una de las cosas más impresionantes acerca de la empresa”, comentó Cheung.

El consejo de administración recién constituido comenzó de inmediato a enfocarse en agregar profundidad al equipo directivo. Hasta este punto, Zhang había trabajado como presidente del consejo y CEO, por lo que tendía a delegar gran parte de la rutina administrativa en los miembros de su equipo directivo. Una de las primeras recomendaciones de la empresa fue reclutar a un CEO de tiempo completo que se dedicaría a supervisar el manejo diario de la empresa. “Prácticamente nos empeñamos en ello” recuerda Wang. Además, con base en la recomendación de 3i, el consejo de administración acordó crear nuevas posiciones de director de operaciones y CFO, pero debido a la escasa oferta china de gerentes profesionales, le tomaría más de un año reclutar a los candidatos correctos. (Vea la figura 8 del organigrama de Little Sheep a octubre de 2007).

Creación de un comité de estándares

Mientras estos tres altos directivos eran reclutados, se necesitaba una solución gerencial interina. 3i propuso —y el consejo de administración estuvo de acuerdo— crear un Comité de Estándares conformado por el equipo gerencial de Little Sheep, más Wang. El propósito del comité era operar como CEO y enfocarse en especial en mejorar la comunicación y coordinación entre las tres plantas regionales, hasta que se pudieran establecer oficinas corporativas apropiadas. Durante los primeros tres meses —entre junio y septiembre de 2006—, el comité se reunió dos veces por semana para analizar a fondo los asuntos operativos

FIGURA 8 Equipo directivo de Little Sheep después de la inversión de 3i.

Fuente: http://www3.weforum.org/docs/WEF_IV_PrivateEquity_Report_2008.pdf.

y tomar las decisiones que deberían implementar los tres vicepresidentes regionales. De manera gradual, al tiempo que mejoró la comunicación interna y se determinaron las funciones clave de las oficinas corporativas, el Comité de Estándares evolucionó hasta realizar una serie de reuniones mensuales enfocadas más en temas estratégicos a largo plazo, como desarrollo de nuevos establecimientos, marketing y elaboración de presupuestos. Finalmente, en noviembre de 2007, cuando se establecieron las nuevas oficinas corporativas nacionales de operaciones de Little Sheep en Shanghai, el comité se disolvió de manera formal.

Formulación e implementación de una nueva estrategia de franquicias

Aunque Little Sheep había decidido no otorgar más franquicias en 2003, el tema de la red de expansión de más de 500 franquicias no se abordó de manera sistemática antes de la participación de 3i. Un síntoma de este problema era el hecho de que la gerencia en realidad había perdido la cuenta del número exacto de establecimientos que conformaban la red de Little Sheep. Limpiar el sistema de franquicias existente y diseñar una nueva estrategia para otorgarlas se convirtió en la principal prioridad del consejo de administración recién constituido. Con base en las perspectivas del reporte de Roland Berger, el consejo

llegó a la conclusión de que la nueva estrategia debía enfocarse en la calidad más que en la cantidad y que la administración del sistema de franquicias debería incrementar su nivel de centralización. Este enfoque no sólo era consistente con la protección y fortalecimiento de la marca, sino que fue posible debido a la gerencia fortalecida y las capacidades de las oficinas corporativas. Se acordó y se realizó la siguiente revisión en tres fases del sistema de franquicias:

- *Fase 1: Limpieza del sistema de franquicias existente.* Se realizó un esfuerzo sistemático por visitar y catalogar cada franquicia instalada en el país. Estas visitas generaron información por tienda que se introdujo en una base de datos creada para rastrear los indicadores críticos de desempeño y sirvió como punto de partida para la toma de decisiones del estatus futuro de cada franquicia. Más de 200 franquicias que habían violado claramente el contrato de concesión o que no cumplían con los estándares de calidad de Little Sheep, fueron cerradas. A otras que tenían un desempeño razonablemente bueno se les renovaron sus contratos y los establecimientos con mejor desempeño fueron readquiridos por Little Sheep para incorporarlos a su patrimonio como parte de la nueva estrategia más centralizada. Esta tarea concluyó a finales de 2006.

- *Fase 2: Mejorar la capacitación y el respaldo a las franquicias restantes.* La fase dos incluyó mejorar la capacitación para todo el personal de franquicias mediante un nuevo programa consistente en diversas etapas de capacitación en las oficinas corporativas, en el sitio y durante las reuniones de franquicias nacionales y regionales. Además, los miembros del personal de las oficinas corporativas continuaron proporcionando capacitación durante visitas regulares a los establecimientos.
- *Fase 3: Desarrollar nuevas tiendas de franquicias.* La fase final de la nueva estrategia consistía en desarrollar de manera proactiva nuevos establecimientos y hacer crecer la base de cuotas de franquicias. En contraste con el método de expansión pasivo, tradicional, de responder cuando llamaban interesados potenciales, el nuevo enfoque activo de Little Sheep incluía investigar el entorno de negocios local, luego de lo cual se elegían las ubicaciones. Después, la empresa buscó de manera activa operadores de restaurantes con buenas reputaciones para manejar los nuevos establecimientos.

En poco más de un año, esta nueva estrategia proactiva transformó el perfil del sistema de franquicias de Little Sheep. La empresa pasó de 40 establecimientos de propiedad directa a más de 500 franquicias antes de la inversión de 3i para lograr una mezcla más equilibrada de 101 a 260 para finales de 2007. Aun con una cantidad de establecimientos que se redujo de manera dramática, estos cambios fundamentales generaron un crecimiento de ingresos cada año de cerca de 40%, el doble del promedio de la industria, de alrededor de 20%.

Archivar el plan de expansión internacional

Antes de la inversión de 3i, Little Sheep había elaborado un ambicioso plan de expansión internacional. Con restaurantes exitosos en operación en Toronto y Hong Kong, la gerencia estaba ansiosa por acelerar el ritmo de crecimiento en el extranjero y establecer la marca Little Sheep a nivel global. Cada vicepresidente regional fue designado para liderar los esfuerzos de expansión en diferentes regiones –Norteamérica, Norte de Asia y el sureste de Asia– aunque ya administraban con claridad sus operaciones nacionales.

Las ambiciones de Little Sheep en el extranjero eran muy comunes entre la nueva generación de empresas privadas chinas. Sin embargo, en este tema,

3i y la gerencia de Little Sheep tenían diferentes puntos de vista. Aunque aquella estaba bien colocada para introducir a esta en el extranjero y respaldar esta expansión, recomendó con fuerza que Little Sheep se enfocara inicialmente en fortalecer las operaciones nacionales en lugar de apresurarse a emprender este tipo de expansión. “Dadas las vastas oportunidades aún no aprovechadas en la industria restaurantera de China, para Little Sheep es estratégicamente importante apalancar el liderazgo de mercado y el nombre de marca que ya ha establecido para asegurar una posición dominante a nivel local antes de expandir sus operaciones al extranjero”, explicó Cheung.

Aunque al principio la gerencia se resistió a esta recomendación de 3i, más tarde Zhang aceptó que este era un enfoque inteligente. Al recordar el incidente, uno de los directores independientes veía el resultado como un ejemplo más de la fortaleza fundamental de la empresa: “Ellos [la gerencia de Little Sheep] son de mente abierta y están muy dispuestos a escuchar”, remarcó Yuka Yeung, “lo que es realmente extraordinario. Es una empresa en aprendizaje”.

Resultados preliminares

Del momento de la inversión de 3i a mediados de 2006 hasta el final del 2007, Little Sheep abrió 37 establecimientos nuevos y alcanzó un crecimiento de ingresos año tras año de 40%, mucho más que el crecimiento promedio de 15% a 20% que mostró el sector de alimentos del país. El fuerte incremento de los ingresos también se vio estimulado por la evolución de Little Sheep, que de ser una empresa de restaurantes se convirtió en un grupo diversificado de alimentos y bebidas con dos instalaciones de procesamiento de carne y una planta de aderezos empacados, una empresa de logística y varias empresas subsidiarias regionales. La empresa también completó su búsqueda de nuevo talento directivo: Daizong Wang validó su confianza en Little Sheep, pues renunció a 3i en octubre de 2007 para ser nombrado el nuevo director de finanzas de la empresa, y Yuka Yeung, uno de los directores independientes y ex CEO de la franquicia de Hong Kong de KFC, fue nombrado nuevo director ejecutivo de operaciones (COO).

Conclusiones

A primera vista, el maridaje entre 3i, un grupo de capital accionario privado global con casi ninguna actividad en China y una cadena de restaurantes con orígenes en la remota Mongolia Interior, podría parecer como un matrimonio extraño y poco proba-

ble. Sin embargo, la historia de su relación se ajusta a muchas de las características de las transacciones exitosas de capital accionario privado, en especial en los mercados emergentes. Primero, el conductor inicial que permitió a 3i ganar la misión después de una competencia intensa con empresas mejor conocidas fue la química o la capacidad de hacer que el fundador se sintiera cómodo con su expertise en la industria, su compromiso con la empresa y su enfoque en la creación de valor posterior a la inversión. El dinero fue secundario. Segundo, el fundador de Little Sheep tuvo la visión y la confianza personal de reconocer el valor de aceptar a un inversionista *activo* en su empresa. Aunque antes de reunirse con Dazong Wang nunca antes había escuchado de 3i, él y su equipo directivo mostraron apertura y gran avidez por aprender de los ajenos, que no siempre es el caso, en especial de las empresas de administración familiar cercana en los mercados emergentes. Tercero, este es un caso de libro de texto de los resultados positivos que se derivan de intereses alineados de manera estrecha entre un inversionista de capital accionario privado y la administración de una empresa de portafolio. Desde el principio, el equipo de 3i fue extremadamente participativo y trabajó muy de cerca con la brigada de altos directivos de la empresa en forma continua para hacer cambios significativos en ella, siempre con la mira en construir valor y moverse más cerca al día en que Little Sheep estuviese posicionada para ejecutar una OPI exitosa. La combinación de estos tres factores explica en gran medida los ingre-

dientes que se requieren para realizar transacciones de capital accionario privado en los mercados emergentes o en cualquier parte.

PREGUNTAS

- 1.** Desde la perspectiva o visión basada en la industria, identifique algunas de las fuerzas competitivas que afectan al sector restaurantero chino.
- 2.** ¿Cuáles son los factores clave que explican el éxito de Little Sheep? ¿Cuáles son los principales obstáculos asociados con su crecimiento continuo?
- 3.** Desde la perspectiva o visión basada en los recursos, explique los beneficios no financieros que 3i puede llevar a Little Sheep. En otras palabras, ¿por qué 3i ganó la competencia frente a otros proponentes de capital accionario privado como Goldman Sachs y Morgan Stanley?
- 4.** Compare las similitudes y diferencias entre las inversiones de capital accionario privado típico de tamaño mediano en el Occidente y esas inversiones en China (como se aprecia en este caso). Si usted fuera un gerente que trabaja para una empresa occidental de capital accionario privado (como 3i), ¿qué lecciones obtendría de este caso?
- 5.** Si usted fuera emprendedor en una empresa en China (como Little Sheep) o en economías emergentes en general, ¿qué lecciones obtendría de este caso?

TeliaSonera: un inversionista nórdico en Eurasia¹

¿Cómo creció TeliaSonera desde ser un proveedor local de telecomunicaciones en la región nórdica hasta convertirse en un jugador internacional que marca tendencias en los mercados de Eurasia?

Canan Mutlu, University of Texas at Dallas

En la actualidad, los alpinistas pueden tener un acceso de 3G en el Monte Everest para presumir su experiencia en la cima del mundo. Sin embargo, no muchas personas saben que es una empresa nórdica la que proporciona este servicio en un entorno tan extraño. La empresa es TeliaSonera, que proporciona servicios de telecomunicaciones (de aquí en adelante “telecom”) en un área geográfica amplia desde los países nórdicos hasta Nepal, que incluye los mercados emergentes y muy valorados de Eurasia. TeliaSonera es el quinto operador de telecom más grande de Europa y tiene operaciones en Azerbaiyán, Bielorrusia, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Georgia, Kazajstán, Latvia, Letonia, Lituania, Moldavia, Nepal, Noruega, Rusia, España, Suecia, Tayikistán, Turquía, Ucrania y Uzbekistán.

Como empresa sueca-finlandesa, TeliaSonera lanzó la primera red 4G del mundo. La empresa, que opera en los países nórdicos y bálticos hasta los Himalayas, atiende a más de 150 millones de clientes. Listada en NASDAQ OMX Stockholm y NASDAQ OMX Helsinki, TeliaSonera tuvo ventas netas de alrededor de 15,900 millones de dólares, utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) de 5,600 millones y disfrutó de un valor de mercado de 31,000 millones de dólares en abril de 2010. ¿Cómo creció TeliaSonera de ser un proveedor de telecom local en la región nórdica hasta ser un jugador internacional que marca tendencias en los mercados de Eurasia (vea la figura 1)?

Fusión de Telia y Sonera

TeliaSonera surgió como una empresa después de la fusión de Telia, de Suecia, y Sonera, de Finlandia, en 2002. La historia de Telia arranca a principios de 1900, cuando el gobierno sueco estableció una empresa monopólica de telefonía propiedad del Estado de nombre Royal Telegraph Service, que se convirtió en

Televerket en 1953. ¿Cómo pudo un monopolio propiedad del Estado evolucionar hasta convertirse en una empresa moderna, privada y competitiva?

Las reglas del juego comenzaron a cambiar para la industria de telecom hacia el final del siglo xx. Primero, las aceleradas tecnologías que se concretaron en forma de teléfonos inalámbricos y celulares forzaron a Televerket a reevaluar sus capacidades organizacionales. Segundo, nuevos jugadores privados de telecom comenzaron a entrar al mercado sueco. Tercero, la caída del Muro de Berlín en 1989 presentó nuevas oportunidades de inversión en los mercados de Europa del Este. Con el deseo de modernizar la empresa y responder a estas oportunidades y desafíos, se privatizó a Televerket y se le removió del presupuesto nacional en 1984. Después de invertir en varios países de Europa Oriental, Televerket se convirtió en Telia AB en 1993, una empresa privada y competitiva que operaba tanto en Suecia como en el mercado libre de telecom de Europa.

Finlandia fue gobernada por Rusia entre 1809 y 1917 y sus operaciones de telegrafía habían sido parte del sistema de telégrafo estatal ruso desde 1855. Sin embargo, el país declaró su independencia en 1917, su sistema de teléfono pasó al control de partes privadas a diferencia del monopolio estatal inicial de Suecia. Sin embargo, el gobierno aún controlaba la expansión de los sistemas de telecom en las áreas rurales e internacionales. En 1921, aproximadamente 850 empresas privadas de telecom se unieron en una federación a la que, más tarde, en 1996, se le llamó Finnet. Por último, el mercado finlandés de telecom tenía dos importantes jugadores, uno de propiedad estatal y el otro privado. La parte de telefonía de la empresa propiedad del Estado se convirtió en una empresa comercial en 1994 con el nombre de Telecom Finland. Comenzó a cotizar en bolsa en 1998 y su nombre cambió a Sonera.

¹ Este caso fue escrito por Canan Mutlu (University of Texas at Dallas) bajo la supervisión del profesor Mike Peng. ©Canan Mutlu. Reimpreso con autorización.

FIGURA 1 Operaciones de TeliaSonera en Eurasia.

PAÍS	POBLACIÓN	CREENCIERTE DEL PIB	NOMBRE DE MARCA	PROPIEDAD DE TELIASONERA	POSICIÓN DE MERCADO	TASA DE SUSCRIPCIÓN	PARTICIPACIÓN DE MERCADO
Azerbaiyán	9 millones	2.8%	Azercell	51.3%	1	4 millones	55%
Georgia	4.4 millones	5.5%	Geocell	100.0%	1	2 millones	44%
Kazajstán	16.5 millones	5.9%	Kcell	51%	1	9 millones	50%
Moldavia	3.6 millones	4.5%	Moldcell	100%	2	907,000	32%
Nepal	28.5 millones	4.5%	Ncell	80.0%	2	4.1 millones	42%
Rusia	141.9 millones	4.8%	MegaFon	43.8%	2	57 millones	26%
Tajikistán	7.1 millones	5.8%	Tcell	60%	1	1.7 millones	36%
Turquía	73.7 millones	4.6%	Turkcell	38%	1	34 millones	55%
Uzbekistán	27.8 millones	7%	Ucell	94%	2	7 millones	32%

Fuente: sitio web de TeliaSonera, <http://www.teliasonera.com>.

La caída del Muro de Berlín en 1989 y las nuevas políticas de telecom de la Unión Europea presentaron desafíos y oportunidades. Las restricciones financieras y la necesidad de enfrentar nuevas oportunidades con una cooperación más fuerte llevó a Telia, de Suecia, y Sonera, de Finlandia, a fusionarse en 2002. En los países bálticos, Telia y Sonera unieron fuerzas para construir redes fijas y móviles. Estaban en la escena aún antes del colapso de la Unión Soviética a principios de la década de 1990. Telia ya tenía experiencia en la operación de empresas móviles en varios países de Asia, África, América Latina y Europa. El aspecto más significativo de este poder colectivo se desplegó durante su expansión en Eurasia.

Expansión en Eurasia

Luego de diferenciar sus mercados como maduros y en crecimiento, TeliaSonera identificó sus operaciones con tres áreas de negocios: servicios de movilidad, servicios de banda ancha y Eurasia (vea la figura 2). En especial, los mercados maduros estaban representados por países del norte de Europa, donde los clientes demandan servicios de valor agregado que pueden usarse mejor con smartphones. TeliaSonera designó al mercado de crecimiento líder, Eurasia, como su motor de crecimiento.

Luego, la empresa desarrolló metas agresivas para sus operaciones en Eurasia: 1) crecimiento de ingre-

sos de dos dígitos, 2) defender el margen de EBITDA, 3) tomar una posición de liderazgo en datos móviles y 4) incrementar la propiedad en valores centrales. ¿Cuáles son las razones subyacentes que llevaron a la expansión exitosa de TeliaSonera en estos mercados desafiantes pero atractivos? Sus operaciones en Eurasia, donde los marcos o estructuras institucionales están ya sea en transición de la economía de mercado o son relativamente débiles en comparación con Europa, pueden examinarse bajo la lente del trípode de la estrategia desde las perspectivas o visiones basadas en los recursos, las instituciones y en la industria.

Primero, TeliaSonera aplicó su expertise de telecom de varias décadas en los países nórdicos y en los países en desarrollo de la región de Eurasia. El conocimiento técnico y la comprensión profunda de los clientes de la empresa como recursos únicos permitió que las operaciones en áreas difíciles fueran más tranquilas y menos problemáticas. Específicamente, la empresa utilizó su conocimiento en las inversiones en infraestructura en esa región. Las inversiones en redes de alta tecnología y mejor calidad proporcionaron a TeliaSonera una ventaja competitiva en la región comparada con los competidores locales. Este alto costo de inversión se convirtió en una base de clientes más grande y satisfecha, y llevó el nivel de TeliaSonera hasta las posiciones líderes en la mayoría de los países. Más aún, el expertise tecnológico que se

FIGURA 2 Respuestas estratégicas a los desafíos de ética.

SERVICIOS DE MOVILIDAD	Servicios de comunicaciones móviles. El área de negocios se compone de operaciones móviles en Suecia, Finlandia, Noruega, Dinamarca, Lituania, Letonia, Latvia, Estonia y España.
SERVICIOS DE BANDA ANCHA	Servicios de comunicación y entretenimiento para clientes corporativos e individuales. El área de negocios se compone de operaciones en Suecia, Finlandia, Noruega, Dinamarca, Lituania, Letonia, Latvia, Estonia y operaciones de portadores internacionales.
EURASIA	TeliaSonera es el inversionista en telecom más grande de Eurasia. El área de negocios se compone de operaciones móviles en Kazajstán, Azerbayán, Uzbekistán, Tajikistán, Georgia, Moldavia y Nepal. El área de negocios también es responsable de desarrollar la posesión de acciones de TeliaSonera en MegaFon, de Rusia, y Turkcell, de Turquía.

Fuente: sitio Web de TeliaSonera, <http://www.teliasonera.com>.

© Cengage Learning

reflejaba en las inversiones en infraestructura aceleró las relaciones gubernamentales y los temas burocráticos relacionados.

Segundo, TeliaSonera enfrentó ciertos desafíos debido a entornos institucionales débiles, en especial en los países de la anterior Unión Soviética en Eurasia. Aunque cada país se encuentra en una diferente fase de transición a la economía de mercado, los sistemas económicos, legales y regulatorios aún son muy burocráticos y riesgosos. La ambigüedad de los marcos o estructuras institucionales implica riesgos adicionales para las empresas, lo que incrementa de forma significativa los costos de las inversiones. La industria de telecom tiene mayores pasivos en términos de gasto en infraestructura y costos fijos relacionados. El éxito de la empresa en su expansión en Eurasia reside en el uso de fuertes vínculos de negocios y gubernamentales que se desarrollaron en décadas a lo largo de la historia de la empresa en la región.

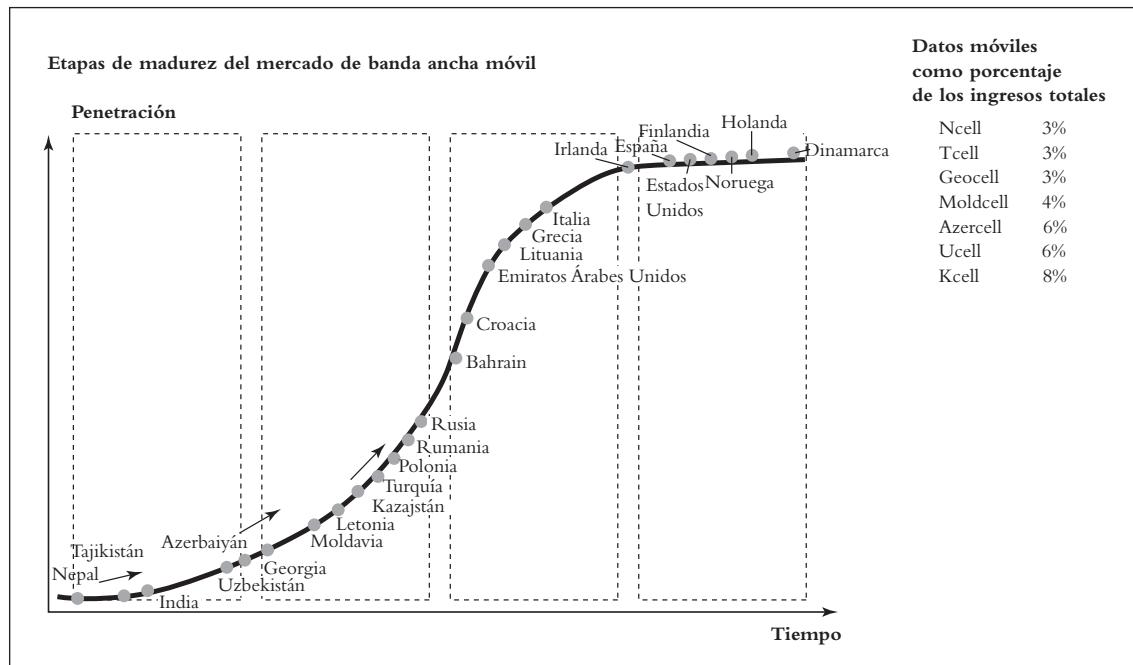
Tercero, las condiciones del mercado en los países de Eurasia presentan muchas oportunidades para las empresas de tecnología. En contraste con los países europeos desarrollados, las redes fijas no son tan desarrolladas, lo que a su vez hace que estos países confien más en las redes móviles. En realidad, esta característica significa un salto hacia una mejor tecnología para los consumidores. Más aún, la penetración de la red móvil es menor en Eurasia que en los mercados maduros de TeliaSonera, lo que ofrece un alto nivel de potencial para las operaciones móviles de la firma. Existen menos competidores, lo que les permite obtener márgenes de utilidad más altos. Más aún, los mercados de Eurasia dan la bienvenida a la inversión extranjera directa (IED) como una fuente de desarrollo económico. Estas condiciones del mer-

cado no sólo incrementan el atractivo de la región para TeliaSonera, también la probabilidad de inversiones futuras.

Otro aspecto significativo de las condiciones del mercado es una población más grande y joven, que es el grupo de clientes número uno de las tecnologías nuevas y los servicios de telecom en los países de Eurasia. Estas particularidades proporcionaron una enorme oportunidad de ventas para los servicios de telecom de TeliaSonera en la región. Por ejemplo, aunque está por debajo del nivel de las economías desarrolladas, el uso de los servicios de datos móviles mostró una tendencia creciente y representó una gran participación en ingresos totales en los mercados de Eurasia (vea la figura 3). Más aún, las situaciones macroeconómicas mejoradas y las economías en crecimiento generaron un fuerte aumento de las suscripciones, lo que permitió incrementar 16% los ingresos en 2010. Para apalancar más sus capacidades, TeliaSonera estableció su meta para convertirse en el jugador número uno en Eurasia y en la región vecina, que tiene una población de más de 380 millones de personas.

Alianzas y adquisiciones en Eurasia

¿Cómo pudo una empresa nórdica con raíces en mercados europeos altamente desarrollados expandirse en esos entornos políticamente riesgosos e institucionalmente ambiguos? El uso eficaz de las alianzas y las adquisiciones en Eurasia parece ser una clave. El resultado de una fusión entre Telia de Suecia y Sonera de Finlandia en 2002, TeliaSonera, destaca la importancia de las alianzas y las adquisiciones. Estas operaciones a lo largo de Eurasia dieron por resultado un desempeño envidiable en muchos países anfitriones y con frecuencia alcanzó la posición uno o dos (vea la figura 1).

FIGURA 3 Potencial e ingresos de los datos móviles de TeliaSonera.

Fuente: sitio web de TeliaSonera, <http://www.teliasonera.com>.

Nepal es un caso de estudio interesante para los desafíos de TeliaSonera en Eurasia. Después de que compró 80% de capital accionario de la joven marca nepalesa MeroMobile en 2008, la start-up (empresa de inicio), que ahora se llama Ncell, creció hasta ser el líder en GSM en todo el país. Sin embargo, el camino al éxito tuvo serias dificultades. Hubo una crisis política y de seguridad que incluyó ataques terroristas y huelgas sindicales, lo que afectó de forma negativa a las multinacionales. TeliaSonera, que contribuyó a los esfuerzos para superar esas dificultades, instaló tecnologías de clase mundial, pero también generó empleos y oportunidades de trabajo en este país que tradicionalmente ha sufrido de telecomunicaciones deficientes. Las estaciones base (torres de transmisión celular) se incrementaron de 300 a 1,500 en tres años. Como resultado, el porcentaje de la población cubierta por las redes móviles de TeliaSonera ascendió de 44 a 80%. Otro factor que contribuyó de forma significativa fue la contratación de empleados locales. Además de emplear a 25 expatriados, Ncell creó 500 excelentes empleos para nepalese en diversas posiciones.

Otras operaciones de TeliaSonera en Eurasia intentaban marcar tendencias en estos mercados

altamente dinámicos y de baja penetración. Por ejemplo, su alianza con un jugador local, Kcell (en el que TeliaSonera mantenía una participación de 51%), fue la primera empresa en lanzar las tecnologías de GPRS que proporcionaron a los habitantes de Kazajstán la oportunidad de acceder a los servicios de internet móvil, WAP y MMS. Kcell debía su reputación a que contaba con la mejor cobertura de red, así como con sistemas de distribución en todo el país. Además, la población joven y dinámica generó una base prometedora de clientes de servicios de datos móviles, que representaba 8% del total de los ingresos de Kcell.

Nueva estrategia de branding

Debido a que operaba en un área geográfica tan amplia, en 2009 TeliaSonera tuvo que perfeccionar su estrategia de branding (creación de marca) para que sus operaciones fuesen identificadas bajo una sólida imagen. Dieciocho marcas de TeliaSonera, desde los países nórdicos hasta Nepal, comenzaron a usar la misma imagen de marca para comunicar el mensaje de unidad a los clientes de forma homogénea y multinacional. Al mismo tiempo, no se modificaron los

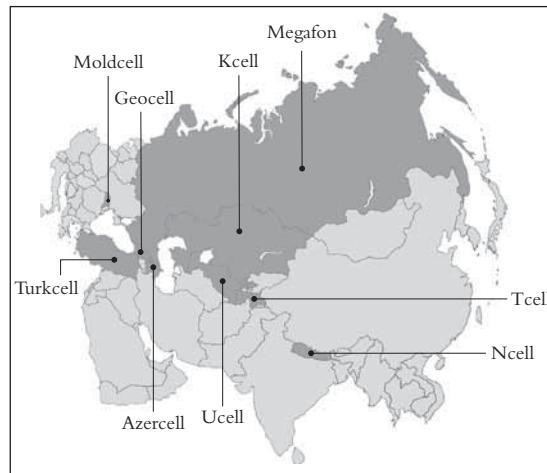
nombres de marca locales. Lars Nyberg, presidente ejecutivo (CEO) de TeliaSonera explicó:

Nuestra fortaleza reside en la combinación de dos características: ser líder y ser local. Somos uno de los operadores líderes de Europa con fuerza y alcance internacionales. Al mismo tiempo, tenemos marcas locales fuertes y operamos muy cerca de nuestros clientes en cada mercado. Por lo tanto, es natural mantener el nombre de las marcas locales fuertes, pero agregamos un símbolo de marca visual unificador. Esta estrategia también nos distingue de nuestros competidores.

El aspecto más interesante de este cambio fue que la nueva estrategia de branding se probó primero en los mercados de Eurasia, en Kcell (Kazajstán), Geocell (Georgia), Ncell (Nepal), Tcell (Tajikistán), Turkcell (Turquía), Azercell (Azerbaiyán), Moldcell (Moldavia), y por último en Ucell (Uzbekistán) como se puede ver en la figura 4. La nueva identidad de marca unió a las empresas locales bajo el mismo techo y constituyó tal éxito en la región que llevó a las empresas a proteger sus posiciones líderes en el mercado. La nueva estrategia de branding, definida por Lars Nyberg como “el siguiente paso en nuestro viaje para unificar a la empresa”, despegó desde Eurasia y se difundió hacia las regiones nórdica y báltica. Este branding homogéneo permitió a TeliaSonera extenderse más y defender mejor su tecnología de telecomunicación en mercados riesgosos pero de alta oportunidad.

Fuentes: Con base en información disponible en forma pública y comunicados de prensa de TeliaSonera. Las siguientes fuentes fueron principalmente útiles: 1) Discurso del CEO de TeliaSonera en la reunión anual general de accionistas del 6 de abril de 2011; 2) Reporte Anual de TeliaSonera de 2010; 3) TeliaSonera Investor Day, 2011.

FIGURA 4 Marcas de Eurasia de TeliaSonera.



Fuente: © 1999 Cartesia Software. Todos los derechos reservados. Map Resources es una marca registrada de Cartesia Software.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo caracterizaría la intensidad competitiva y el atractivo de la industria de telecom en Eurasia mediante las Cinco Fuerzas de Porter?
2. Numerosas empresas multinacionales fracasan en su expansión en las economías emergentes. ¿Cuáles son las capacidades y recursos principales que guían el crecimiento exitoso de TeliaSonera en los mercados de Eurasia?
3. Dadas las diferencias institucionales entre los mercados europeos y de Eurasia, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta TeliaSonera en su estrategia de expansión internacional? ¿Qué estrategias le permiten minimizar los riesgos de estos desafíos?
4. ¿En qué forma TeliaSonera se distingue de sus competidores en los mercados de Eurasia?

La industria del offshoring del proceso de negocios indio¹

¿Cómo ha evolucionado la industria india del offshoring del proceso de negocios? ¿Cuáles son sus tendencias recientes después de la recesión global?

Debmalya Mukherjee, University of Akron

En 2012 se estimó que el valor de la industria del offshoring del proceso de negocios global (BPO) ascendía a más de 50,000 millones de dólares. La India representa más de 30% del mercado de BPO a nivel mundial y hasta hoy aún es el destino más atractivo del mundo para el suministro de servicios de BPO. Las estimaciones recientes sugieren que el sector de BPO en la India emplea de manera directa e indirecta a más de 4.5 millones de personas, y que 50% de estos empleados son menores de 25 años.

Evolución de la industria

Como recurso estratégico, el BPO ganó popularidad entre las empresas en las economías desarrolladas, básicamente debido a su costo atractivo. Además, un vasto conjunto de egresados universitarios de habla inglesa que pueden desempeñar las actividades de BPO por una fracción del costo en las economías desarrolladas, hace de la India un destino popular para muchas empresas del mundo. La industria del BPO ha evolucionado en forma drástica en las últimas dos décadas. Primero ganó ímpetu a principios de 1990 cuando las empresas occidentales, acorraladas por las crecientes presiones de costos, comenzaron a realizar por medio de offshoring las actividades rutinarias de tecnología de información (TI) como las pruebas, la codificación simple y el ingreso de datos, a países como la India, China y Filipinas. La siguiente ola de offshoring incluyó procesos de negocios más intensivos en conocimiento que las actividades de TI de baja complejidad. Al mismo tiempo en que los proveedores de servicios de offshoring escalaron sus operaciones y se especializaron, un número creciente de multinacionales comenzaron a realizar por offshoring más funciones de TI y BPO intensivas en conocimiento, como investigación y desarrollo, diseño de productos, la investigación analítica y servicios de ingeniería.



Genpact, Aegis, Tata Consultancy Service (TCS), WNS Global services, Wipro BPO, Infosys BPO, Mphasis, HCI Technologies y Sparsh son algunos de los jugadores clave en esta industria ferozmente competitiva y cada día más creciente. Sus clientes incluyen la mayoría de las empresas incluida en Fortune 500. Dos gigantes minoristas, Tesco, con sede en el Reino Unido, y Home Depot, en Estados Unidos, realizan proyectos por outsourcing con los proveedores de servicios de terceros, como TCS e Infosys, además de los propios centros cautivos de Tesco y de Home Depot. Por ejemplo, Tesco ahorra más de 100 millones de dólares cada año debido a que realiza por outsourcing algunos de sus proyectos de TI en la India y principalmente conduce proyectos desde su propio centro en Bangalore.

¹ ©Debmalya Mukherjee. Reimpreso con autorización.

Los proveedores de BPO, como TCS BPO, Wipro, Genpact, Infosys y WNS son jugadores globales con capacidad para ofrecer un portafolio diversificado de servicios y también pueden prestarlos de manera global. TCS, uno de los socios de BPO de Target, respalda las operaciones del minorista desde sus centros de entrega en Uruguay y Chile, además de India. Recientemente, TCS firmó un contrato por varios años por un monto de 2,200 millones de dólares con Friends Life, con sede en el Reino Unido, un proveedor de pensiones, inversiones y seguros. Los jugadores pequeños y medianos que ofrecen un portafolio de servicios más enfocado representan más de 60% del mercado.

Es interesante destacar que una tendencia reciente de las empresas clientes ha sido desinvertir en sus centros cautivos no centrales e invertir en los jugadores principales de BPO a cambio de mejores tarifas de outsourcing y contratos a largo plazo. En 2008, Citibank vendió su negocio indio de back-office a TCS en 505 millones de dólares y Citi Technology Services vendió su propio centro cautivo interno por 127 millones a Wipro. Estas transacciones le aseguraron a TCS y Wipro negocios por 3,000 millones de dólares. En una situación de ganar-ganar, Citigroup se benefició de recursos financieros liberados que habían estado comprometidos en uno de sus negocios no centrales. Las sociedades estrechas con empresas de economías desarrolladas han ayudado a las empresas indias de BPO a escalar sus ofertas de servicios. Los jugadores en la industria han invertido fuertemente para administrar de mejor manera la relación con las empresas clientes y desarrollar capacidades para atender a las industrias nuevas (como cuidados médicos) y también a lo largo de la gama completa de la cadena de valor del desarrollo de productos. En 2011, los segmentos de diseño de ingeniería y desarrollo de productos crecieron 13% para generar ingresos por 9,000 millones de dólares.

Efecto de la recesión global

La recesión global y el gasto cuidadoso de las empresas estadounidenses y europeas también han afectado la dinámica de la industria india de BPO en por lo menos dos formas. Primero, varios proveedores de BPO han incursionado en mercados nuevos y en su mayoría sin explotar en Europa, Asia y América Latina. Por ejemplo, Wipro ha expandido sus operaciones en Alemania, donde ha establecido centros de atención en seis ciudades. Infosys también ha ampliado sus operaciones europeas. Recientemente,

TCS estableció un centro de entrega global en Buenos Aires, Argentina. En un esfuerzo por atender mejor el mercado estadounidense, la antigua derivada de GE, Genpact, adquirió Headstrong, una firma de servicios de consultoría y TI con sede en Virginia, con un enfoque especializado en servicios financieros, por 550 millones de dólares. Luego, en 2011 adquirió EmPower Research, una empresa de investigación de negocios y medios integrados, con sede en Nueva York, que tiene sólidas capacidades de investigación y medición de medios sociales con oficinas en Nueva York, Bangalore, Cincinnati, Nueva Jersey, San Francisco y Londres.

Segundo, en el mismo mercado nacional se encuentran enormes oportunidades de crecimiento. Infosys ingresó al mercado nacional en 2008. Ha iniciado una sociedad con Airtel y trata de conseguir grandes proyectos gubernamentales de manera activa, al tiempo que la economía india continúa su crecimiento a pesar de la recesión global. Recientemente, Infosys firmó un contrato de 45.3 millones de dólares para ayudar a Indian Railways, la red ferroviaria más grande del mundo, a construir un sistema integrado de administración de vagones. Las empresas indias de TI también han incrementado su enfoque en el mercado nacional para mejorar su conjunto de habilidades. Existen más oportunidades en las industrias de servicios generales, como energía, petróleo, gas y proyectos de distribución de agua. Manejar esos grandes proyectos también puede ayudar a estos proveedores a desarrollar capacidades que pueden explotarse con éxito en otros mercados emergentes.

Fuentes: Con base en 1) *BusinessWeek*, 2009, Indian outsourcing companies: Look for new markets, 12 de octubre, http://www.businessweek.com/globalbiz/content/oct2009/gb20091012_021104.htm; 2) *IndiaTechOnline*, 2011, India BPO still rules, Nasscom, octubre, <http://indiatechonline.com/nasscom-bpo-summit-2011-543.php>; 3) B. Kedia y D. Mukherjee, 2009, Understanding offshoring: A research framework based on desintegration, location and externalization advantages, en *Journal of World Business*, 44, pp. 250-261; 4) S. Lahiri, B. Kedia y D. Mukherjee, 2012, The impact of management capability on the resource-performance linkage: Examining Indian outsourcing providers, en *Journal of World Business*, 47, pp. 145-155; 5) www.nasscom.in.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo describiría la competencia en la industria india de BPO?
2. ¿Qué recursos y capacidades únicos ayudan a las empresas indias de BPO a competir globalmente y a ingresar a mercados nuevos?

3. ¿Qué instituciones formales e informales pueden acelerar o restringir el crecimiento de la industria india de BPO?
4. **ÉTICA:** Como CEO de cualquiera de los proveedores indios de BPO, qué respondería a un reportero esta-

dounidense que afirme que "Muchos estadounidenses creen que el outsourcing de TI/trabajo de BPO ha destruido muchos empleos en Estados Unidos. ¿Usted qué piensa?"

Wynn Macao: Apostar en el extremo de China¹

Los centros vacacionales Wynn Resorts con sede en Las Vegas ingresaron a Macao en 2002. ¿Cómo emergió esta empresa para convertirse en el líder de la industria de juegos en Macao en diez años? ¿Cuáles son sus desafíos futuros?

Javier C. Cuervo, University of Macau

La liberalización de la industria de juegos en Macao, una Región Administrativa Especial (RAE) de la República Popular China, atrajo a apostadores ansiosos de operar casinos en el antiguo enclave portugués. En 2001, el año antes de que terminara en Macao el monopolio del casino de Stanley Ho, S.T.D.M., los ingresos brutos (IB) que generó el juego ascendieron a 2,300 millones de dólares. En 2011, los IB se incrementaron a 33,500 millones. En 2011, el área de 29.7 kilómetros cuadrados de Macao atrajo 28 millones de turistas, un número récord muy por arriba de los 10 millones de visitantes que recalcaron en la zona en 2001.

En enero de 2012, las llegadas de turistas se incrementaron 18.6% año tras año, de los cuales los de China continental representaban 60.7% del total de 2,461,640 personas. Llegaron visitantes de otros

mercados importantes, como Hong Kong (26%), Taiwán (3.5%), Corea del Sur (1.9%), Japón (1.3%) y el Sureste de Asia.

En la actualidad, seis jugadores comparten el pay de los IB: 1) Sociedade de Jogos de Macau, S.A. (“SJM”), subsidiaria de S.T.D.M.; 2) Galaxy Casino, S.A. (“Galaxy”); 3) Wynn Resorts (Macau), S.A. (“Wynn”); 4) Venetian Macau S.A. (“Venetian”); 5) MGM Grand Paradise, S.A. (“MGM”) y 6) Melco PBI, Jogos (Macau), S.A. (“Melco”). Al final de 2011, en Macao había 34 casinos operados por los seis jugadores (figura 1). En 2011, *Macau Business* reportó al casino Wynn Macau como la propiedad individual de casino más productiva con ingresos derivados de juegos brutos de 4,375,000 millones de dólares. ¿Cómo emergió Wynn como el líder de la industria en diez años? ¿Cuáles son sus desafíos futuros?

FIGURA 1 Número de casinos en Macao.

JUGADORES	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
SJM	11	11	13	15	17	18	19	20	20	20
Galaxy	—	—	1	1	5	5	5	5	5	6
Venetian	—	—	1	1	1	2	3	3	3	3
Wynn	—	—	—	—	1	1	1	1	1	1
Melco	—	—	—	—	—	1	2	3	3	3
MGM	—	—	—	—	—	1	1	1	1	1
TOTAL	11	11	15	17	24	28	31	33	33	34

Fuente: Direcção de Inspecção e Coordenação de Jogos (DICJ) o Gaming Inspection and Coordination Bureau, 2012, Información, <http://www.dicj.gov.mo/web/en/information/index.html>, consultado el 24 de febrero de 2012.

¹ Este caso se escribió para proporcionar material para discusión y aprendizaje. El autor no tiene intención de ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. En este caso, los puntos de vista son los del autor, es decir, no representan los de la Universidad de Macao. El autor agradece al señor Richie Chiu por su asistencia en la investigación y al profesor Mike Peng por su respaldo. © Javier C. Cuervo. Reimpreso con autorización.

Escenario de la competencia

El terreno donde tiene lugar la competencia en el mercado de juegos de Macao tiene que verse en perspectiva. Macao es la única jurisdicción dentro de China donde los casinos son legales. Igualmente importante son los requerimientos de entrada de los ciudadanos de China continental que visitan Macao. Antes de julio de 2003, se les permitía visitar Macao sólo con una visa de recorrido en grupo o de negocios. Con la introducción del Esquema de Visita Individual (IVS) en julio de 2003, el número de turistas de China continental que visita Macao recibió un impulso. Además, se sumaron otros factores, como la afición china por los juegos de azar, el incremento de la moneda china en relación con el pataca (la moneda de Macao) y el número creciente de chinos adinerados, todo lo cual crea oportunidades para la posición privilegiada de Macao.

En principio, la dinámica del lado de suministros de las operaciones de juegos en Macao se determina por factores institucionales, como por la Ley No. 16/2001 y la Regulación Administrativa No. 26/2001. Los contratos de concesión por parte del gobierno de la SAR de Macao para operar casinos se firmaron en marzo de 2002, con SJM, y en junio de 2002 con Galaxy y Wynn. Después de la firma en diciembre 2002 de un contrato de subconcesión de Galaxy a favor de Venetian, en abril de 2005 SJM hizo lo propio con MGM, lo mismo que Wynn con Melco en septiembre de 2006. Estos contratos de concesión tienen una vigencia de 20 años, después de la cual están sujetos a renovación o el gobierno puede otorgar la concesión a un nuevo operador.

El otro factor que limita la competencia es el número de mesas de juego que se le permite a cada casino, principal fuente de ingresos de juegos. Las mesas se han incrementado de forma significativa de 339 en 2002 a 5,302 en 2011 (vea la figura 2). El gobierno de la SAR de Macao ha fijado un tope de 5,500 mesas hasta 2013, año a partir del cual se pueden incrementar entre 3 y 5% anualmente. El límite de mesas señala la necesidad de desarrollar aún más la contribución de los ingresos que no provienen de juegos, que en la actualidad son triviales, en comparación con Las Vegas, donde sólo 26% de los ingresos se basan en ellos.

McCartney describe la importancia de las mesas de juego (2010, pp. 176-177): “En 2008, 835 eran mesas VIP, que generaban alrededor de 70% de los ingresos de los casinos. Históricamente, la mayor parte de los ingresos de los casinos provienen de las mesas de juego (o de las mesas VIP) y la mayoría del bacará. Estas son operadas por terceros que reci-

FIGURA 2 Número de mesas de juego y máquinas tragamonedas.

AÑO	MESAS DE JUEGO	MÁQUINAS TRAGAMONEDAS
2002	339	808
2003	424	814
2004	1,092	2,254
2005	1,388	3,421
2006	2,762	6,546
2007	4,375	13,267
2008	4,017	11,856
2009	4,770	14,363
2010	4,791	14,050
2011	5,302	16,056

Fuente: Direcçao de Inspecçao e Coordenaçao de Jogos (DICI) o Gaming Inspection and Coordination Bureau, 2012, Information, <http://www.dicj.gov.mo/web/en/information/index.html>, consultado el 24 de febrero de 2012.

ben pagos de comisión”. De manera más reciente, se estima que las VIP han contribuido con 72% a los ingresos de juego de Macao en 2010.

Una fuente reportó a *Macau Business* que dos de cada cinco mesas de juego son VIP. Más aún, la misma fuente también señaló la siguiente participación de mercado de estas mesas al final de septiembre de 2011: SJM (28%), Venetian (17%), Melco (17%), Galaxy (16%), Wynn (13%) y MGM (9%).

Los subcontratistas, legalizados en 2010, juegan un rol importante para garantizar los ingresos de juego de las mesas VIP en los casinos de Macao. Ellos sirven como intermediarios que prestan grandes cantidades de dinero a los jugadores de alto nivel para jugar en las mesas VIP, a cambio de lo cual se les paga 40% de la ganancia del casino. Estos operadores comprometen una cantidad mínima de compra de fichas establecida por el casino con el que están asociados y luego llegan a acuerdos con sus representantes, que realizan las revisiones crediticias de los jugadores de alto nivel y los llevan a jugar a las mesas VIP. El gobierno ha impuesto un tope a la comisión VIP para evitar una guerra de comisiones entre los casinos.

La dinámica de la competencia se realiza en varios lugares dentro de la SAR de Macao, entre ellos la península de Macao, de 9.3 kilómetros cuadrados, geográficamente contigua al sur de China continental y donde se ubica la puerta de la frontera y la vieja terminal del ferry. Al sur de la península y conectada por tres puentes se encuentran los 6.8 kilómetros cuadrados de Taipa, donde se ubica el aeropuerto internacional y la nueva terminal del ferry. Finalmente, en la punta sur está Coloane, con una superficie de 7.6 kilómetros cuadrados. El terreno pantanoso que se recuperó entre Coloane y Taipa fue denominado Cotai (una combinación de las primeras sílabas de estas dos palabras), un área de alrededor de 6 kilómetros cuadrados. Se estima que en esta zona se producirá la futura expansión de los interesados en subir las apuestas en la competencia.

Los casinos propiedad de los seis jugadores están ubicados a lo largo de la SAR de Macao. SJM tiene 16 propiedades en la península de Macao y cuatro

en Taipa. Galaxy tiene seis, cuatro en la península de Macao, una en Taipa y la reserva territorial más grande de Cotai. Venetian tiene una propiedad en Macao y dos en Cotai. Wynn tiene una en la península de Macao. Melco tiene dos propiedades en Taipa y una en Cotai, MGM tiene una sola frente al mar en la península de Macao. En la figura 3 se presenta la medición del desempeño de los seis jugadores basada en un reporte reciente de Standard Chartered acerca de la industria de juegos de Macao publicado al final de 2011.

Wynn está ganando

Con base en la medición del desempeño, el jugador del sector de casinos más productivo y rentable es Wynn, según lo explica el mismo reporte de Standard Chartered: “La clave del éxito de Wynn es el alto rendimiento que genera en su negocio de masas, VIP, máquinas y no juegos. En el segmento de juegos, la razón de la partici-

FIGURA 3 Indicadores del desempeño de los seis concesionarios y subconcesionarios de juego de Macao.

JUGADOR/MÉTRICA	VENETIAN	MELCO	MGM	SJM	WYNN	GALAXY	TOTAL
Mesas VIP diciembre 2011E	213	341	193	586	286	498	2,117
Mesas masivas diciembre 2011E	909	314	226	1,153	212	452	3,266
Manijas de máquinas diciembre 2011E	3,515	3,068	1,142	4,147	943	1,254	14,069
Ganancia neta de mercado masivo (HK \$m) diciembre 2011E	14,660	6,512	4,595	21,360	6,207	5,656	58,990
Ganancia neta VIP (HK \$m) diciembre 2011E	22,335	30,201	21,239	53,349	28,114	35,402	190,641
Ganancia neta en máquinas (HK \$m) diciembre 2011E	2,928	2,048	1,534	1,461	2,278	878	11,127
TOTAL IB (HK \$m) diciembre 2011E	39,923	38,761	27,368	76,170	36,600	41,936	260,758
EBITDA ajustado (HK \$m) diciembre 2011E	11,770	6,131	4,919	6,984	8,014	5,443	43,261
EBITDA ajustado margen (% de ingresos netos)	31.5	20.4	24.5	12.0	27.1	21.8	23.9
Deuda neta/(efectivo) HK\$m 30 de junio de 2011	11,913	9,997	1,173	-14,161	-4,446	4,996	n.a.
Área de piso bruta de venta (pies cuadrados) diciembre 2011E	1,216,900	175,000	0	0	49,200	0	1,441,100
Llaves de hotel diciembre 2011E	3,439	1,616	587	1,097	1,004	2,522	10,265

Fuente: Standard Chartered Bank, Ltd., 2011, en Macau Gaming, 6 de diciembre, figura 25, p. 14. “E” se refiere a las estimaciones.

pación equitativa de Wynn (participación del mercado de juegos bruto dividida entre la participación del mercado de cantidad de mesas) es la más alta de cualquier operador o propiedad en 2011". El desempeño de la rentabilidad de Wynn es aún más sorprendente cuando se considera su número relativamente más bajo de mesas de juego, espacios de venta y habitaciones de hotel (por ejemplo, en comparación con el Venetian). Finalmente, Wynn Macau tenía un cuantioso saldo a su favor de HK\$4,000 millones de efectivo neto (esto es, deuda total – efectivo y equivalente de efectivo) en junio de 2011. ¿Cuáles fueron los factores subyacentes o las razones detrás del desempeño exitoso de Wynn en Macao?

En 2005, *BusinessWeek* reportó que "la sincronización de Wynn no podía ser mejor" cuando preparaba sus detallados planes para ingresar al mercado chino en auge en Macao. En realidad, como lo señaló *Macau Business*, "aún antes de abrir sus puertas, Wynn Macau ya había pagado tres cuartas partes de su costo, gracias a la venta de la subconcesión... Más que eso, elevó al segundo hijo de Stanley Ho, Lawrence, a la presidencia del consejo de Melco, es decir, hacia el estrellato de los negocios de juegos".

Wynn Macau, Limited, cotiza en el tablero principal de la bolsa de valores de Hong Kong y es una subsidiaria de Wynn Resorts, Limited, con sede en Nevada y listada en S&P 500/NASDAQ-100. La empresa inició la construcción de sus instalaciones en junio de 2004 y la primera fase se completó en septiembre de 2006. El costo aproximado de la primera fase del desarrollo de la propiedad en Macao (incluida la expansión que se completó en diciembre de 2007), que fue de 1,100 millones de dólares, incluía 380 mesas de juego, 1,270 máquinas tragamonedas en 205,000 pies cuadrados de espacio de casino y 46,000 pies cuadrados de espacios de venta. Wynn Macau está posicionada con éxito para atender al segmento superior del mercado.

Con el beneficio de la retrospección o la prudencia –un año antes de que la crisis financiera cobrara su cuota a la economía de Estados Unidos y a los casinos con sede en este país–, Stephen A. Wynn, presidente y CEO de Wynn Macau, Limited, comentó que "la gerencia reconoce y continuará el monitoreo del efecto sobre nuestro negocio de la expansión dramática de la oferta que representan las aperturas de Venetian Cotai en agosto y de MGM Grand Paradise en noviembre. A la luz de la incertidumbre que campea en el mercado, hemos decidido abrir sólo una parte de nuestra expansión en el tercer trimestre de 2007 y oportunamente proporcionaremos la oferta adicional disponible en el resto de la expansión".

Wynn Macau aprobó el pago de dividendos el 3 de diciembre de 2010 y consideró pagar dividendos recurrentes a los accionistas de la empresa. Más aún, la empresa ha contribuido con dividendos sociales mediante la preservación y apreciación del arte chino por medio de generosas donaciones de jarrones Buccleuch que se exhiben en el lobby del hotel Wynn Macau y jarrones chinos que Wynn compró por 12.8 millones de dólares en una subasta de Christie's, en Londres, para las futuras instalaciones de Cotai. Además, dice con orgullo: "Estoy encantado de anunciar que regresaremos una colección extraordinaria de vasijas de porcelana de la Dinastía Qing a la República Popular China".

En noviembre de 2008, Wynn Macau ganó dos prestigiosos premios de calificación Mobile Five-Star y es el único hotel en Macao en haberlo logrado, lo que refuerza su rol de liderazgo en la transformación de la SAR en un destino internacional de viajes y de placer para los huéspedes más exigentes.

El desafío Cotai

El Venetian es el centro vacacional integrado más grande multiusos de Macao con una ventaja del primero en moverse en el área de Cotai. Su presencia dominante se verá más fortalecida cuando en marzo de 2012 abra la primera fase de Sands Cotai Central con aproximadamente 600 habitaciones/suites de cinco estrellas Conrad, 1,200 habitaciones/suites de Holiday Inn de cuatro estrellas y 300,000 pies cuadrados de espacio para juntas, establecimientos de venta y espacio de juego. En el tercer trimestre de 2012 también construirá 2,000 habitaciones de marca Sheraton y más espacio de entretenimiento, venta e instalaciones para juntas.

El Venetian está posicionado para tomar el lugar de liderazgo en el segmento no de juegos en Macao ya que 30% de los huéspedes de su hotel son familias y viajeros de negocios. Su estrategia es "desarrollar Cotai y apalancar nuestro modelo de negocio de centro vacacional integrado para crear, en Asia, el destino premier de juegos, placer y convenciones. Nuestros planes finales para Cotai incluyen cinco centros vacacionales interconectados, que apalancan una amplia gama de ofertas de hotel y centro vacacional para atraer a diferentes segmentos del mercado. Cuando esté terminado, esperamos que nuestro desarrollo de Cotai Strip contenga más de 20,000 habitaciones, alrededor de 1.6 millones de pies cuadrados de espacio para juntas, conferencias y eventos; más de 2.0 millones de pies cuadrados de centros comerciales, seis teatros y otras amenidades".

Otro jugador importante es Galaxy, que tiene la reserva territorial más grande del área y está posicionado como un “Centro vacacional de Asia” integrado con hospitalidad de clase mundial y un estándar global para el mercado asiático. Galaxy fue ganador de dos prestigiosos premios internacionales en la ceremonia International Gaming Awards, que se llevó a cabo en Londres: el Casino Operator of the Year Australia/Asia y World’s Best Casino/Integrated Resort of the Year. El Galaxy ha entregado 12 trimestres consecutivos de crecimiento de utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) hasta el tercer trimestre de 2011 y un sólido balance general con un saldo de efectivo disponible de HK\$7,000 millones de dólares al 30 de septiembre de 2011.

City of Dreams, de Melco, es otro centro vacacional de casino urbano integrado, que recientemente ganó el Best Customer Experience of the Year Award de International Gaming Awards (IGA) 2012, anunciado en la ceremonia que se realizó en Londres el 21 de enero de 2012. El premio se le otorgó por un servicio al cliente sobresaliente y experiencia de entretenimiento única de clase mundial de City of Dreams, como el espectacular y exitoso “The House of Dancing Water”, una creación de Franco Dragone Entertainment Group.

Orgulloso de los logros, Lawrence Ho, copresidente del consejo y CEO de Melco Crown Entertainment Limited comentó: “Me complace reportar nuestros resultados del cuarto trimestre de 2011, lo que completa un año sobresaliente para la empresa donde entregamos un incremento de la utilidad neta de todo el año y un crecimiento de EBITDA de 45 y 88%, respectivamente, lo que demostró un desarrollo de nivel superior junto con un apalancamiento operativo impresionante. Nuestros sólidos resultados en el cuarto trimestre de 2011 demuestran aún más nuestra capacidad de construir sobre las mejoras significativas que llevamos a cabo en el año, mientras que al mismo tiempo ejecutamos una gama de hitos estratégicamente importantes. El crecimiento a largo plazo y la mayor presencia de Melco recibieron un impulso con la adquisición exitosa de un interés de 60% en el proyecto de Studio City, en el área de Cotai. El proyecto de Studio City, que se construirá sobre 32 acres con un área de piso bruto de 465,000 metros cuadrados, se enfoca en proporcionar una experiencia única dirigida al entretenimiento mediante atracciones innovadoras en Macao.”

Al tiempo en que la competencia en Macao se torna más emocionante, puede requerirse una actitud de “esperar y ver” o de “la paciencia puede ser la ruta hacia la victoria” por parte de Wynn, MGM y SJM al

tiempo en que buscan la aprobación de sus solicitudes de tierra en Cotai por parte del gobierno de la SAR. Más aún, una mayor expansión de algunos jugadores (como Sands), pondrá más presión en el reclutamiento, dado que el mercado laboral de Macao es pobre. La tasa de desempleo en la SAR fue de 2.2% en el periodo de octubre a diciembre de 2011.

Dado el desafío de Cotai, el futuro dirá qué oportunidades enfrentarán los operadores de casinos, cómo lo harán, qué obstáculos encontrarán y lo más importante, cómo abordarán estos desafíos.

Fuentes: Con base en 1) P. Azevedo, 2004, Nice bet, Wynn, www.macaubusiness.com, ejemplar 8, consultado el 29 de diciembre de 2011; 2) Direcção dos Serviços de Estatística e Censos (DSEC) Statistics and Census Service, Macau SAR Government, 2012a, <http://www.dsec.gov.mo/Statistic.aspx>, consultado el 24 de febrero de 2012; 3) DSEC, 2012b, Employment survey for November 2011-January 2012, 7 de febrero, <http://www.dsec.gov.mo/Statistic/LabourAndEmployment/EmploymentSurvey/EmploymentSurvey2011M11.aspx>, consultado el 29 de febrero de 2012; 4) Direcção de Inspeção e Coordenação de Jogos (DICJ) o Gaming Inspection and Coordination Bureau, 2012, Information, <http://www.dicj.gov.mo/web/en/information/index.html>, consultado el 24 de febrero de 2012; 5) *Economist*, 2009, Gambling in Macau, 6 de junio, p. 64; 6) *Economist*, 2011, A window on China, 10 de diciembre pp. 61-62; 7) Galaxy Entertainment Group Limited, 2010a, Galaxy Entertainment Group won top awards at International Gaming Awards, <http://www.galaxyentertainment.com/en/ir-release.html?view=investorrelation>, consultado el 22 de febrero de 2012; 8) Galaxy Entertainment Group Limited, 2010b, Selected unaudited 2011 third quarter financial data, 20 de octubre, <http://www.galaxyentertainment.com/en/financial-reports.html?view=investorrelation>, consultado el 22 de febrero de 2012; 9) A. Lages, 2010, Gaming table cap to remain unchanged, en *Macau Daily Times* online, 15 de noviembre; 10) N. Lam y I. Scott (comps.), 2011, *Gaming, Governance and Public Policy in Macau*, pp. 225-241, Hong Kong University Press y University of Macau Press; 11) L. Leitao, 2012, Very important promoters, en *Macau Business*, febrero, pp. 75-76; 12) *Macau Business*, 2011a, Wynn Macau buys Chinese vases for Cotai property, 8 de julio, www.macaubusiness.com, consultado el 29 de diciembre de 2011; 13) *MacauBusiness*, 2011b, Buckleuch vases arrive at Wynn Macau, 28 de octubre, www.macaubusiness.com, consultado el 29 de diciembre de 2011; 14) *MacauBusiness*, 2012, The money spinners, febrero, p. 67; 15) *Macau Daily Times*, 2012, Sands new recruitment campaign pressures SMEs, 27 de febrero, <http://www.macaudailytimes.com.mo/macau/34035-Sands-new-recruitment-campaign-pressure-SMEs.html>, consultado el 29 de febrero de 2012; 16) G. McCartney, 2010, Stanley Ho Hung-sun: The “King of Gambling”, en R. Butler y R. Russel (comps.) *Giants of Tourism*, Cambridge, MA, CABI Publishing; 17) Melco Crown Entertainment Limited, 2012a, City of Dreams garnered Best Customer Experience of the Year Award from International Gaming Awards 2012, 26 de enero, http://www.melco-crown.com/eng/ir_pr.php, consultado el 22 de febrero de 2012; 18) Melco Crown Entertainment Limited, 2012b, Melco Crown Entertainment announces unaudited Fourth Quarter 2011 earnings, 9 de febrero, http://www.melco-crown.com/eng/ir_pr.php, consultado el 22 de febrero de 2012; 19) Melco Crown Entertainment Limited, 2012c, Melco Crown Entertainment: Your winning hand, <http://www.melco-crown.com/eng/bg.php>, consultado el 29 de febrero, 2012; 20) Melco Crown Entertainment Limi-

ted, 2012d, Our properties: The Studio City Project, <http://www.melco-crown.com/eng/tsc.php>, consultado el 29 de febrero de 2012; 21) C. Palmeri, 2005, The revenge of Steve Wynn, en *BusinessWeek*, 11 de abril, pp. 74-75; 22) Sands China Ltd., 2010a, *2010 Annual Report*, http://www.sandschinatd.com/sands/en/financial_information/, consultada el 29 de febrero de 2012; 23) Sands China Ltd., 2010b, *2011 Interim Report*, http://www.sandschinatd.com/sands/en/financial_information/, consultada el 29 de febrero de 2012; 24) Sands China Ltd., 2010c, The company, <http://www.sandschinatd.com/sands/en/company/>, consultado el 29 de febrero de 2012; 25) Standard Chartered Bank Ltd., 2011, en *Macau Gaming*, 6 de diciembre; 26) University of Macau, 2010, *About Responsible Gambling*, The Institute for the Study of Commercial Gaming, http://www.umac.mo/iscg/Events/RG_symposium/rg_home.html, consultado el 29 de febrero de 2012; 27) Wynn Resorts, Limited, 2006, Wynn Resorts, Limited reports third quarter results, 7 de noviembre; 28) Wynn Resorts, Limited, 2007, Wynn Resorts, Limited announces equity repurchase program, 7 de junio; 29) Wynn Resorts, Limited, 2008a, Wynn Resorts, Limited reports fourth quarter results, 12 de febrero; 30) Wynn Resorts, Limited, 2008b, Wynn Macau celebrates Five-Star Awards from Mobil Travel Guide, 10 de noviembre; 31) Wynn Resorts, Limited, 2010, Wynn Resorts, Limited reports third quarter results, 2 de noviembre.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo describiría la competencia en la industria de juegos en Macao?

2. Desde la perspectiva o visión basada en las instituciones, ¿qué avances institucionales han facilitado el desarrollo de esta industria?
3. ¿Qué recursos y capacidades estuvieron detrás del desempeño de Wynn Macau?
4. Recupere y analice información reciente relacionada con las operaciones de Wynn en Macao. ¿Existen desarrollos recientes que puedan afectar de forma significativa el desempeño futuro de Wynn? ¿En qué forma la evaluación actualizada del desempeño difiere de la evaluación del desempeño de Wynn que respondió en la pregunta 3? ¿Qué factores pueden explicar el cambio en su desempeño reciente?
5. **ÉTICA:** El juego responsable es promovido por varios stakeholders (grupos de interés) en diversas capitales de apuestas del mundo, como Macao. El gobierno de su ciudad o país ha solicitado los puntos de vista de los stakeholders acerca de temas relacionados con la introducción de apuestas. Analice las distintas posiciones de los stakeholders que tienen mayor probabilidad de ser presentadas al gobierno y debata las ventajas y desventajas de introducir las apuestas en su ciudad o país. ¿A qué conclusiones puede usted llegar acerca de las apuestas y su efecto en la sociedad?

Ryanair¹

Desde las perspectivas o visiones basadas en la industria, los recursos y las instituciones, ¿cómo podemos entender los controladores detrás del éxito de Ryanair? Desde un punto de vista ético, ¿el presidente ejecutivo (CEO) Michael O'Leary es una persona descontrolada o un estratega astuto?

Charles M. Byles, Virginia Commonwealth University

Siempre en las noticias y no exenta de publicidad adversa, Ryanair ha tenido enormes utilidades en los últimos años. En noviembre de 2011, el presidente ejecutivo (CEO) Michael O'Leary anunció un incremento de 20% en las utilidades, lo que en sus palabras era un “testimonio de la solidez del modelo de tarifa más baja/costo más bajo de Ryanair”. Sin embargo, la aerolínea no nació con este modelo. Ryanair, fundada en 1985 y con oficinas corporativas en Dublín, Irlanda, inició vuelos entre este país y el Reino Unido y más tarde lanzó servicios en la rentable ruta Dublín-Londres después de desafiar al duopolio de British Airways y Aer Lingus. Sin embargo, su incursión inicial en el negocio de las aerolíneas no fue rentable. Como resultado de severas pérdidas financieras en 1990, Ryanair modificó su estrategia, adoptó el modelo de negocio de Southwest Airlines y se convirtió en pionera de las tarifas bajas en Europa. En las siguientes dos décadas mostró un crecimiento de 745,000 pasajeros en 1990 a 73.5 millones en 2010. Con base en los pasajeros transportados, la aerolínea es ahora la mayor transportista de bajo costo y la segunda aerolínea más grande de Europa.

Recursos y estrategia

A pesar de que Ryanair compite principalmente en el mercado de bajo costo, también se distingue (mediante ciertos aspectos del servicio al cliente) e incrementa los ingresos sobre conceptos distintos a los boletos (mediante servicios complementarios) como medios para contrastar las tarifas más bajas. Aunque exitosa, esta estrategia ha sido polémica. La aerolínea ha sido acusada de ocultar sus cuotas complementarias y de ofrecer a los clientes servicios que sólo están disponibles por una cuota. ¿Cómo explica Ryanair su estrategia de bajo costo? Cinco actividades de la cadena de valor son claves para su ventaja de bajo costo: 1) operaciones, 2) administración de recursos humanos, 3) servicio al cliente, 4) uso de internet y 5) ingresos complementarios.

Operaciones

El uso de un solo modelo de aeronaves (el Boeing 737-800) es el método principal de control de costos, porque permite la minimización de la capacitación y los costos de mantenimiento, una administración efectiva del inventario de refacciones y una programación más flexible de las tripulaciones de vuelo. La popularidad del modelo 737 también significa que las tripulaciones están más disponibles para contratación. Finalmente, como Ryanair compra un gran número de aeronaves de Boeing, puede negociar concesiones de precios.

Otros ahorradores de costos son el uso de aeropuertos secundarios y regionales que ofrecen precios competitivos, el uso de escaleras exteriores de abordaje en lugar de pasillos telescopicos, hacer que todos los pasajeros se documenten por internet y la introducción de una cuota por maleta documentada, que reduce el número de maletas que llevan los pasajeros (con lo cual se reducen los costos de manejo y el número de mostradores de documentación). Los aeropuertos se eligen debido a sus cuotas de bajo costo, más que por razones de mercado. Algunos acuerdos con aeropuertos secundarios y regionales basan las cuotas de la aerolínea en el volumen de tráfico.

Los vuelos cortos operan sin los costos de los alimentos, las películas y otros servicios que los pasajeros esperan en vuelos más largos. Aunque la distancia del aeropuerto secundario a las ciudades principales y el cobro por maleta documentada son inconvenientes, un beneficio son las llegadas más frecuentes y puntuales, tiempos requeridos más rápidos (menos maletas que documentar) y salidas más frecuentes en sus horarios, porque los aeropuertos están menos congestionados. Los menores tiempos que se requieren y las salidas a tiempo más frecuentes también son más convenientes, porque la aerolínea no ofrece vuelos de conexión ni transferencia de equipaje a otros vuelos, ya sea operados o no por Ryanair.

¹ © Charles M. Byles. Reimpreso con autorización. A febrero de 2012, los tipos de cambio eran aproximadamente €1 = £0.83 = US\$1.32.

Administración de recursos humanos

El sistema de incentivos basado en la productividad es otra actividad que contribuye a generar mayores ingresos complementarios y a la eficacia. Los asistentes de vuelo reciben comisiones por las ventas a bordo y, junto con los pilotos, salarios basados en el número de horas o de sectores volados. En el año fiscal 2010, los incentivos basados en la productividad representaron alrededor de 39% del total de los ingresos del asistente de vuelo típico y 37% de la compensación total de un piloto promedio. El costo del servicio al cliente se reduce debido al outsourcing del boleaje y otros servicios en los aeropuertos. En el caso de estos servicios, Ryanair ha tenido mucho éxito pues negocia contratos de precios fijos multianuales.

Servicio al cliente

Aunque Ryanair tiene una reputación de mal servicio al cliente, la aerolínea afirma que este es un aspecto importante de su estrategia. En este tema, el enfoque de Ryanair implica la reducción deliberada de precios de servicios en algunas áreas (por ejemplo, maletas documentadas gratis, alimentos, vuelos a aeropuertos principales), mientras los aumenta en otras (por ejemplo, salidas y llegadas a tiempo, menos maletas perdidas). Su estadística de servicio al cliente de diciembre de 2011 (publicada en su sitio web) declara que 89% de los vuelos llegó a tiempo, las quejas fueron menos de una por cada 1,000 pasajeros y las reclamaciones de maletas mal colocadas fueron menos de una por cada 2,000 pasajeros.

La aerolínea cree que los clientes prefieren menos servicios, más cuotas adicionales según lo necesario para alimentos y otros conceptos, a cambio de tarifas bajas. Sin embargo, Air Transport User's Council afirma que en 2009, easyJet y Ryanair recibieron la mayor parte de las reclamaciones de cualquier aerolínea europea importante. Las quejas principales fueron cancelaciones, maletas perdidas y abordaje negado. En un artículo reciente de *Bloomberg Businessweek* titulado “Ryanair's O'Leary: The Duke of Discomfort”, incluso el CEO O'Leary sugiere que el servicio al cliente es malo:

A cambio de las tarifas baratas, él [O'Leary] afirma que los pasajeros tolerarán casi cualquier cosa. En Ryanair, eso puede incluir altas cuotas por equipaje, incessantes discursos de ventas de cigarrillos sin humo y juegos de lotería para rascar; servicio mínimo al cliente; comida cara y mala; asientos

apretados y vuelos a aeropuertos secundarios en ciudades que en ocasiones están a horas de distancia de la ciudad de destino.

En el mismo artículo, O'Leary critica a los competidores por tratar a los viajeros con poco presupuesto con un nivel de cortesía que no reciben en ninguna otra parte y que ni lo esperan al viajar. O'Leary cree que los clientes soportarán malestares y humillaciones, siempre y cuando lleguen a su destino en forma barata y con su portafolio.

Ingresos complementarios

Los ingresos complementarios (ingresos al margen de la venta de boletos y que incluyen ventas de artículos relacionados, como reservaciones de hotel o alquiler de autos, así como cobros de alimentos, maletas documentadas, abordaje prioritario y otros conceptos) permiten a la aerolínea compensar los ingresos perdidos por los precios que cobra. Ryanair ha sido particularmente creativa en idear nuevos medios para generar ingresos complementarios. Por ejemplo, en 2009 la empresa anunció la venta de cigarrillos sin humo para asegurar que los pasajeros obtuvieran su “dosis” de nicotina sin encender un cerillo.

El sitio web de la empresa contiene ofertas para contratar autos, seguro de viaje, hoteles, transferencia de aeropuertos, tarjetas de crédito, hostales y posadas, vacaciones en cruceros, villas y apartamentos, vacaciones en camping y otros. También se generan ingresos complementarios mediante el cobro de cuotas por abordaje prioritario, asientos reservados, reimpresión de pase de abordar en el aeropuerto, maletas documentadas, exceso de equipaje, equipo para bebés, equipo deportivo, instrumentos musicales y muchos otros. Una cuota polémica es la que la empresa cobra por reimpresión del pase de abordar (€40/£40 a un pasajero que no imprime su pase de abordar) que ha sido juzgada ilegal por un juez de Barcelona/España. Sin este cargo, Ryanair sostiene que tendría que requerir numerosos empleados para emitir los pases de abordar de los pasajeros que olvidan imprimirlos.

El diario *The Irish Examiner* reportó que los ingresos complementarios de Ryanair de 2009 ascendieron a €663 millones, más que cualquier otra aerolínea europea y de las cinco aerolíneas principales del mundo (las primeras tres son United, American y Delta). En el semestre, que terminó el 30 de septiembre de 2011, los ingresos complementarios se incrementaron 15%, hasta llegar a €486.5 millones, más rápido que el incremento del volumen de pasajeros.

Uso de internet: reservación, documentación y abordaje

Los pasajeros deben reservar y pagar por tarifas en el sitio web de Ryanair o a través del call center (centro de atención telefónica). Se aplica una cuota administrativa a todas las reservaciones que se hacen a través del call center y también a las que se hacen por internet sin usar el método de pago sin costo de Ryanair (tarjeta de débito prepagada de MasterCard). Los vuelos se reservan sólo para viaje sencillo y los boletos se pueden cambiar por una tarifa, pero no pueden ser cancelados. Los pasajeros deben documentarse en línea a partir de 15 días antes del vuelo y hasta 4 horas antes de la hora de salida. Además, se aplica una tarifa de documentación en línea a todos los boletos reservados (€6/£6 en el caso de vuelos reservados en línea y €12/£12 para las reservaciones efectuadas mediante el call center o en el aeropuerto). Después de hacer la documentación, se debe imprimir el pase y presentarlo al abordar al avión. No se pueden realizar cambios al nombre del pasajero, fechas de vuelo, horarios o ruta una vez que se ha completado la documentación. Los asientos no son asignados a menos que se haya comprado una "reserva de asiento" (en el sitio web) o cuando los pasajeros hayan indicado que necesitan ayuda especial. Los viajeros que han comprado "abordaje prioritario" (también desde el sitio web) pueden abordar antes que los demás siempre y cuando lleguen a la puerta por lo menos 30 minutos antes del abordaje. Los reembolsos sólo son posibles en el caso de una cancelación de vuelo o la muerte de un miembro inmediato de la familia del usuario (dentro de 14 días de la fecha del vuelo).

Persona incontrolable o estratega hábil

El actual CEO Michael O'Leary ha ocupado el cargo de director desde noviembre de 1988, CEO adjunto de 1991 a 1994 y CEO desde el 1 de enero de 1994. En 1991 fue a Dallas a conocer a los ejecutivos de Southwest y se llevó las lecciones de vuelta a Ryanair. Aunque adoptó algunos aspectos centrales del modelo de Southwest (por ejemplo, un solo modelo de aeronave, aeropuertos secundarios), O'Leary fue mucho más lejos con el impulso constante de mantener abajo los costos. En particular, el uso extenso de las tarifas complementarias para equilibrar los precios bajos de los boletos se convirtió en la marca de Ryanair y ahora forma un elemento central de su estrategia de bajo costo.

Conocido por su agresividad, sus declaraciones públicas escandalosas y sus insultos a casi cualquier grupo o individuo que se ponga en el camino de Rya-

nair –incluidos los clientes que se quejan del mal servicio– O'Leary ha sido acusado de hacer sugerencias estrañamente (por ejemplo, llevar pasajeros de pie en los aviones o reemplazar a los pilotos por una computadora) para ganar publicidad. Una de sus propuestas recientes es remover dos de los tres baños en cada aeronave con la finalidad de agregar seis asientos.

O'Leary se refirió a la decisión de cerrar el espacio aéreo escocés en mayo de 2011 debido a la erupción de un volcán en Islandia como una "incompetencia burocrática". Para demostrar que no había ninguna amenaza a la seguridad de las aeronaves y que la determinación de "zona roja" por parte de la Oficina de Aviación Civil del Reino Unido era errónea, Ryanair hizo volar una aeronave (sin pasajeros) a través de ese espacio aéreo.

Sin embargo, a pesar de dar la impresión de ser una persona descontrolada, los expertos en la industria dicen que O'Leary es un estratega astuto que ha creado un enfoque singular para controlar costos que los competidores no han podido imitar. Lidera con el ejemplo; se hospeda en hoteles económicos, no tiene un smartphone y vuela en Ryanair. Su oficina es simple y las oficinas corporativas en Dublín se ubican en un desangelado edificio de 15,000 pies cuadrados.

Desempeño operativo y financiero

En el semestre que terminó el 30 de septiembre de 2011, el total de gastos operativos se incrementó 26%, hasta llegar a €2,060 millones como resultado de los precios más altos de combustible, un mayor nivel de actividad y costos asociados con el crecimiento de la aérea. Hoy, el precio del combustible continúa siendo el costo principal (€907.0 millones, o 44%), pero los cargos de aeropuerto y manejo también son significativos (€316.3 millones, o 15%), así como los cobros de rutas (€271.5 millones, o 13%) y los costos de personal (€222.5 millones, u 11%). Los precios del combustible se incrementaron 37%, mientras que los cobros de ruta ascendieron 22% y los cargos de aeropuerto y manejo 18%. Ryanair trata de mantener los costos bajo control de forma agresiva mediante la protección del combustible y la negociación de los cargos que le cobran los aeropuertos. La utilidad ajustada después de impuestos se incrementó 20%, a €543.5 millones, comparada con €451.9 millones el semestre anterior. En particular, el incremento se debió a aumentos de las tarifas y a fuertes ingresos complementarios de €486.5 millones, un incremento de 15% respecto del año previo.

Regulación del gobierno

Ryanair debe gran parte de su éxito a la liberalización del transporte aéreo en Europa, que empezó con la ruta

entre Irlanda y el Reino Unido. En 1992, el Consejo de Ministros de la Unión Europea adoptó medidas para liberalizar el transporte aéreo. A las aerolíneas de la Unión Europea se les permitió establecer sus tarifas bajo la premisa de que debían crear acceso a rutas a lo largo de la región. También se estableció un procedimiento de licenciamiento. A partir de abril de 1997, por lo general las aerolíneas de la UE han podido proporcionar servicio en rutas nacionales dentro de cualquier Estado miembro de la UE fuera del país de origen en el que la aerolínea tiene su sede. Ryanair está sujeta a las regulaciones irlandesa y de la Unión Europea.

El Departamento de Transporte de Irlanda (DOT) es responsable de la implementación de las leyes de la Unión Europea y de Irlanda y de los estándares internacionales relacionados con el transporte aéreo. De importancia para Ryanair, en 2005, el DOT aplicó la legislación en respuesta a las leyes de la UE que exigen compensación y asistencia a los pasajeros en caso de que se les niegue el abordaje, de una cancelación de vuelo y de retrasos grandes (UE 261).

Ryanair considera las regulaciones de UE 261 como “injustas y discriminatorias” porque disponen que las aerolíneas deben pagar una compensación a los pasajeros y que cubran otros costos por circunstancias que van más allá del control de la aerolínea, como las huelgas de controladores de tráfico aéreo o la falla de los aeropuertos cuando eliminan la nieve de las pistas. Ryanair argumenta, en esas circunstancias, que la compensación debe estar limitada al precio pagado del boleto, como se requiere en el caso de las operaciones de trenes, autobuses y transbordadores. (La regulación dispone que las aerolíneas no son responsables de la compensación a los pasajeros por sucesos que estén más allá de su control). En el caso de una negativa de abordaje, la cancelación o un retraso largo (que se considera lo mismo que una cancelación), a las aerolíneas de transporte corto como Ryanair se les exige el pago de €250 por pasajero (debido a los inconvenientes ocasionados al viajero). A las aerolíneas también se les obliga a proporcionar alimentos, hospedaje y otras comodidades.

Prácticas cuestionables

Ryanair ha sido acusada de diversas prácticas cuestionables, en particular el uso de anuncios polémicos o engañosos. Se han presentado varias quejas en contra de la empresa por medio de Advertising Standards Authority (ASA), el regulador independiente de la publicidad del Reino Unido. BBC News reportó que, en 2008, Ryanair enfrentó una investigación de ASA que aseveraba que hacía afirmaciones exageradas acerca de la disponi-

bilidad de vuelos a los precios anunciados y no incluía los impuestos y las tarifas. Incluso Ryanair reconoce sus controvertidos anuncios por medio de una declaración en su sitio web de que participa en “publicidad impactante que en ocasiones nos involucra en problemas”. En 2011, ASA criticó la publicidad de Ryanair que presentó a una mujer en bikini que promovía viajes a “un lugar en el sol.” ASA sostuvo que algunos de estos lugares tenían tan poco como tres horas de sol al día. Muchos de estos anuncios parecen violar la propia política de Ryanair en contra de la “mala interpretación de los hechos” (parte del código de ética de la aerolínea).

Industria y competencia

La industria europea de transporte aéreo es muy competitiva, pues cuenta con varias aerolíneas de bajo costo (por ejemplo, easyJet, Air Berlin y Germanwings), tradicionales (por ejemplo, British Airways, Lufthansa y Air France) y de “charters” (por ejemplo, Monarch Airlines y Titan Airways). Las aerolíneas de bajo costo, así como las tradicionales ofrecen vuelos charter, a la vez que algunas aerolíneas charter (por ejemplo, Monarch) ofrecen servicios programados. Todas ellas compiten en cuanto a las tarifas, el tiempo y la frecuencia de los vuelos, calidad en el servicio (por ejemplo, número de salidas y llegadas puntuales, frecuencia de equipaje perdido y frecuencia de abordaje negado involuntario), amenidades como programas de viajero frecuente y reputación. Ryanair cree que los competidores propiedad del Estado tienen ventajas debido a los subsidios y otra ayuda estatal que se les proporciona. Además, el acuerdo EU-US Open Skies Agreement que entró en vigencia en 2008 permite a las aerolíneas de Estados Unidos ofrecer servicios en el mercado interno de la Unión Europea, lo que genera una mayor competencia. La consolidación creciente en la industria (por ejemplo, la adquisición reciente de BMI por parte de International Airlines Group, la empresa matriz de la fusión de British Airways e Iberia) plantea amenazas adicionales para Ryanair al tiempo en que estas aerolíneas controlan grandes porcentajes de espacios de viajes cortos en los principales aeropuertos.

Aunque Ryanair presume que ofrece las tarifas más bajas, una encuesta en mayo de 2011 de *The Telegraph* mostró cómo puede escalar el costo de un vuelo en una aerolínea de bajo costo cuando se le agregan todas las tarifas, lo que hace que los precios en una línea tradicional como British Airways sean más competitivos. La encuesta se enfocó en el viaje de regreso de una familia de cuatro personas, de Londres a Madrid, que viajó en las mismas fechas de agosto con dos male-

tas documentadas, palos de golf y una cuna de bebé y pagó con una tarjeta de débito. Las tarifas base fueron: Ryanair £271.92; easyJet £275.92 y British Airways £476.20. Aunque Ryanair tuvo la tarifa más baja, los costos aumentaron de forma significativa una vez que se agregaron todas sus cuotas. Al costo del boleto de Ryanair se le debería agregar la cuota de documentación en línea (£48), cuota de equipaje (£80 más £80 por los palos de golf y £20 por la cuna de viaje), las cuotas de la administración (£48) y la nueva cuota por retraso/cancelación (£16), lo que representaría un costo total de £563.92, la más alta de las tres aerolíneas. Aunque esta encuesta representa un panorama de un viaje en particular y podría no ser representativa de todos los vuelos, señala el punto de que Ryanair no siempre es la forma más barata de viajar; los pasajeros deben considerar las cuotas agregadas antes de hacer la compra de su boleto. Como se ilustró en esta encuesta, al grado en el que los pasajeros se familiaricen más con la estructura compleja de tarifas de Ryanair, esta puede verse en desventaja en comparación con las aerolíneas de bajo costo y las tradicionales.

Las líneas aéreas también enfrentan competencia de sustitutos, como los sistemas de trenes de alta velocidad y el transporte marítimo (que en el caso de Ryanair sería más relevante en los viajes entre el RU, Irlanda y Europa continental, así como en los viajes a Marruecos. Finalmente, la industria enfrenta una presión de costos de los proveedores monopólicos, como los aeropuertos y los servicios de control de tráfico aéreo, así como las presiones de ingresos de compradores con un bajo costo de cambio.

Los riesgos futuros y una idea atrevida

El desempeño financiero reciente de Ryanair muestra crecimiento, rentabilidad y sólidos rendimientos para los accionistas. El CEO O'Leary atribuye este éxito a la estrategia de la empresa. Sin embargo, ésta enfrenta riesgos de incrementos de precios de los proveedores (principalmente combustible) y de las agencias reguladoras que pueden imponer costos adicionales asociados con las medidas ambientales, de seguridad y protección. Se espera que los precios de combustibles aumenten en 2012. Una mayor legislación, en particular EU 261, podría continuar afectando de forma adversa a Ryanair. Una nueva pieza de legislación que entró en vigor en enero de 2012 es el esquema comercial de emisiones de la Unión Europea. Bajo esta norma, las aerolíneas deben pagar por el dióxido de carbono que emiten. Las estimaciones aseguran que es probable

que las aerolíneas paguen aproximadamente €1,400 millones por permisos de carbono en 2012 y que aumente a €7,000 millones en 2020. Se emitirá gratis un cierto número de permisos a cada aerolínea, pero tendrán que comprar permisos en el mercado abierto cuando las emisiones superen los niveles permitidos.

¿Podrían otras aerolíneas imitar de manera exitosa la estrategia de Ryanair en gran medida como esta imitó la estrategia de Southwest? ¿Debe Ryanair incrementar sus apuestas competitivas? Una estrategia atrevida es ofrecer vuelos gratis a perpetuidad (la aerolínea ya tiene algunos vuelos gratis) dado el éxito sobresaliente de Ryanair con los ingresos complementarios. En una entrevista, Ken Fisher, fundador de Fisher Investments (y accionista de Ryanair), dijo a CNBC: "Se sube al avión; le venden cosas; las cosas que le venden son lo que paga su vuelo". ¿Es esta idea una posibilidad realista? Los datos financieros más recientes muestran que aunque los ingresos complementarios tuvieron un crecimiento récord en los seis meses anteriores, constituyen sólo 18% del total de la utilidad de operación. Ryanair tendría que incrementar de manera notable sus ingresos para cubrir sus gastos y generar utilidades, en especial, dados los incrementos citados antes.

Fuentes: Con base en 1) Airlines to spend estimated €1.4bn on carbon permits in 2012, en *The Guardian*, 3 de enero de 2012; 2) Ancillary charges account for 20% of Ryanair income, en *Belfast Telegraph*, 11 de septiembre de 2012; 3) *Annual Report*, Ryanair Holdings PLC, (forma 20F presentada ante US Securities and Exchange Commission), 20 de julio de 2010; 4) Careers: Working for Ryanair, sitio web de Ryanair, 2011; 5) S.P. Chan, Monarch to compete with Ryanair and easyJet as it steers away from package holidays, en *The Telegraph*, 1 de junio de 2011; 6) Child free flights from October 2011, en *Ryanair News*, 1 de abril de 2011 (sitio Web); 7) easyJet and Ryanair top complaints league, en *guardian.co.uk*, 12 de marzo de 2010; 8) N. Emerson, Ryanair challenges Spanish court over boarding passes, en *BBC News*, 21 de enero de 2011; 9) N. Erich, Bullish on Ryanair's free flights: Investor, en *CNBC Stock Blog*, 19 de abril de 2011; 10) F. Gillette, Ryanair's O'Leary: The Duke of Discomfort, en *Bloomberg Businessweek*, 2 de septiembre de 2010; 11) N. Hennessy, Baggage, credit card charges driving Ryanair's €663 million ancillary revenue haul, en *Irish Examiner.com*, 23 de julio de 2010; 12) History of Ryanair, sitio web de Ryanair, 2011; 13) M. Leroux y A. Schaefer, Ryanair fights to reduce passenger luggage, en *The Times*, 25 de febrero de 2009; 14) S. Lyall, No apologies from the boss of a no-frills airline, en *The New York Times*, 1 de agosto de 2009; 15) R. Massey, Cross your legs and prepare to takeoff: Ryanair reveals plan to have just one toilet on each plane to make room for more seats, en *Mail Online*, 13 de octubre de 2011, 16) M. Maier, A radical fix for airlines: Make flying free, en *CNNMoney*, 31 de marzo de 2006; 17) D. Milmo, Ryanair to charge for seat reservations, en *guardian.co.uk*, 19 de abril de 2011; 18) Ryanair faces probe over adverts, en *BBC News*, 4 de septiembre de 2008; 19) Ryanair flies plane through Icelandic volcano ash cloud, en *The Telegraph*, 24 de mayo de 2011; 20) Ryanair half year profits rise 20% to €544m, traffic grows 12%, full year guidance raised 10%

to €440m, half year results 2012, en sitio web Ryanair; 21) Ryanair No. 1 customer service stats–Diciembre 2011, en *Ryanair News*, 18 de enero de 2012 (sitio web); 22) Ryanair's bikini advert banned by ASA, en *BBC News*, 27 de abril de 2011; 23) Ryanair's Michael O'Leary: Outrageous success story, en *Travel Sentry*, 2 de agosto de 2009; 24) Ryanair to allow passengers to 'smoke' on board, en *Ryanair News*, 20 de septiembre de 2009 (sitio web); 25) Ryanair will comply with unfair EU261 regulations, en *Ryanair News*, 22 de abril de 2010 (sitio web).

PREGUNTAS

1. Desde la perspectiva o visión basada en la industria, evalúe la fortaleza de las cinco fuerzas y determine el grado al que Ryanair está posicionada contra ellas.
2. Desde la perspectiva o visión basada en los recursos, ¿qué explica el éxito de Ryanair?

3. Desde la perspectiva o visión basada en las instituciones, evalúe las oportunidades y amenazas que existen en el entorno institucional actual y futuro (tanto formal como informal). ¿Cómo debe responder Ryanair?
4. ¿Cuál es su evaluación de la propuesta de que Ryanair ofrezca vuelos gratis a perpetuidad? Para su respuesta, use como base las tres perspectivas.
5. **ÉTICA:** Evalúe el comportamiento ético (o no ético) de Ryanair, en especial a la luz de las prácticas cuestionables que se analizaron en el caso. ¿Qué cambios, si acaso, recomendaría usted al CEO Michael O'Leary?

SolarWorld USA¹

SolarWorld USA, subsidiaria de SolarWorld AG, de Alemania, es el fabricante más grande de productos solares con sede en Estados Unidos. En vista de una intensa competencia china, los ingresos de SolarWorld USA han declinado y sus márgenes van en caída libre. ¿Cómo puede sobrevivir?

David Darling, University of Texas at Dallas
Fabia Bourda, University of Texas at Dallas

Gordon Brinser, presidente de SolarWorld USA (subsidiaria de SolarWorld AG de Alemania) revisó los estados financieros trimestrales desde su oficina en Hillsboro, Oregon. Era una tarde brillante y soleada en junio de 2011. Aunque el día claro y soleado era perfecto para producir electricidad a partir de los paneles solares que su empresa producía, los reportes financieros proporcionaban un pronóstico tormentoso. Brinser había regresado a su oficina de la junta trimestral de negocios con su equipo de altos directivos y los resultados eran preocupantes. Los pronósticos de ventas mostraron las ventas en declive, un margen bruto en deterioro y una rápida mengua de la participación de mercado. Necesitaba de manera desesperada encontrar la forma de revertir la tendencia a la baja que mostraba el volumen de ventas e incrementar los márgenes de ventas en vista de una competencia seria en el mercado.

Particularmente problemática era la presión de los fabricantes de paneles solares chinos. Estos proveedores de bajo costo salieron de su relativa oscuridad y ahora eran los jugadores dominantes a nivel global. Estaban en peligro miles de empleos en Estados Unidos, cientos de millones de dólares y el futuro de SolarWorld. Al tiempo en que Brinser estudiaba intensamente los documentos financieros, relató la forma tan rápida en que había cambiado la situación en la industria de paneles solares.

Apenas tres años antes, en la cresta de las olas del respaldo político, el éxito financiero reciente y los prospectos brillantes de crecimiento en Estados Unidos, SolarWorld había incrementado en forma drástica su inversión en este país. El futuro parecía brillante debido al crecimiento dramático de los pronósticos de ventas y a la posición de participación de



mercado líder de SolarWord. Con la puesta del sol y sabiendo que mañana tenía que enfrentar a los accionistas y reporteros con el reporte financiero trimestral, Brinser comenzó a escribir las opciones y planes estratégicos de SolarWorld. En el fondo de su mente, se preguntaba: “¿Cómo puede sobrevivir SolarWorld en un mundo de intensa competencia china?”

Historia de SolarWorld

Desde los austeros inicios como Solar Technology International en 1975, SolarWorld AG surgió en 1998 para entrar al mercado solar alemán de rápido crecimiento. El dramático desarrollo de este sector de la economía alemana fue impulsado por el gobierno mediante regulaciones e iniciativas amplias como “100,000 Roofs Initiative”. Los programas incluían una asignación de precios al mayoreo y menudeo de electricidad e incentivos significativos para los fabricantes y operadores de instalaciones de producción de energía solar a gran escala.

¹ Este caso fue escrito por David Darling y Fabia Bourda (University of Texas at Dallas EMBA 2012) bajo la supervisión de Mike Peng. El propósito de este caso es servir como base para análisis en clase más que ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los puntos de vista expresados son de los autores (en su capacidad como estudiantes de EMBA) y no necesariamente reflejan los de las personas y organizaciones mencionados. © David Darling y Fabia Bourda. Reimpreso con autorización.

Sobre esta base, SolarWorld construyó un negocio cuyas actividades principales incluyen la investigación, el desarrollo, la producción y el marketing de productos de generación de energía solar, así como la instalación de estaciones de energía solar completas. La empresa está totalmente integrada en forma vertical, combina todos los aspectos del ciclo de productos solares desde el silicio de materia prima hasta las plantas de energía solar, así como el desarrollo de sistemas solares y soluciones de energía patentados. Controlar todas las etapas del diseño de productos y del ciclo de producción permite a la empresa mantener altos estándares de calidad y ambientales a lo largo del proceso.

El grupo de empresas SolarWorld opera en Alemania, Europa, Asia, Estados Unidos y otros países. También participa en la planeación, construcción y operación de parques de energía eólica y energía solar, así como otras estaciones de energía basadas en energías renovables.

En 2008, SolarWorld compró una instalación de producción de 480,000 pies cuadrados en Hillsboro, Oregon, y contrató 1,000 empleados, lo que la convirtió en el fabricante de energía solar más grande con sede en Estados Unidos, así como en uno de los más grandes en el mundo. Al igual que la expansión en Alemania una década antes, la que se llevó a cabo en Estados Unidos también fue conducida y respaldada en gran medida por iniciativas gubernamentales, que incluyeron regulaciones, incentivos fiscales, préstamos de interés bajo y otros múltiples programas federales. Las iniciativas ecológicas de la administración Obama y los programas de "compre estadounidense" eran consistentes con el deseo de expandir la demanda en Estados Unidos de los productos solares y de crear empleos en este país.

Desempeño financiero corporativo

SolarWorld tiene dificultades debido a que enfrenta problemas financieros serios. Como se muestra en la figura 1, los ingresos han disminuido 21% entre 2Q2010 y 2Q2011. Además, el margen bruto en declive, debido a la erosión del precio de venta ha provocado una disminución de 60% de la utilidad neta consolidada. Los inversionistas y los acreedores confían en los reportes de desempeño trimestral cuando deben tomar sus decisiones de inversión. El precio de la acción de la empresa, que también se muestra en la figura 1, ha sido golpeado por los rumores de las utilidades en declive. Estos nuevos resultados financieros que se publicarán mañana,

erosionarán aún más el precio de la acción. Además de estas presiones, muchos de los préstamos subsidiados e incentivos fiscales se basan en metas de desempeño de ingresos y compromisos de empleo comprometidos para empleados de Estados Unidos. Por lo tanto, la reducción de costos mediante la reducción de la producción o los empleos en este país no es una opción.

Tecnología solar

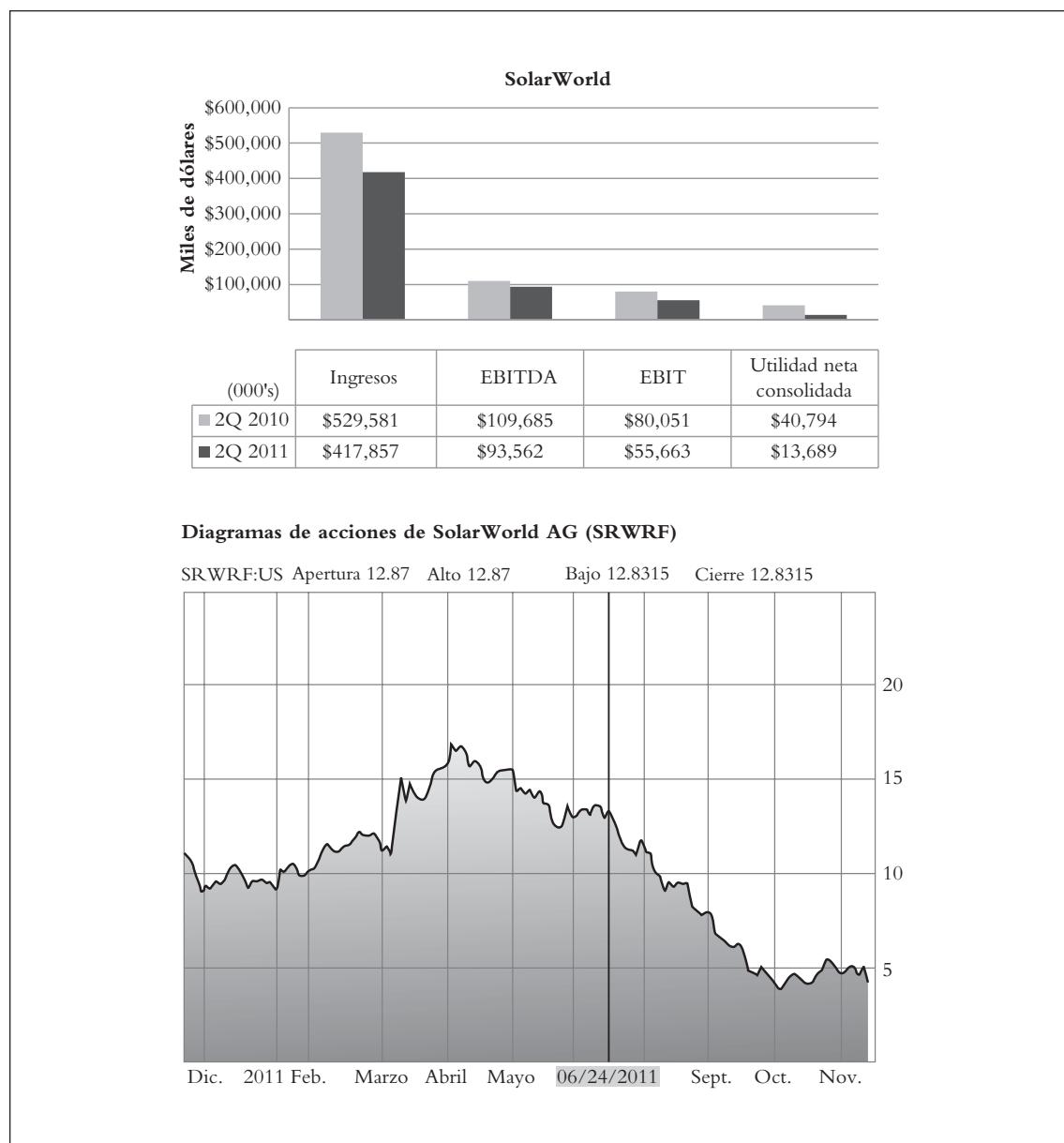
La energía solar es una forma totalmente renovable de energía generada por una luz de sol radiante. Es una fuente de energía secundaria que se clasifica junto a la energía eólica, de las olas del mar, la hidroelectricidad y la biomasa. Sólo una muy pequeña cantidad del total de la energía eléctrica en el mundo se genera con energía solar.

Las tecnologías solares se clasifican ampliamente como solar pasiva o solar activa, según la forma en que capturan, convierten y distribuyen la energía solar. La tecnología solar activa incluye el uso de paneles fotovoltaicos y es el producto principal de SolarWorld. El objetivo central de los paneles solares es capturar de manera eficiente los fotones de la luz solar y convertirlos en energía eléctrica utilizable.

Uso de la energía solar en Estados Unidos

Estados Unidos tiene múltiples fuentes de energía de combustible para producir electricidad. El carbón es el combustible predominante y el país tiene grandes reservas de esta roca sedimentaria. A él le sigue la energía nuclear y luego el gas natural. En 2010, el precio de venta promedio que se pagó por electricidad en Estados Unidos fue de 0.1046 dólares por kilowatt hora. El atractivo precio de la electricidad en Estados Unidos deja poco incentivo para que los productores o consumidores se muevan en forma rápida hacia formas alternas de energía.

La energía renovable constituye 8% del total de la producción y consumo de energía en Estados Unidos, a la vez que la generación fotovoltaica suministra 1% del total de la energía renovable. La razón principal del pequeño porcentaje de utilización es el alto costo comparativo de la energía solar y de la inversión de capital que se requiere. Resultó difícil obtener de fuentes públicas el desempeño real y los datos financieros, así que como parte de este caso de investigación, se obtuvo una cotización de un proveedor nacional de soluciones de energía

FIGURA 1 Datos financieros de SolarWorld AG.

Fuente: SolarWorld.com (conversión de moneda hecha el 15 de noviembre de 2011); Bloomberg.com.

solar mediante un sistema fotovoltaico montado en el techo. El sistema incluyó 224 módulos solares de 240 watts y una estructura de montaje en el techo sin balasto. La energía DC producida se alimentaría a través de un inversor de 50kW, 480-voltios y se conectaría a la energía del edificio principal. Con la cotización, también se proporcionó el desempeño

solar, así como la información de incentivos fiscales de los servicios generales estatales y federales. Los resultados se presentan en la figura 2, que muestra que con más de 60% del costo de capital pagado por incentivos federales y estatales, el sistema aún requiere de 15 a 20 años para alcanzar una amortización simple. La tasa de rendimiento interna es

FIGURA 2 Propuesta de proyecto fotovoltaico.

Propuesta fotovoltaica 2011 de Fujitsu	
• Sistema propuesto de 54kW DC	
• Montaje en techo sobre un marco ligero	
• 50kW, 480 VAC inversor	
• Sin baterías	
• Conectado al servicio principal	
Solución fotovoltaica: 54KW, sin baterías	
Costos del sistema	\$309,120
Incentivos federales	- 92,736
Incentivos de servicios generales	- 94,080
Inversión inicial neta	\$122,304
Rendimiento sobre la inversión	
Producción anual	78,948 Kwh. a \$0.08/Kwh.
Utilidad anual	\$6,316
Amortización simple	19.4 años
TIR	2%
	78,948 Kwh. a \$0.08/Kwh.
	\$7,895
	15.5 años
	4%

Fuente: Fujitsu Network Communications, departamento de instalaciones, Dallas.

muy baja, ya que oscila de 2 a 4% con base en una vida esperada del sistema de 25 años.

Comercialización de energía solar

En 2010, Estados Unidos fue un exportador neto significativo de productos de energía solar. El total neto de exportaciones sumó 1,900 millones de dólares. El segmento de productos de energía solar de Estados Unidos mantuvo una balanza comercial positiva de 247 millones de dólares sobre 540 millones con China. El producto individual de mayor exportación es el polisilicio, con 2,500 millones de dólares, que se usa para producir celdas fotovoltaicas en el extranjero. El producto individual de mayor importación fueron los módulos fotovoltaicos. En la figura 3 hay más información disponible.

Productos SolarWorld

Además del polisilicio y de otros productos industriales que respaldan la manufactura de tecnología fotovoltaica para generar energía, SolarWorld fabrica los productos solares Sunmodule™ y Sunkits® para el mercado de consumo estadounidense.

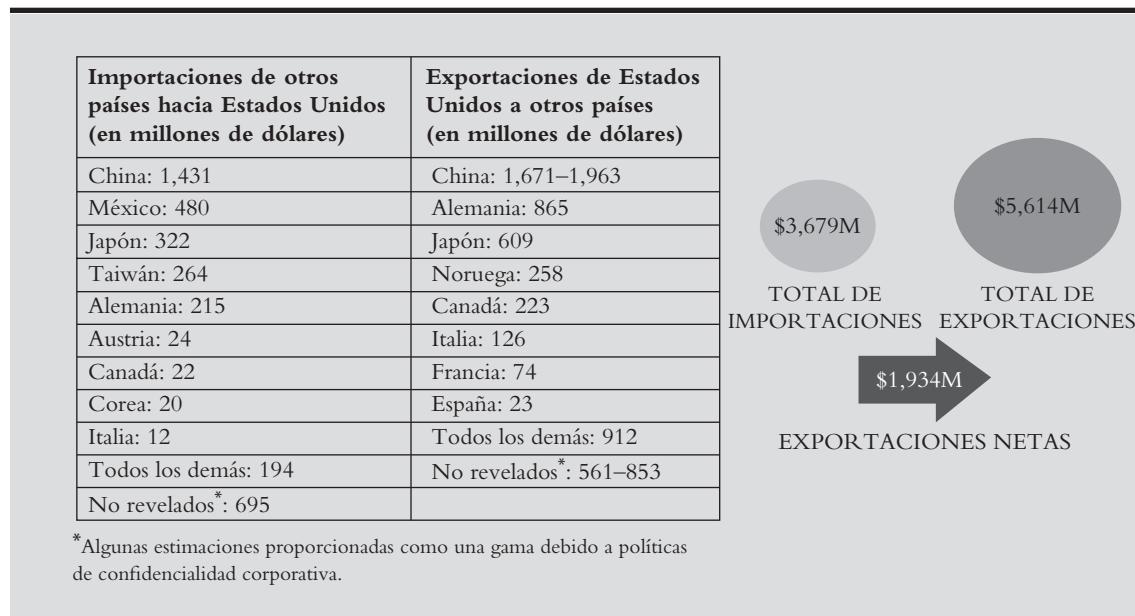
Los paneles solares Sunmodule™ son diseñados y manufacturados con los más altos estándares de calidad, desempeño garantizado y durabilidad. Los Sunkits® son sistemas de electricidad solar completos diseñados a medida. También se ofrece una nueva e innovadora cochera solar. Estos productos son respaldados por una garantía de desempeño de producción eléctrica de 25 años lineales y una garantía de la mano de obra de 10 años. Los productos monocristalino y policristalino de SolarWorld se venden en una diversidad de tamaños, lo que los hace apropiados para todas las aplicaciones, desde un techo residencial hasta una instalación a gran escala.

Condiciones del mercado internacional

En la actualidad, China es el socio comercial más grande de Estados Unidos en cuanto a energía solar. En este momento, Estados Unidos mantiene una balanza comercial positiva con China. Además, proporciona bienes de equipo y materia prima y China vende de regreso los módulos solares completados. Sin embargo, la dinámica va cambiando en forma rápida, al tiempo en que este último país comienza a flexibilizar su músculo económico. Las empresas chinas han liderado el camino hacia la reducción del precio de los módulos solares en casi 50% en 2009 y la batalla económica se torna más violenta.

En gran parte como el gobierno estadounidense, el de China ve una oportunidad dramática en el crecimiento de los productos de energía solar. Sin embargo, China cuenta con una ventaja institucional significativa: tiene decenas de millones de dólares para invertir. Tan sólo en 2010, el Chinese Development Bank proporcionó 30,000 millones de dólares en préstamos a bajo costo a los cinco principales productores de módulos solares. La magnitud de esta infusión de capital permite que algunas personas que operan en la industria solar la llamen “financiamiento depredador”.

Se está preparando el escenario para un cargo por parte de las empresas solares estadounidenses en contra de las chinas por el dumping de los módulos solares en los mercados estadounidenses y mundiales. Con frecuencia, las empresas chinas son blancos de

FIGURA 3 Importaciones y exportaciones solares de Estados Unidos.

Fuente: GTM Research

acusaciones de dumping de Estados Unidos, las cuales también ocurren entre muchos países. La reclamación típica es que la empresa extranjera utiliza una ventaja injusta o financiamiento gubernamental para participar en dumping con la finalidad de beneficiarse en el mercado extranjero y retirar del juego a la competencia nacional.

Recursos y capacidades de SolarWorld

SolarWorld tiene varios recursos significativos que están disponibles para ayudar a combatir su pobre desempeño. Es un proveedor totalmente integrado en forma vertical, lo que crea una cadena de valor extensa y resistente. Esta afirmación se puede demostrar mediante el modelo de valor (V), singularidad o rareza (R), posibilidad de imitar (I) y organización (O) o VRIO.

Existen numerosas oportunidades para un enfoque adicional y generación de ingresos. Por ejemplo, el nuevo desarrollo de tecnología y las soluciones totalmente integradas son oportunidades para mejorar el valor. También puede explotarse el valor mediante la agrupación de productos y servicios, como la cochera solar de doble propósito de SolarWorld.

Al tiempo en que los módulos solares se consideran cada vez más como commodities (bienes no diferenciados), SolarWorld continúa con otros sólidos segmentos de producto que le proporcionan ventajas en el área de singularidad y rareza, incluida la producción del polisilicio. Este es un producto muy especializado y construir una planta para elaborarlo requiere de tiempo y capital considerables.

Un área principal de preocupación es la posibilidad de ser imitados. Los chinos están en los talones de SolarWorld y han demostrado que cuentan con la capacidad financiera y el poder de permanencia necesarios para continuar a la cabeza de la industria.

Finalmente, la estructura organizacional y los recursos de la gerencia experimentada también son grandes bienes de SolarWorld debido a su larga historia en el sector y a la experiencia ganada en las operaciones a través de múltiples ciclos de negocios.

Consideraciones institucionales

La amenaza dominante que plantea el flujo de ingresos de los módulos solares chinos se evalúa mejor desde la perspectiva basada en las instituciones. Las instituciones tuvieron un rol clave en el financiamiento original de SolarWorld y su éxito temprano en

Alemania, así como en la expansión y el éxito desde 2008 hasta la fecha.

En gran medida, toda la industria de energía solar estadounidense está financiada e impulsada por el respaldo federal y estatal y recibe un apoyo público entusiasta de múltiples stakeholders. Éstos proporcionan una ventaja estratégica para SolarWorld. La estructura institucional en Estados Unidos es una fuerza de mercado dominante. En un estudio de investigación reciente sobre la American Jobs Creation Act de 2004, la acción del gobierno proporcionó a las empresas que cabildearon por estas leyes un rendimiento de 220 dólares por cada dólar invertido en el cabildeo para su aprobación. Estas mismas fuerzas estaban en funcionamiento en la llamada Economic Recovery Bill de 2009 en la que se invirtieron 100,000 millones de dólares en proyectos de energía limpia y ambientales.

Por último, SolarWorld tiene una ventaja debido a las leyes antidumping de Estados Unidos y al sentimiento entre los stakeholders y las autoridades a cargo de diseñar políticas que favorecen a los productos solares producidos en este país.

Decisión de negocios

Durante los tres años previos, en la presidencia de Obama, el gobierno estadounidense ha proporcionado excelentes oportunidades para los proveedores de energía ecológica. Con miles de millones de dólares provenientes de impuestos invertidos en iniciativas de energía ecológica en los últimos tres años, la industria de energía solar en Estados Unidos recibió un enorme impulso. Estos fondos fueron invertidos en investigación, desarrollo y préstamos con interés bajo a empresas del sector. Proporcionaron financiamiento federal para comprar fuentes de energía renovables, incluidos paneles solares para ser utilizados en propiedades estatales y federales.

Sin embargo, durante este mismo periodo de enorme inversión federal, ocurrió otro cambio drástico. De acuerdo con SustainableBusiness.com, la participación de mercado global de los módulos solares estadounidenses había disminuido de 50 a 6%. Aún más sorprendente, los chinos habían capturado más de 50% del mercado global y la exportación de paneles chinos hacia Estados Unidos creció más de 300%.

En vista de las condiciones del mercado más desafiantes y de una competencia intensa en particular de los fabricantes chinos, SolarWorld está determinada a diseñar una estrategia para adaptarse. Al tiempo en que Brinser revisó sus notas comenzó a formular una

estrategia basada en los recursos y capacidades de la empresa, y se preguntó: “¿Qué estrategia debo seguir? ¿Es posible que sobreviva Solar-World?”

Fuentes: Con base en 1) US Energy Information Administration, en *2010 Annual Review*, (n.d.) consultado el 16 de noviembre de 2011, http://www.eia.gov/forecasts/aeo/sector_electric_power.cfm; 2) US Energy Information Administration, 2011, en *Average Retail Prices*, 19 de octubre, consultado el 16 de noviembre de 2011, <http://38.96.246.204/totalenergy/data/annual/showtext.cfm?t=ptb0810>; 3) K. Bradsher, 2011, China charges protectionism in call for solar panel tariffs, en *New York Times*, 21 de octubre, consultado el 6 de noviembre de 2011, <http://nytimes.com/2011/10/22/business/global/china-warns-of-bad-effects-if-us-turns-protectionist.html?pagewanted=all>; 4) K. Bradsher, 2009, China racing ahead of US in the drive to go solar, en *New York Times*, 24 de agosto, consultado el 6 de noviembre de 2011, <http://www.nytimes.com/2009/08/25/business/energy-environment/25solar.html>; 5) K. Bradsher, 2011, Chinese trade case has clear targets, not obvious goals, en *New York Times*, 20 de octubre, consultado el 6 de noviembre de 2011, <http://www.nytimes.com/2011/10/21/business/chinese-solar-trade-case-has-clear-targets-not-obvious-goals.html?pagewanted=all>; 6) A. Carey, 2010, Obama's green initiatives lobbied for by the same people who profit from them, en *Daily Caller*, 26 de agosto, consultado el 16 de noviembre de 2011, <http://dailycaller.com/2010/08/26/obamas-green-initiatives-lobbied-for-by-the-same-people-who-profit-from-them/>; 7) Coalition for American Solar Manufacturing, 2011, en *Fact Sheet*, 6 de noviembre, consultado el 6 de noviembre de 2011, <http://www.americansolarmanufacturing.org/>; 8) R. Gaertner, 2001, Germany embraces the sun, en *Wired*, 9 de julio, consultado el 16 de noviembre de 2011, <http://www.wired.com/science/discoveries/news/2001/07/45056?curentPage=all>; 9) A. Giegerich, 2011, Salem, Hillsboro got in “the zone” for solar jobs, en *Sustainable Business Oregon*, 23 de mayo, consultado el 16 de noviembre de 2011, <http://sustainablebusinessoregon.com/articles/2011/05/salem-hillsboro-got-in-the-zone-for.html>; 10) S. Lacey, 2011, How China dominates solar power, en *Guardian*, 12 de septiembre, consultado el 6 de noviembre de 2011, <http://www.guardian.co.uk/environment/2011/sep/12/how-china-dominates-solar-power>; 11) M.W. Peng, 2009, *Gobal Strategy*, 2a. ed., Mason, OH, South Western Cengage Learning; 12) S. Alexander, 2009, Measuring rates of return for lobbying expenditures, en *SSRN*, consultado el 16 de noviembre de 2011, <http://ssrn.com/abstract=1375082>; 13) B. Stuart, 2010, Solar-World to Create 350 Jobs, consultado el 16 de noviembre de 2011 de http://www.pv-magazine.com/news/details/beitrag/solarworld-to-create-350-jobs-_1000000110/; 14) Sustainable Business.com News, 2011, US solar companies call for stiff tariffs on Chinese solar imports, 20 de octubre, consultado el 16 de noviembre de 2011, www.sustainablebusiness.com/index.cfm/go/news.display/id/23056.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo describiría la competencia en esta industria?
2. ¿Qué recursos y capacidades apoyan la ventaja competitiva de SolarWorld? ¿Por qué se ha erosionado esta ventaja?

3. Desde la perspectiva o visión basada en las instituciones, ¿por qué los aranceles antidumping emergen como arma predilecta?
4. ¿Qué dirá Brinser a los accionistas y a los reporteros mañana?
5. Pronostique la posible respuesta de los rivales chinos después de que SolarWorld presente los cargos antidumping en su contra.

SnowSports Interactive: los desafíos de una start-up global¹

Los ejecutivos de SnowSports Interactive confrontaron varios desafíos: ¿Podrían atraer inversionistas que pudieran compartir su sueño? ¿Hacia qué países podrían abrir sus alas? ¿Cómo deberían abrirlas? Esto es, ¿qué estrategia global deben implementar? ¿Podría una empresa recién fundada de Brisbane, Australia, expandirse en forma global? Si es así, ¿cómo?

Marilyn L. Taylor, University of Missouri at Kansas City

Xiaohua Yang, University of San Francisco

Diaswati (Asti) Mardiasmo, Queensland University of Technology

“El mejor truco de esta temporada no se hará sobre esquís o sobre una tabla: se portará.” Los ejecutivos de SnowSports Interactive (de ahora en adelante SSI) sentían que esa frase describía en forma apropiada la nueva tecnología que planeaban presentar al mundo del esquí en el invierno de 2006-2007. Sin embargo, a finales de junio de 2006, la empresa enfrentó varios desafíos. Ante ellos, comenzaron a preguntarse qué necesitaban hacer para maximizar el potencial de su empresa.

Historia de la empresa

SSI nació mientras tomaban una cerveza en una conferencia en Melbourne, Australia, en enero de 2004. Sus fundadores, Steve Kenny y Shubber Ali, visualizaron su producto inicial como un sistema de rastreo de esquiadores. Durante 2004, Kenny completó un análisis de la industria global del esquí. Identificó brechas clave en el mercado y la combinación de tecnologías disponible para satisfacerlas. En mayo de 2005, SSI nació legalmente con Kenny como presidente ejecutivo (CEO), y Ali como presidente del consejo.

La propiedad intelectual central de la empresa combinaba las tecnologías inalámbricas, de posicionamiento e identificación más recientes con software de rastreo y análisis patentado. En palabras simples, la tecnología de SSI podía localizar personas y activos en cualquier centro vacacional de esquí en el mundo donde se instalara el sistema de la empresa.



Map Resources

La empresa estaba ubicada en Brisbane, Australia, y se convirtió en un i.Lab en noviembre de 2005. El i.Lab era parte de la nueva estrategia de incubación de tecnología del gobierno de Queensland. La ubicación en el i.Lab proporcionó a la empresa la oportunidad de trabajar con algunas de las mentes de negocios líderes de Queensland y de Australia. El cultivo, la mentoría y los recursos de i.Lab ayudaron a la empresa a alcanzar el siguiente escenario nivel/estrategia.

Producto/servicios

¹El caso se desarrolló con base en entrevistas personales con ejecutivos de la empresa y fuentes disponibles públicamente. Los autores desean expresar su agradecimiento a los ejecutivos de SSI y otros asociados que continúan contribuyendo al desarrollo continuo de este caso de estudio. ²Marilyn L. Taylor, Xiaohua Yang y Diaswati (Asti) Mardiasmo. Reimpreso con autorización.

Desde 2004 hasta la primavera de 2006, los socios de SSI se concentraron en el diseño de productos y el desarrollo de la tecnología. La empresa llamó Flaik a su producto inicial, una pequeña placa de identificación portada por esquiadores y usuarios de tablas de nieve. El dispositivo incluía múltiples tecnologías, entre ellas unidades de Sistemas de Posicionamiento Global (GPS) para vigilar continuamente la posición y el tiempo de los usuarios y unidades de comunicaciones GSM para transmitir los datos de la posición y el tiempo a un Centro Operativo en Red.

En marzo de 2006, SSI y Mt. Buller Alpine Resort acordaron una prueba beta de la tecnología de SSI. Ubicado cerca de Melbourne, Mt. Buller Alpine Resort era el cuarto centro vacacional de esquí más grande entre los cinco principales centros de esquí de Australia. SSI proporcionó a Buller la tecnología de rastreo y el servicio de internet inalámbrico de la empresa llamado *whispar™*. Los socios usaron una proporción significativa de fondos disponibles para instalar el sistema inalámbrico. SSI estableció una oficina en el sitio para personal de la empresa que trataba de forma directa con los clientes y observaba de primera mano la forma en que la tecnología operaba en las pistas. El sistema entró en operación el 9 de junio de 2006 y la prueba beta tuvo éxito durante la temporada de ese año. Las ventas del sistema *whispar* se incrementaron diariamente durante el primer mes de operación y continuaron con un patrón de crecimiento favorable.

Los ejecutivos de SSI querían mejorar en forma drástica la experiencia de los esquiadores, usuarios de tablas y los esquiadores cuesta abajo a nivel mundial. La empresa había desarrollado una propiedad intelectual extensa, pues combinó lo último en tecnologías GPS, WiFi y RFID con un software de rastreo y análisis patentado. Cuando se les preguntó cuál era la ventaja competitiva de la empresa, un representante de SSI respondió: "La ventaja de SSI es simple. Proporcionamos una experiencia simple de usuario, atractiva mediante la integración de la tecnología más reciente con aplicaciones y servicios patentados únicos, todo en un paquete elegante con una interfaz de usuario simple".

El Flaik sería otro accesorio de oferta para el esquiador. Los accesorios, el vestuario y los complementos de vestuario eran una obligación en las pistas. Entre los artículos que habían sido populares en los años recientes estaban antirropas exterior, influencias urbanas de aspectos extravagantes, moda de la ciudad, moda de las pistas, jeans para tablas de nieve, pantalones de piel sintética, estampados de cebra, uniformes militares, ropa de mujer muy ajustada, bolsas con dis-

positivos para CD y dispositivos para avalanchas en vestuarios fuera de pista.

La industria

La industria de deportes de nieve se componía de muchas facetas que incluían la manufactura, venta y desarrollo de centros vacacionales y de turismo. El éxito del sector dependía de la Madre Naturaleza, con frecuencia voluble; esto es, si la temporada tenía nieve suficiente. Con frecuencia, la temporada era diferente en los cinco continentes poblados y SSI necesitaría adaptar su modelo de negocio con base en ello.

La profundidad de la nieve se consideraba muy importante en la industria del esquí, ya que determinaba si un centro vacacional se mantenía abierto o no, la cantidad de días operativos de una temporada y el número de ascensores que operarían en la temporada. La industria reportó que la temporada 2003-2004 fue la tercera mejor en la historia en términos de visitas de esquiadores a pesar de factores negativos persistentes como una economía internacional de lenta recuperación, una mejora sin empleos en muchos sectores de la economía, altos precios del combustible, pobres niveles de confianza del consumidor y tensiones internacionales.

La industria de deportes de invierno era conocida principalmente por su esquí y tablas de esquí en la modalidad cuesta abajo y campo traviesa. En Estados Unidos, la demanda de lecciones de esquí alpino se había incrementado 1.1% entre 2002-2003 (17,935 lecciones) y 2003-2004 (18,135 lecciones). El número de lecciones en tablas de nieve tuvo un incremento más pequeño de 0.2% (de 6,101 en 2002 a 6,113 en 2003-2004).

Un nuevo deporte que se había popularizado recientemente fue New School, un movimiento de jóvenes que se interesaba en la música, los festivales y los deportes de acción. La corriente estaba conformada por una fusión de esquí, tabla de nieve, patinaje y acrobacias en bicicleta, motocross y surfing. Era muy popular entre jóvenes de entre 12 y 16 años. Otro deporte que se había popularizado era el Telemark Skiing, donde los esquiadores cuesta abajo "flotaban" en su descenso de la montaña con sus talones despegados. La mayoría de los esquiadores de telemark practicaban su deporte favorito fuera de las pistas, ya que ello les ofrecía libertad y nieve esponjosa nueva para los esquiadores avanzados que querían llegar al límite.

La industria había creado muchos productos innovadores y experimentado ganancias significativas en tiendas de equipo y ropa para mujeres y niños. La industria reconocía que confiaba fuertemente en los adinerados, aunque envejecidos *baby boomers*. Sin

embargo, la empresa también promovía a los miembros de la generación Y (GEN Y), grupo definido como los nacidos inmediatamente después de los de la generación X (GEN X). Los GEN Y incluían personas en sus primeros veinte años, adolescentes y niños mayores de cinco años. El término GEN Y era más popular en Estados Unidos, pero su uso saltó sus fronteras para referirse a la juventud de todo el mundo anglófono. El grupo de edad GEN Y era más diverso que las “generaciones” previas. Por ejemplo, 40% de las personas entre 16 y 24 años no eran caucásicos.

En Estados Unidos, la industria de deportes de nieve estaba regulada por SnowSports Industries America (SIA), una sociedad comercial nacional sin fines de lucro, propiedad de sus miembros, empresas de deportes de competencia en nieve. En ella participaban fabricantes de productos, distribuidores, proveedores y tiendas minoristas. Los proveedores de servicios, entre ellos diseñadores web, podían participar mediante membresías limitadas. Además, era conocida por su reporte exhaustivo sobre el mercado global de esquí.

La industria también incluía fabricantes, importadores, distribuidores y proveedores minoristas de equipo, ropa y accesorios. Algunas de estas empresas eran divisiones de grandes corporaciones que cotizaban en la Bolsa de Valores de Nueva York. Otras eran empresas pequeñas, independientes. La mayor fortaleza de las empresas independientes residía en su capacidad para innovar en el diseño de nuevos productos, que constantemente daban a los usuarios de esquíes y tablas de nieve razones frescas para llegar a las pistas.

Tan sólo en Estados Unidos había 8,500 minoristas y otras empresas que ofrecían en venta productos deportivos de invierno, renta, uso como promociones o para fines profesionales. De ese número, unos 2,000 eran de especialidad y cadenas de tiendas que vendían vestimenta o accesorios relacionados con los deportes de invierno, pero no eran lo que se llamaría una “tienda de esquí y tablas de nieve”.

El perfil del consumidor de la industria de deportes de nieve mostraba muchas características estables y un cambio gradual en otras. Entre los cambios más destacados se pueden mencionar el envejecimiento continuo de la base de visitantes y un incremento relacionado en la experiencia en deportes de nieve. También había señales de un incremento gradual de la participación de niños en los grupos de edad de 10-14 y de 15-17, como usuarios de primera vez y principiantes y de etnias diferentes.

En ese tiempo, los principales competidores del Flaik de SSI incluían NASTAR, Slope Tracker, Suunto y NAVMAN. SSI identificó su ventaja competitiva como un monitoreo remoto en tiempo real, con capacidad

para localizar amigos y aplicaciones de seguridad. La competencia potencial de SSI provino de dos fuentes principales, en concreto, los fabricantes de herramientas deportivas y receptores de GPS y los proveedores de servicios de análisis de deportes recreativos de nieve. Sin embargo, los ejecutivos de la empresa sentían que se estaban diferenciando como una empresa que proporcionaría un servicio funcional a bajo costo y fácil de usar que superaba a los fabricantes existentes y a los proveedores de servicios.

La situación financiera

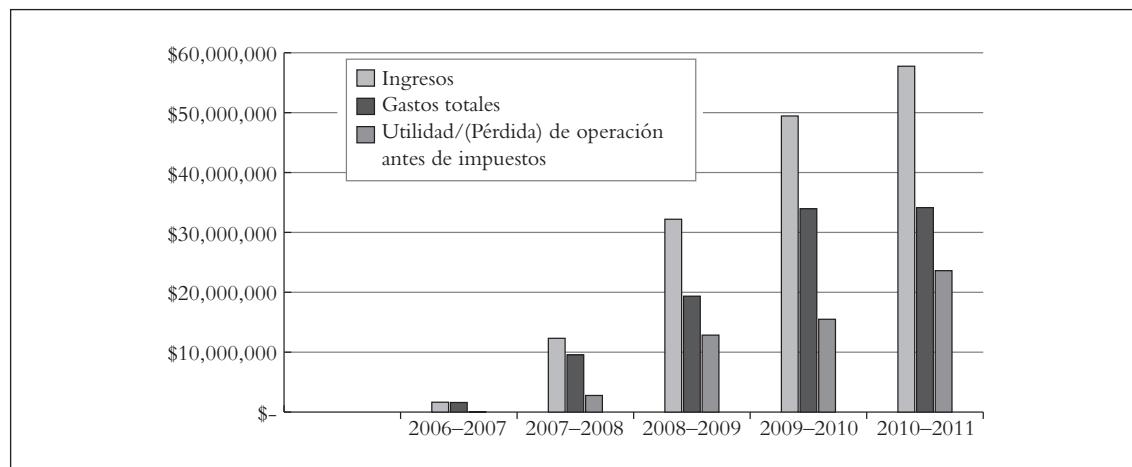
Uno de los desafíos que SSI como start-up global continuó enfrentando a mediados de 2006 fue cómo financiar el crecimiento y capitalizar su oportunidad de inversión pionera que se le presentó por la falta de empresas dedicadas al rastreo de esquí. Inicialmente, la empresa fue financiada por Kenny y Ali. Los dos fundadores confiaron en una ronda de financiamiento proporcionada por las tres “F” [por sus iniciales en inglés: familia (family), amigos (friends) y tontos (fools)]. A mediados de 2006, SSI estaba en proceso de colocar una ronda de 1.5 millones de acciones a 3.50 dólares cada una (esto es, una valuación de la empresa en 6.06 millones de dólares). La empresa había reclutado a Mike Wallas, presidente ejecutivo (CEO) de Enterprise Growth Solutions, para asegurar esta ronda con una combinación de personas de alto patrimonio neto, grupos de inversión y capitalistas de riesgo. También había garantizado financiamiento gubernamental a través de Commercialising Emerging Technologies (COMET) y preparaba solicitudes de subvenciones para presentar en Commercial Ready, Queensland Innovation Start-up Scheme y Federal Government’s Export Market Development Grant (de Australia).

La mayoría de los expertos identifican los temas financieros entre los principales desafíos de las start-ups globales. Los ejecutivos de SSI estaban de acuerdo. En la figura 1 se presenta el pronóstico de utilidades y pérdidas de cinco años de la empresa.

Estrategia de la empresa

En su modelo de negocio, SSI identificó cinco fuentes potenciales de ingresos, a saber: aplicaciones de escuela de esquí, aplicaciones de usuarios, aplicaciones de administración de centro vacacional, patrocinio y publicidad e internet inalámbrico.

Una estrategia global tentativa que SSI había adoptado para recaudar fondos incluía crear sociedades con centros vacacionales de esquí. Los ejecutivos de SSI pensaron en abordar los mercados meta para medir muestras de interés. Cada sociedad debería incluir

FIGURA 1 Pronóstico de utilidades y pérdidas de cinco años de SSI.

Fuente: Snowsports Interactive, 2006.

la creación de una empresa de responsabilidad limitada con una empresa de centro vacacional de esquí. La empresa de responsabilidad limitada sería operada por una combinación del equipo australiano existente de SSI y un grupo local. Los ejecutivos de SSI identificaron los beneficios ofrecidos para el centro vacacional, así como para los usuarios del sistema, incluidos:

- Mayor eficiencia de las operaciones de la escuela de esquí que permitan un mayor uso de los activos del centro vacacional, incluidas las pistas de esquí, lo cual generará mayores ingresos.
- Mayor seguridad para los miembros de la escuela de esquí.
- Mayor tranquilidad para los usuarios que podían localizar las posiciones actuales de amigos y familiares en cualquier lugar de la montaña, un aspecto considerado especialmente útil para los padres que tratan de vigilar a sus hijos, para los instructores de la escuela de esquí que tratan de rastrear el paradero de sus estudiantes o para la patrulla que trata de localizar esquiadores perdidos.
- Mejores experiencias para el esquiador en las pistas, pues le permite conservar el registro de las estadísticas de desempeño y comparar las calificaciones con amigos, familia y competidores.
- Extensión de la experiencia de esquí más allá de las pistas al crear una memoria en línea de su tiempo en la montaña para compartirlo en una fecha posterior.

Como socio de SSI, cada centro vacacional tendría dos opciones para el despliegue de infraestructura, la cual respaldaría la gama de aplicaciones que proporcionaría SSI a los operadores del centro vacacional y a sus huéspedes. Las opciones eran: 1) el centro vacacional compra infraestructura que incluye una vida de tres años con licencia y contrato de servicios cobrados anualmente o 2) arrienda la infraestructura por tres años con licencia y contrato de servicios cobrado anualmente.

El acuerdo de sociedad requería que SSI proporcionara un proceso de uso amigable para los clientes mediante tres elementos: 1) integrar a Flaik en los sistemas de punto de venta, con la finalidad de simplificar el proceso de renta para los usuarios, 2) proporcionar mayores aplicaciones de datos a los padres de los participantes en la escuela de esquí y 3) proporcionar ubicaciones de colocación óptima para quioscos interactivos en las áreas de reunión, como cabañas para uso de los clientes a lo largo del centro vacacional.

Las oportunidades de compartir ingresos entre SSI y sus socios de centros vacacionales incluían la venta de mayores aplicaciones de datos de desempeño para los padres de los alumnos de la escuela de esquí, provisión de acceso inalámbrico a los clientes mediante el servicio whispar y el alquiler de dispositivos Flaik a los no participantes en la escuela de esquí durante la primera fase del despliegue.

La infraestructura y tecnologías de respaldo utilizadas por SSI se obtenían de proveedores de tecnología líderes de todo el mundo y, donde fuera necesario, se adaptaban a las condiciones del entorno alpino.

El ecosistema de SSI de socios de red incluía: Wireless Tech Group, CMD, Power Converter Technologies, Strix Systems, Inc. MassMedia Studios y Abuzz Technologies.

SSI creía que sus principales ventajas competitivas residían en la innovación continua a través de un programa de investigación y desarrollo de duración indeterminada (ERD), que le permitiría actualizar la funcionalidad, flexibilidad e interactividad de su software de usuario en forma estacional y su hardware cada 12 a 18 meses. La empresa planeaba proteger su propiedad intelectual mediante una diversidad de medios, entre ellos, patentes, marcas registradas y derechos reservados, así como secretos comerciales de sus diseños y la disposición de sus circuitos. La empresa también planeaba usar y aplicar acuerdos confidenciales y de no divulgación.

SSI identificó las actividades de la empresa como sujetas a factores de relativo alto riesgo. Los riesgos se relacionaban con sus actividades de negocios, pero también eran de naturaleza de negocios generales. Los ejecutivos reconocieron que los riesgos de SSI eran más altos que los que, en general, enfrentaban otras empresas. Estos riesgos incluían: historia operativa limitada y pérdidas pronosticadas, propiedad intelectual, regulaciones nacionales e internacionales, leyes específicas de país, dependencia de proveedores, retrasos en el calendario, fluctuaciones en el mercado estacional y competencia. Para administrar esos riesgos, los gerentes de SSI prepararon un plan de administración del riesgo en el que detallaban las acciones preventivas y una contingencia.

¿Un mercado global para SSI?

Los ejecutivos de SSI reconocieron que firmar el acuerdo con Mount Buller era apenas uno de los primeros pasos en un camino largo; la única forma de hacer crecer a la empresa era expandirla en los mercados internacionales, dada la estacionalidad de la industria del esquí. También habían identificado varios países como mercados meta, entre ellos Esta-

dos Unidos, Canadá, Japón, países europeos, China y Nueva Zelanda.

La investigación de mercado interna sugirió que el ámbito estadounidense era el más prometedor, debido en parte a la abundancia de información que SSI había podido adquirir en él. Aunque contaban con información más limitada sobre otros países de mercado meta, los ejecutivos trataban de emplear tiempo en investigarlos para identificar y abordar de manera agresiva las áreas con actividades sobre nieve. Como lo planteó Kenny en junio de 2006:

En la actualidad tenemos una ubicación, esto es, Mount Buller. Y necesitamos estar en más centros vacacionales en Australia, pero aquí hay sólo cinco centros vacacionales importantes y cuatro menores. Desde luego, el mercado más rentable es Estados Unidos, donde hay 493 centros vacacionales de esquí. Podríamos enfocarnos en Japón, pero eso requiere un protocolo diferente y tendríamos que rediseñar nuestra tecnología. Sin embargo, hemos tenido solicitudes de Japón y hay un par de personas asociadas con los centros vacacionales de Hoikaido. Necesitamos pensar bien esto.

Fuentes: Con base en 1) entrevistas de los autores; 2) SnowSports Interactive, 2006, *SnowSports Interactive Information Memorandum*, Brisbane, Australia; 3) SnowSports Interactive, 2006, en *Resort Visitor Statistics*, Brisbane, Australia.

PREGUNTAS

1. Evalúe a la empresa como un inversionista potencial. Use el análisis FODA como base para su evaluación. Utilice las herramientas analíticas RBV y VRIO para evaluar las competencias centrales de SSI.
2. ¿Cuáles son los principales riesgos que enfrenta la empresa al tiempo en que implementa
 - a. su estrategia de mercado nacional?
 - b. su estrategia "nacida global"?
3. ¿Qué recomendación puede dar a los fundadores de SSI en caso de una expansión internacional futura? ¿A qué mercado(s) se debe expandir primero SSI?

Wikimart: Construir una versión rusa de Amazon¹

¿Cómo empieza a crecer una empresa rusa recién fundada en internet? ¿Cómo consigue financiamiento? ¿Qué tan prometedores son sus prospectos?

Daniel J. McCarthy, Northeastern University
Sheila M. Puffer, Northeastern University

Wikimart fue fundada en 2008 por los estudiantes de MBA de Stanford Maxim Faldin y Kamil Kurnakayev como un mercado en línea para Rusia y los países de habla rusa. Su enfoque se basó en una plataforma B2C para los minoristas rusos que registraban sus productos sin costo. Sin embargo, inicialmente pagaban a Wikimart una cuota mínima de 3% por cada transacción, la cual más tarde se redujo a 1.5%. Wikimart proporcionaba otros servicios a estos minoristas, entre ellos el llenado de pedidos, apoyo contable y legal y herramientas de marketing de comercio electrónico. El objetivo de la empresa era convertirse en un mercado de comercio electrónico dominante en Rusia y otros países de la exUnión Soviética.

Línea de tiempo de financiamiento y crecimiento

En la primera mitad de 2009, la empresa obtuvo un financiamiento de 700,000 dólares de varios inversores ángeles sofisticados, entre los que se destacaban Michael van Swaaij, que había invertido en Skype y en eBay Europe; Mark Zaleski y Robert Dighero, que habían invertido en QXL Ricardo; Alec Oxenford, fundador de OLX, DineroMail.com y DeRemate; José Marin, fundador de DeRemate, y Kerim Baran, fundador de Yonja.com. Para mediados de 2009, el sitio web de Wikimart atraía 5,000 visitantes diarios y tenía más de 1,000 comercializadores en línea que ofrecían más de 370,000 productos.

A principios de 2010, se logró un financiamiento serie A de Tiger Global Management, un exitoso inversionista de capital accionario privado con sede en Estados Unidos, que se especializa en start-ups (empresas de nueva creación) enfocadas en tecnolo-



gía, con frecuencia en las economías emergentes. La negociación recaudó 5 millones de dólares para Wikimart, a cambio de 50% de la propiedad para Tiger, con base en una solicitud presentada ante la US Securities and Exchange Commission. En agosto de 2010, Wikimart obtuvo un financiamiento serie B de 7 millones de dólares, también de Tiger Global.

A mediados de 2010, el sitio web de la empresa tenía 2,000 comercializadores en línea que generaban 1.5 millones de dólares en ingresos mensuales para Wikimart, cifra que en 2011 se había incrementado a 2,500 comercializadores y 3 millones de dólares en ingresos mensuales. Desde luego, las ventas en línea eran significativamente mayores. Los ingresos de la empresa hubieran sido aún mayores si las tasas de cumplimiento se hubieran podido mejorar más allá del nivel de 68% que prevaleció en 2011. Sin embargo,

¹ Este caso fue escrito por Daniel J. McCarthy (profesor distinguido de Global Management and Innovation de McKim d'Amore, Northeastern University) y Sheila M. Puffer (profesora distinguida de la universidad y Cherry Family Senior Fellow of International Business, Northeastern University). Los autores reconocen la excelente ayuda de investigación que les prestó el estudiante del Colegio de Negocios de Northeastern University, Maxim Russkikh. © Daniel J. McCarthy y Sheila M. Puffer. Reimpreso con autorización.

alcanzar ese incremento se mantendría como un desafío importante para implementar la estrategia de la empresa, ya que con frecuencia, los minoristas tenían inventarios insuficientes para satisfacer los pedidos de los clientes.

En marzo de 2011, la empresa había firmado con 2,200 minoristas que anunciaban más de 528,000 productos a través del sitio web de Wikimart. La empresa reportó que el sitio atraía 2 millones de visitantes por mes, aunque uno de los fundadores afirmó que el número podía llegar a 3 millones. Entre los productos prominentes se destacaban estaban productos para el hogar y electrodomésticos, electrónica de consumo, vino y tabaco, y prácticamente cualquier bien que se pudiera encontrar en el sitio web de Amazon, con las categorías de mejor venta en ropa, productos deportivos y productos para niños. La gran mayoría de los productos eran marcas familiares internacionalmente conocidas.

¿Por qué Tiger?

Uno de los fundadores de Wikimart, Kurmakayev, explicó en 2011 por qué la empresa había elegido a Tiger Global de entre varios importantes inversionistas potenciales: "Elegimos a Tiger porque no impusieron sus puntos de vista y no pretendían participar en la administración del negocio, sino que estaban listos para conformar una sociedad a largo plazo". Otros inversionistas potenciales incluían Accel Partners, una firma con sede principalmente en Estados Unidos, con oficinas en Palo Alto, California y Nueva York, que había invertido en empresas como Groupon y Veritas. Accel también tenía oficinas en Londres, China e India. Otro era Index Ventures, una compañía estadounidense con inversiones exitosas en start-ups de tecnología como Skype y Dropbox. Parecía que todas estas firmas de inversión podrían estar en busca del próximo Google, el gigante de internet ampliamente reconocido cofundado una década antes por Sergei Brin, nacido en Rusia, pero graduado de University of Maryland y Stanford University.

Modelo de negocio

El modelo de negocio de Wikimart se centraba en la creación de una plataforma de ventas en línea tipo Amazon y el modelo de negocio que prevalecía en los países de habla rusa de la ex Unión Soviética. Gmarket, en Corea, y Rakuten Ichiba, en Japón, han desarrollado modelos similares. El modelo de negocio de la empresa ofrecía espacio gratis en línea a los comercializadores mientras cobraba un mínimo de

1.5% por cada transacción una vez que comenzaron las ventas.

Estrategia y organización de la empresa

La estrategia de la empresa contemplaba llegar a un segmento de clientes más joven, expertos en tecnología en el mundo de habla rusa. La empresa tenía sede en Moscú y a principios de 2011, los comercializadores que vendían en su sitio entregaban productos sólo dentro de Rusia. Uno de los socios hizo hincapié en que el objetivo de Wikimart era continuar el desarrollo del mercado ruso, incluso después de ingresar a nuevos mercados. La empresa planeaba expandir sus servicios generales a otros países de habla rusa de la ex Unión Soviética como Ucrania y Kazajstán. El socio razonó que Rusia era el décimo país europeo más grande en términos de PIB, pero incluso prometía más en términos de usuarios de internet. Aunque Wikimart parecía tener un vasto potencial, a principios de 2012 la empresa no había generado utilidades. Sin embargo, los fundadores creían que 2013 podría ser un año rentable. Con el objetivo de alcanzar entre 20 y 30% de participación del mercado de rápido crecimiento de ventas en línea, los ejecutivos de la empresa veían la posibilidad de que los ingresos anuales llegaran a 15,000 millones de dólares en 2018.

Inicialmente, los dos fundadores asumieron responsabilidades separadas, con Kurmakayev a cargo de mantener las relaciones con los minoristas y desarrollar la tecnología de la empresa, y Faldin como responsable de ventas, marketing y desarrollo de negocios. Cuando la empresa creció, los fundadores reconocieron primero que tenían que cambiar a una estructura más corporativa. Faldin se convirtió en el CEO responsable de los aspectos operativos de la empresa, como desarrollar las mediciones y alcanzar las metas. Kurmakayev asumió un rol estratégico cuando incorporó la elaboración de pronósticos y presupuestos, así como el desarrollo de la estrategia competitiva de la empresa.

Uno de los fundadores afirmó que un porcentaje significativo de los costos de la empresa tenían su origen en los esfuerzos de desarrollo interno. Wikimart, aunque fuera una empresa de ventas en línea, era básicamente una empresa de tecnología. En 2011, la amplia mayoría de sus 260 empleados eran programadores que elaboraban códigos de software para respaldar el negocio en línea de la empresa. Su trabajo de desarrollo se guiaba por el expertise (conocimiento experto) de Silicon Valley que proporcionaban sus inversionistas y consultores.

La industria de internet en Rusia y la competencia de Wikimart

El mercado del comercio electrónico general ruso se estimaba entre 7,000 y 9,000 millones de dólares en 2011, un incremento sustancial sobre los 6,000 millones de 2010, crecimiento que atrajo a muchos competidores. El exponencial crecimiento futuro, con pronósticos de 40% anuales, se basaba en estimaciones de mercado de hasta 50,000 millones de dólares en 2018. Esos pronósticos agregaron brillo al ya atractivo mercado ruso de venta en línea. Sitios como Groupon y KupiVip, que ofrecen descuentos por productos en grupo, así como servicios, eran competidores sustanciales y atrajeron inversiones relativamente grandes de empresas estadounidenses. El desafío del cumplimiento de los pedidos de Wikimart señalado antes se debía a que los minoristas confiaban en tecnologías de TI relativamente malas. Uno de los fundadores de Wikimart señaló que la industria de venta minorista en línea en Rusia requería de enormes inversiones en TI y en la cadena de suministro. En 2012, sólo 1.5% de todas las compras minoristas rusas se realizó en línea, pero los fundadores creían que el número crecería entre 10 y 20% en un plazo de cinco a 10 años.

Algunas empresas rusas, como mail.ru, ya se habían convertido en jugadores poderosos de internet dentro de Rusia. Anteriormente, la oficina matriz de mail.ru Group, era conocida como Digital Sky Technologies y fue un inversionista en la primera etapa de Facebook, con propiedad de entre 5 y 10% de esa empresa en 2011, con base en varios reportes. Había invertido 200 millones de dólares en 2009 y unos 500 millones adicionales en 2011. Este es otro ejemplo de la globalización de las inversiones privadas; sin embargo, esta vez, los participantes conformaban un grupo de inversión ruso que tomaba un interés en una empresa en línea estadounidense. Mail.ru misma fue una empresa de internet que cotizaba de manera extremadamente exitosa en bolsa. Otras empresas rusas exitosas en línea eran Vkontakte y Rambler. Vkontakte era una empresa privada que ofrecía servicios de redes sociales y que era notable por el diseño y la funcionalidad que imitaba a Facebook. A febrero de 2012, se reportó que Vkontakte tenía 116.6 millones de cuentas de usuarios y que era el cuarto sitio web ruso más popular. Rambler era un motor de búsqueda que ofrecía servicios 2.0 como acumulación de correo electrónico y comercio electrónico, con competidores importantes

como mail.ru y Yandex. Este último tenía una participación de mercado de 64% del espacio de proveedores de búsqueda rusos y era el quinto motor de búsqueda más grande a nivel mundial con 1.7% de búsquedas globales en septiembre de 2011. La empresa había disfrutado de una década de éxitos antes de hacerse pública en 2011 en el mercado NASDAQ, en Estados Unidos. Su oferta pública inicial (OPI) aumentó 1,300 millones de dólares y el precio de su acción pronto aumentó 55%. El precio de 1,300 millones de dólares valoró a la empresa en alrededor de 8,000 millones de dólares.

El futuro de Wikimart

Los analistas señalaron que las start-ups como Wikimart se habían convertido en blancos atractivos para los inversionistas estratégicos, al tiempo que se aceleraba la expansión de internet en Rusia. En 2012, el número de usuarios de internet en este país no era grande, pero se esperaba que creciera aproximadamente 10% al año. Algunos analistas esperaban que si los ingresos y utilidades de Wikimart continuaban en ascenso, pronto podría ser blanco de inversionistas estratégicos como Amazon o eBay. Tener a inversionistas de Estados Unidos —como Tiger Global—, que estaban muy familiarizados con el mercado ruso de internet podía ayudar a atraer a otros inversionistas, entre ellos algunos de carácter estratégico que podrían invertir en fondos con la intención de adquirir Wikimart en algún punto en el futuro. Finalmente, los fundadores de Wikimart y otros accionistas importantes, como Tiger Global, podrían tener que decidir entre vender la empresa a un inversionista estratégico o conservar el control mientras hacían crecer la empresa hasta alcanzar su máximo potencial. Como es típico en esos casos, la sincronización sería un factor clave.

Fuentes: Con base en 1) DST smenila nazvanie (DST cambia su nombre), 2010, http://www.vedomosti.ru/companies/news/1103680/dst_smenila_nazvanie; 2) A. Hesseldahl, 2012, Zuckerberg is the billion-share man: Who owns what, who makes what in the Facebook IPO, en *AllThingsD*, 1 de febrero, <http://allthingsd.com/20120201/facebook-ipo-filing-who-owns-what-who-makes-what/>; 3) Forbes, 2011, My stroim Amazon in Russia (We are building Amazon en Rusia), 20 de julio, <http://www.forbes.ru/tehno-opinion/internet-i-telekommunikatsii/70954-my-stroim-amazon-v-rossii>; 4) RT, 2011, Tiger Global ups the ante on Wikimark, 2 de marzo, <http://rt.com/business>; 5) <http://bloombg.com/news/2011-05-24/yandex-jumps-after-raising-1-3-billion-in-biggest-technology-ipo-of-the-year.html>; 6) <http://en.wikipedia.org/wiki/Yandex>.

PREGUNTAS

- 1.** Desde la perspectiva o visión basada en la industria, dada la naturaleza fragmentada de rápido crecimiento del espacio de ventas minoristas en línea en el mundo de habla rusa, ¿cómo describiría usted la competencia en esta industria?
- 2.** ¿Por qué Wikimart tuvo capacidad para garantizar el financiamiento durante sus primeras etapas de crecimiento? Dicho de otra forma, si usted fuese un ángel inversionista o un inversionista de capital privado, ¿qué cualidades especiales de Wikimart le atraerían?
- 3.** Aunque el objetivo de Wikimart es convertirse en un mercado de comercio electrónico dominante en Rusia y otros países de la exUnión Soviética, dada la competencia existente (como Ozon.ru), ¿es realista esa ambición?
- 4.** ¿Cuáles son algunas estrategias de salida viables para los dos fundadores?

Texas Instruments en Corea del Sur: una oportunidad educativa¹

Recientemente, el Ministro de Educación de Corea del Sur (MOE) anunció que contempla gastar 2,000 millones de dólares para proporcionar computadoras personales tipo tableta con libros de texto digitales a una vasta mayoría de estudiantes del país en 2015. ¿Cómo puede la división de Tecnología de Educación de Texas Instruments tener acceso a estas oportunidades? ¿Cuáles son los desafíos?

Kris Baker, University of Texas at Dallas

Harold Burman, University of Texas at Dallas

Andrew Cyders, University of Texas at Dallas

Ben Wilson, University of Texas at Dallas

Yanmin Wu, Texas Instruments

Recientemente, el Ministro de Educación de Corea del Sur (MOE) anunció que contempla gastar 2,000 millones de dólares para proporcionar computadoras personales tipo tablet con libros de texto digitales a una amplia mayoría de estudiantes de ese país (de ahora en adelante, Corea) en 2015.² Con un promedio de menos de ocho estudiantes por computadora en 2007, el sistema coreano de educación ya presume de tener uno de los cuerpos estudiantiles habilitados tecnológicamente en el mundo y esta iniciativa avanzará aún más su uso moderno de computadoras en el aula. Este esfuerzo, en conjunto con la iniciativa digital en marcha de libros de texto realizada por el MOE en 2007, impulsará el sistema educativo coreano hacia el frente de las naciones industrializadas y presenta una enorme oportunidad para los proveedores de dispositivos educativos.

Texas Instruments (TI), con sede en Dallas, ha sido un líder de mucho tiempo en la producción y comercialización de soluciones educativas para estudiantes y profesores. TI ofrece tanto soluciones de hardware (como calculadoras, instrumentos científicos y estaciones de carga) como soluciones de software (entre ellas programas de interfaz de profesor-estudiante, módulos de matemáticas y ciencias y aplicaciones de interconectividad), que proporcionan una multitud de productos de valor agregado para educadores y estudiantes por igual. Dada la posición prominente



Map Resources

de TI en el mercado educativo y su amplio portafolio de productos, el mercado coreano representa un prospecto enigmático para negocios futuros.

Las preguntas de la TI son bastante simples: ¿Qué oportunidades proporciona la iniciativa coreana de tablets para TI? ¿Cómo puede TI comunicar de manera eficaz el valor de sus soluciones de educación a las partes interesadas en Corea? Tal vez lo más importante, ¿cómo puede asegurar TI que sus productos tengan todos los atributos necesarios

¹Este caso fue escrito por Kris Baker, Harold Burman, Andrew Cyders y Ben Wilson (Universidad de Texas en Dallas MBA 2011) y Yanmin Wu (Texas Instruments) bajo la supervisión del profesor Mike Peng. El equipo agradece a Ashwin Joshi por su colaboración. El propósito de este caso es servir como base para el análisis en clase más que ilustrar un manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los puntos de vista expresados son los de los autores (en su capacidad privada) y no necesariamente reflejan los de las personas y organizaciones mencionadas. ²Kris Baker, Harold Burman, Andy Cyders, Ben Wilson y Yanmin Wu. Reimpreso con autorización.

²Socyberity.com, 2010, Koreans substitute books with PC tablets.

para satisfacer las necesidades del sistema educativo coreano?

Libros de texto: del papel a los pixeles

El omnipresente libro de texto confeccionado en papel es un artículo que la mayoría de los estudiantes modernos conocen muy bien. La multimillonaria industria editorial presume de un gran número de grandes jugadores, entre los que se destacan Cengage Learning (editorial de este libro), McGraw-Hill y Pearson Education. Esos libros de texto están profundamente arraigados en la instrucción tradicional en el aula, pero estudios recientes sobre la factibilidad de los libros de texto digitales y del incremento masivo al acceso a las computadoras personales obligan a los educadores y a las editoriales de libros de texto a analizar el futuro de la industria, que parece ser digital.³ La combinación de interactividad, costo marginal reducido y contenido personalizado han posicionado a los libros de texto digitales en el abismo de la adopción mundial y muchas instituciones educativas comienzan a incorporarlos en su plan de estudios.

Eliminar los libros de texto de páginas escritas ofrece varios beneficios significativos para los estudiantes y profesores. Mucho más allá de las versiones básicas de PDF de los textos tradicionales, los modernos libros de texto digitales aplican la tecnología para enriquecer la experiencia de los estudiantes, incluido el audio, el video y las características interactivas como exámenes y herramientas de compartición de notas. Además, complementan las funciones de multimedia e interactivas con vínculos a referencias como artículos, fuentes primarias, libros de trabajo y diccionarios. Más aún, permiten a los estudiantes consultar el libro en la misma computadora que usan para completar sus tareas. También ofrecen beneficios significativos para los profesores, pues les permiten identificar las áreas de mejora, monitorear la actividad de los estudiantes y facilitar la interacción entre estos. En la figura 1 se exponen los beneficios de los libros de textos digitales.

Muchas editoriales de libros de texto también comienzan a percibir la oportunidad masiva que representan los libros de texto digitales. En principio, sus

márgenes de utilidad son bastante altos. Aunque, por lo general, tienen precios más bajos que las versiones impresas, evitan el costo de producción de estos, que en la actualidad consume gran parte de las ganancias de los editores. “La impresión y distribución de los libros tradicionales representa más de 20% del costo del libro.”⁴ Debido a que se espera que los precios al consumidor continúen en aumento, ese porcentaje deberá crecer. Las editoriales también pueden beneficiarse de una base de clientes más grande, ya que los libros de texto digitales pueden dividirse con facilidad y venderse en secciones. Más aún, se presentarían ingresos adicionales para las editoriales les obtener flujos de ingresos adicionales mediante el licenciamiento de libros (permitir a los clientes usar el contenido por un periodo limitado) y la difusión de las partes actualizadas (un proceso con costos mínimos de distribución, debido a la naturaleza digital del contenido).

Aunque las editoriales enfrentan los desafíos de adaptar y desarrollar el contenido de los libros de texto digitales, la razón más atractiva para ingresar a este mercado es bastante simple: la demanda creciente. El incremento reciente de las computadoras personales tipo tablets y de los dispositivos de medios digitales como el Kindle, de Amazon, y el iPad, de Apple, ha provocado una explosión en el mercado de libros electrónicos. El mercado de libros de texto digitales ha sido lento en actualizarse y representa “sólo 2.8% del total de las ventas de libros de texto en Estados Unidos en 2010”,⁵ pero ya experimenta un crecimiento grande con ventas esperadas de 267.3 millones de dólares en 2011, 44.3% más que el año anterior.⁶ Sin embargo, debido a que los estudiantes recurren cada vez más a la computación personal como ayuda dentro y fuera del aula, se espera que las ventas crezcan de manera considerable en el siguiente curso”, [se dupliquen] durante los próximos cuatro años, hasta llegar a 1,500 millones de dólares en 2015 [lo que representen] una participación de mercado de 25%”.⁷ Es razonable que las editoriales enfrenten una fuerte competencia al tiempo que los programadores de software, fabricantes de dispositivos y desarrolladores de contenido presionan por una parte de este mercado. Las tendencias globales, que reflejan el mercado estadounidense, indican que la competencia se intensificará.

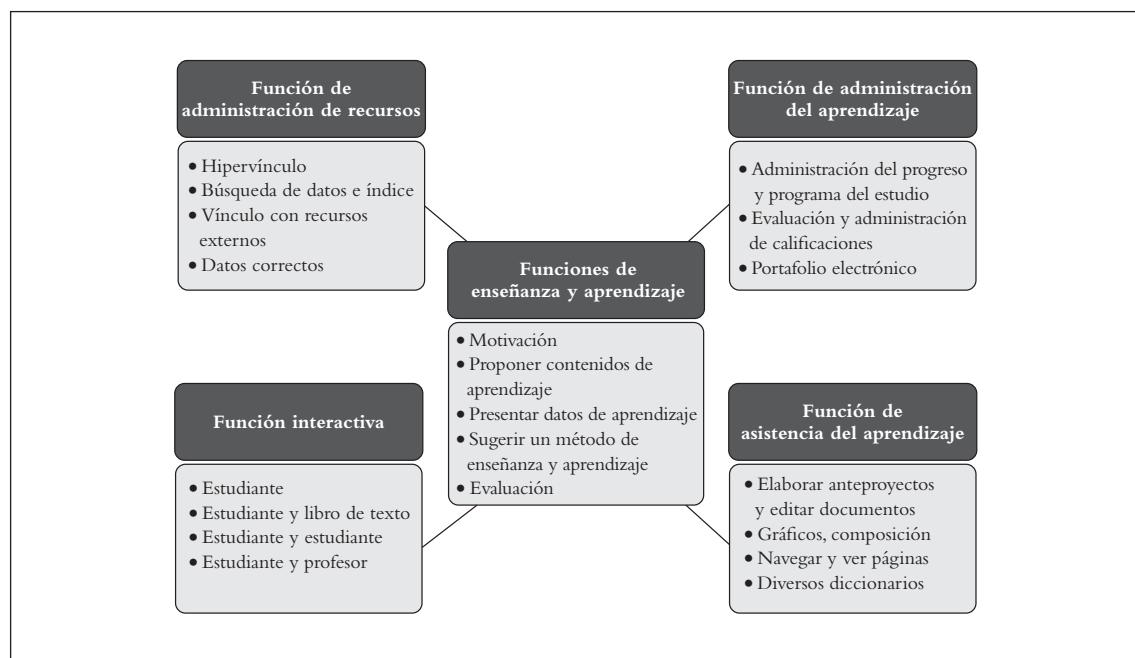
³C. Schuetze, 2011, Textbooks finally take a big leap to digital, en *New York Times*, noviembre.

⁴B. Coombs, 2011, Tablets make digital textbooks cool on campus, en *USA Today*, 17 de junio, http://www.usatoday.com/tech/news/2011-06-17-digital-textbooks_n.htm.

⁵N. Rachlin, 2011, Digital textbooks slow to catch on, en *New York Times*.

⁶C. Schuetze, 2011, Textbooks finally take a big leap to digital, en *New York Times*, noviembre.

⁷Coombs, 2011, Tablets make digital textbooks cool on campus, en *USA Today*.

FIGURA 1 Beneficios de los libros de texto digitales.

Fuente: Adaptado de Korea Education & Research Information Service, 2007, en *Research on the Standardization of Digital Textbooks*, Seúl.

Corea del Sur: modernización educativa

Como un país con recursos naturales limitados, pero una alta densidad de población y un estándar de vida en ascenso, el gobierno coreano ha reconocido desde hace mucho la importancia de mantener una fuerza laboral bien educada y tecnológicamente capacitada. Para este fin, el gobierno ha tomado varias medidas, desde facilitar la red de banda ancha residencial más rápida en el mundo⁸ hasta invertir fuertemente en aplicar la tecnología de información y de comunicaciones (TIC) en las aulas. Además, la cultura coreana valora de forma notable la educación, la ve como una medición del estatus social y de una diferenciación económica. Aunque los estadounidenses pueden ver la educación secundaria como una inversión, “en Corea los estudiantes de bachillerato y sus padres sostienen una demanda constante por una educación más elevada, incluso después de una declinación significativa en las ventajas de las ganancias relativas de

por vida para los graduados universitarios y la tasa de retorno esperada sobre la educación superior”.⁹

La combinación de incentivos económicos y demanda cultural para tener acceso a la educación de calidad ha obligado al gobierno coreano a dedicar recursos significativos para mejorar la educación a nivel nacional. Al responder a estudios recientes que muestran que los métodos tradicionales de aprendizaje basados en discursos y textos no sirven para preparar a los estudiantes para carreras en un mundo “multitareas, multifacético, orientado a la tecnología, diverso y vibrante”,¹⁰ el Ministro Coreano de Educación, Ciencia y Tecnología (MEST) en 2007 inició el proyecto de Libros de Texto Digitales. Con la meta de estudiar los beneficios y los desafíos asociados con implementar los libros de texto digitales en las aulas de clase, el proyecto comenzó con niños de quinto y sexto grados en un grupo de prueba de 20 escuelas, que más tarde se expandió a 100 escuelas.¹¹

Las conclusiones que se obtuvieron a partir de este programa piloto fueron sorprendentes. Primero, los

⁸ J. Sutter, 2010, Why Internet connections are fastest in South Korea, CNN.com, 31 de marzo, http://articles.cnn.com/2010-03-31/tech/broadband.south.korea_1_broadband-plan-south-korea-broadband-internet/2?s=PM:TECH.

⁹ D. Kim, 2002, Expectations from education, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 24(2), p. 2.

¹⁰ D. Kim, 2002, Expectations from education, p. 2.

estudiantes mostraron una mejora significativa en “interés, comprensión, satisfacción, eficacia personal así como en su nivel de logro académico después de usar instrucciones diferenciadas con los libros de texto digitales”.¹² Segundo, los estudiantes de bajo rendimiento en los grupos de prueba mostraron una marcada mejoría sobre los grupos de control que usaban libros de texto impresos. Aunque los resultados variaban por región, estatus socioeconómico y familiar, los grupos de prueba respondieron, en general, de manera favorable.¹³ Tercero, y tal vez lo más importante, los profesores respondieron extremadamente bien a la implementación de los libros de texto digitales. Los docentes emplearon menos tiempo en preparar los apoyos de instrucción para alinearlos con los libros de texto, lo que les permitió enfocarse en “diseñar y desarrollar las estrategias de instrucción” y “concentrarse en proporcionar una retroalimentación instruccional más significativa que simplemente revisar la tarea”.¹⁴

A pesar de estos claros beneficios, el estudio continuó con el fin de identificar varios desafíos potenciales en la implementación de los libros de texto digitales en las aulas. La falta de parámetros claros de diseño permitió que se elaboraran paquetes complejos de libros de texto que “eran difíciles de desarrollar y de mantener”,¹⁵ a la vez que la integración de las múltiples características adicionales era costosa y consumía demasiado tiempo. Sin una capacitación directa y experiencia significativa con los libros de texto digitales, los profesores tuvieron dificultades para incorporarlos sin integrarlos en el entorno del aula. Más aún, aunque los libros de texto digitales parecían eficaces para enseñar matemáticas, los profesores aún sentían que se necesitaba un esfuerzo adicional para alinear los libros de texto digitales usados en el estudio con sujetos académicos específicos. “Por ejemplo, con frecuencia las clases de ciencias requieren diversas actividades de laboratorio; sin embargo, los libros de texto digitales no pueden respaldarlas.”¹⁶ Despues de revisar los resultados de este estudio, el MOE y el MEST de Corea consideraron que estos desafíos eran brechas temporales que se superarán

al tiempo en que los editores colaboren con los desarrolladores de software para mejorar sus contenidos. Los estudios anuales subsiguientes después del piloto que se realizó en 2007, dieron base a la decisión del gobierno coreano de anunciar planes para proporcionar computadoras personales tipo tablet junto con los libros digitales a cada estudiante en la educación básica, secundaria y bachillerato y está listo para implementar este plan en 2015.

TI: un pionero en educación

TI, fundada en 1930, es líder en manufactura, diseño y ventas que fabrica diversos productos que incluyen equipo de comunicaciones, hardware de cómputo, suministros industriales, electrónica de consumo, componentes de autos y soluciones de educación (vea la figura 2).¹⁷ Con una utilidad neta en 2010 de 3,200 millones de dólares de alrededor de 14,000 millones de dólares en ingresos, TI es uno de los fabricantes más grandes y rentables de Estados Unidos. TI también tiene una presencia global significativa. En 2010, más de 88% de sus utilidades provenían de sus operaciones en el exterior (vea la figura 3).¹⁸

Para los estudiantes de Estados Unidos, los productos más visibles de TI son su línea de calculadoras y otras soluciones de educación, que provienen de la división de Tecnología de Educación de la empresa (TI ET o Ed Tech), que generan 3% de los ingresos generales de TI.¹⁹ TI ET ofrece una multitud de productos de hardware y aplicaciones de software para ayudar a mejorar el aprendizaje en el aula. Si asumimos que MOE continuará proporcionando tablets de LG como lo hizo en las pruebas piloto,²⁰ puede no haber un mercado para las calculadoras gráficas de menor nivel de TI. Por lo tanto, el siguiente análisis estudiará los atributos de un hardware de alto nivel y de aplicaciones de software más adaptables al mercado coreano: la línea de productos de la calculadora Nspire y los productos de contenido en línea/software que ofrece TI a los educadores.

¹¹ J. Kim y H. Jung, 2010, *South Korean Digital Textbook Project*, Taylor and Francis Group, LLC, p. 6

¹² Kim & Jung, 2010, South Korean Digital Textbook Project, p. 11

¹³ Kim & Jung, 2010, South Korean Digital Textbook Project, p. 12

¹⁴ Kim & Jung, 2010, South Korean Digital Textbook Project, p. 12

¹⁵ Kim & Jung, 2010, South Korean Digital Textbook Project, p. 13

¹⁶ Kim & Jung, 2010, South Korean Digital Textbook Project, p. 14

¹⁷ TI Form 10-K, <http://investor.ti.com/sec.cfm?DocType=Annuals&Year=2010>, Edgar Online, 2011, p. 4.

¹⁸ TI Form 10-K, Edgar Online, 2011, p. 59

¹⁹ TI Form 10-K, Edgar Online, 2011, p. 4

²⁰ T. Kim, 2009, Digital textbook plan hits snag, en *Korea Times*, 12 de noviembre.

FIGURA 2 Portafolio de productos de Texas Instruments.

MERCADO FINAL	APLICACIONES	PRODUCTOS DE TI
Comunicaciones (42% de ingresos por productos)	Teléfonos y equipo de infraestructura. Soluciones de conectividad móvil (incluido LAN inalámbrico, sistemas de posicionamiento global, Bluetooth®, NFC). Videoconferencias.	Análogos, procesamiento embebido, inalámbricos, otros.
Computación (22% de ingresos por productos)	Impresoras. Unidades de disco duro. Monitores y proyectores. Notebooks, netbooks, computadoras de escritorio y servidores. Computadoras tipo tablet.	Análogos, procesamiento embebido, inalámbricos, otros.
Industrial (14% de ingresos por productos)	Controles de poder digital: Fuentes de alimentación conmutadas. Fuentes de alimentación ininterrumpidas. Controles de motor: Calefacción/ventilación/aire acondicionado. Controladores de motor de control industrial. Herramientas de poder. Impresoras/copiadoras. Seguridad: Biométrica (identificación y autenticación de huella digital). Sensores inteligentes (detección de humo y cristales rotos). Análisis de video (vigilancia). Contadores inteligentes. Prueba y medición. Punto de servicio/terminales de datos portátiles.	Análogos, procesamiento embebido, otros.
Electrónica de consumo (11% de ingresos por productos)	Cámaras digitales, equipo de juegos y audiovisual. Audio portátil y de auto. Aparatos electrodomésticos. Dispositivos de navegación personal. Lectores de libros electrónicos.	Análogos, procesamiento embebido, inalámbricos, otros.
Automotriz (8% de ingresos por productos)	Sistemas corporales. Sistemas de chasis. Información/telemedición del conductor. Entretenimiento. Tren de potencia. Sistemas de protección. Sistemas de seguridad.	Análogos, procesamiento embebido, otros.
Educación (3% de ingresos por productos)	Calculadoras científicas y gráficas portátiles. Software educativo.	Otros.

FIGURA 3 Ingresos de Texas Instruments por región y segmento de producto (millones \$).

Ingresos por región

	ESTADOS UNIDOS	ASIA	EUROPA	JAPÓN	RESTO DEL MUNDO	TOTAL
Ingresos						
2010	\$1,539	\$8,903	\$1,760	\$1,366	\$398	\$13,966
2009	1,140	6,575	1,408	976	328	10,427
2008	1,551	7,387	1,875	1,268	420	12,501
Propiedad, planta y equipo, neto						
2010	\$1,694	\$1,575	\$139	\$249	\$23	\$3,680
2009	1,727	1,013	161	244	13	3,158
2008	1,785	988	200	314	17	3,304

Ingresos por región

	ANALÓGICOS	PROCESAMIENTO EMBEBIDO	INALÁMBRICOS	OTROS	TOTAL
Ingresos					
2010	\$5,979	\$2,073	\$2,978	\$2,936	\$13,966
2009	4,202	1,471	2,626	2,128	10,427
2008	4,789	1,631	3,451	2,630	12,501
Utilidad de operación					
2010	\$1,876	\$491	\$683	\$1,464	\$4,514
2009	770	194	315	712	1,991
2008	1,074	268	323	772	2,437

Fuente: Texas Instruments, 2010 Annual Report, <http://investor.ti.com/sec.cfm?DocType=Annuals&Year=2011>

TI Nspire

Nspire es el paquete educativo premium de TI. Consiste en una combinación de calculadoras gráficas, software sofisticado y una interfaz de red que permite a estudiantes y profesores estar vinculados en forma inalámbrica. Las calculadoras vienen en cuatro tipos

de productos: CX, CS-CAS, Nspire Handheld y CAS Handheld. Todos ellos contienen módulos de software estándar con una diversidad de mejoras enfocadas principalmente en la educación en ciencias y matemáticas. Los módulos de software estándar incluyen las funciones científicas básicas de calcula-

dora científica, listas y hojas de cálculo, análisis de datos y estadísticas, módulos de geometría y software de visualización de documentos.

La línea de productos Nspire también tiene dos características adicionales de software que son particularmente relevantes para el uso en el aula: Vernier DataQuest y la aplicación Question. DataQuest permite a los dispositivos Nspire tener una interfaz con sensores externos que realizan lecturas en movimiento, temperatura, PH, luz y presión de gas y producen de manera automática una lectura en gráfica o tabla sobre la pantalla de la calculadora, lo que permite llevar a cabo una experimentación científica fácil. Como un beneficio adicional, la interfaz de USB del equipo DataQuest la hace compatible con la mayor parte de otro hardware disponible hoy en el mercado. La aplicación Question permite a los profesores hacer preguntas específicas de un tema diseñadas al nivel de competencia de un estudiante e integrar esas preguntas dentro de la calculadora para que este las responda.

Varios atributos de producto adicionales convierten a Nspire en una elección importante para los instructores en las aulas en Estados Unidos. Lo más importante son los paquetes de Nspire Teacher y Student Software que pueden comprarse además de las unidades de calculadora. El Teacher Software permite a los profesores buscar lecciones ya elaboradas, personalizar documentos por medio de la aplicación PublishView, administrar las lecciones en forma digital y transmitir lecciones interactivas a los dispositivos de los estudiantes por medio del emulador TI Smartview. El software para estudiantes contiene “la misma funcionalidad que los dispositivos manuales Nspire de TI”,²¹ pero también permite a los alumnos comenzar actividades en sus unidades Nspire y luego transferir los archivos a sus computadoras personales para terminarlos en casa.

El sistema Nspire también ofrece soluciones de conectividad que enriquecen la experiencia del estudiante, estimulan la interacción y monitorean la actividad individual por parte del profesor. El sistema Nspire Navigator proporciona adaptadores que permiten una comunicación inalámbrica entre las unidades que lo componen y un enrutador central, mientras que la solución Navigator for Network Computers permite a las escuelas operar los módulos Nspire a través de su plataforma de cómputo existente. Las características de Navigator incluyen

Screen Capture, que permite a los profesores monitorear la actividad de sus estudiantes en tiempo real; Live Presenter, que transmite la imagen en la pantalla de un estudiante a toda la clase y Quick Poll, que permite al profesor hacer una pregunta a todo el grupo a través de sus dispositivos y recolectar las respuestas. La solución Nspire también proporciona una estación para recargar los dispositivos y de forma simultánea permite al profesor transferir los archivos a la computadora del profesor.

Software y contenido

Además del hardware integral y del software que ofrece Nspire, TI ha trabajado para desarrollar soluciones educativas adicionales que no se basan en sus componentes de hardware. Estos incluyen módulos de software que funcionan en redes, como la versión habilitada de red de Navigator mencionada antes y el contenido educativo, incluidas lecciones desarrolladas por completo, módulos de actividad, videos explicativos y exámenes y pruebas. Cuando se analizan los productos de software de TI con mayor detalle se identifican diversas oportunidades potenciales de expansión dentro del mercado coreano.

Como se mencionó en la sección anterior, dos de las soluciones más fácilmente transferibles que ofrece TI son los paquetes de software de Math Nspire y Science Nspire. Estos productos no sólo ofrecen a los estudiantes los beneficios mencionados, también proporcionan una guía específica del tema para los profesores encargados de enseñar el material. Como parte de estos paquetes, los tutoriales en video y los “webinars” de desarrollo profesional dan a los profesores las herramientas y el conocimiento para entregar mejor el contenido, lo que les brinda una forma gratificante de desarrollar su habilidad como educadores.

El software adicional y el contenido complementario en línea, como Activities Exchange y TI-Math.com, prestan un nivel de servicio superior a los profesores que implementan estas soluciones. Activities Exchange es una base de datos en línea de lecciones gratuitas de matemáticas y ciencias que los profesores pueden buscar y descargar para utilizarlas en el aula. TI-Math.com es un servicio basado en suscripciones que envía lecciones de temas específicos directamente a las computadoras de los profesores, lo que les permite cambiar su tiempo de preparación de un desarrollo de contenido a una integración y

²¹ Texas Instruments Education Product Catalog, 2010, p. 7.

entrega del contenido. A través de talleres como TI-MathForward y Teacher Leader Cadre, TI trabaja con profesores para desarrollar su competencia para utilizar los productos TI y proporciona retroalimentación acerca de cómo integrar esas herramientas a sus lecciones. Por último, y tal vez lo más importante, TI trabaja con editoriales de libros tradicionales para integrar su hardware, software y contenido digital con el libro de texto con la finalidad de enriquecer la experiencia del estudiante.

Conclusión

Tanto dentro de Corea como globalmente, el mercado de libros de textos digitales representa una oportunidad significativa para TI. Mientras las editoriales, estudiantes, escuelas y profesores continúen el desarrollo de este mercado, las empresas que tienen amplia experiencia en integrar software educativo con interfaces de tecnología tienen una ventaja competitiva significativa sobre los fabricantes de tablets que intentan desarrollar software educativo patentado internamente. Al tiempo en que los libros de texto se transforman en digitales, la identidad de marca de TI, la reputación de calidad y la plataforma de software listo para su integración, facilitan una transición más suave que en el caso de las empresas

que intentan desarrollar software educativo a partir de cero. La historia de TI de habilitación de hardware le permite diferenciar su software del que ofrecen los competidores que contienen meras simulaciones de programas completamente interactivos. Más aún, las soluciones existentes de TI están enfocadas principalmente en matemáticas y ciencias. Estos dos temas pueden enriquecerse de manera particular por el uso de libros de texto digitales y tablets, lo que posiciona a TI aún más adelante que su competencia. Al igual que en un aula, hay un proceso de aprendizaje asociado con la circunstancia de incursionar en nuevos mercados y desarrollar nuevas aplicaciones para productos existentes y en gran medida como sus clientes, TI en realidad estará llevando digitalmente su propia educación.

PREGUNTAS

- 1.** ¿Qué oportunidades proporciona esta iniciativa coreana de tablet para TI?
- 2.** ¿En qué forma puede comunicar de manera eficaz el valor de sus soluciones educativas a las partes interesadas coreanas?
- 3.** ¿Cómo puede TI asegurar que sus productos tengan todos los atributos necesarios para satisfacer las necesidades del sistema de educación coreano?

Desafíos de la “joint venture” de Jobek do Brasil¹

La joint venture de Jobek do Brasil con un socio estadounidense, Hatteras Hammocks, está en problemas. Jobek do Brasil, ambientalmente consciente, insiste en usar madera certificada (sustentable) para hacer las hamacas, pero Hatteras ordena productos de madera no certificada a precios más competitivos. La relación problemática se ha visto agravada por la crisis económica global, que ha reducido la disposición de los clientes a pagar una prima por productos social y ambientalmente responsables. ¿Sobrevivirá la joint venture?

Dirk Michael Boehe, Insper Institute of Education and Research, Brasil

Luciano Barin Cruz, HEC Montreal, Canadá

Barny Köpf recién había regresado de Spoga, la feria de comercio internacional de equipo y muebles para exteriores realizada en Alemania. A pesar de la crisis económica global, los resultados alcanzados en la feria fueron muy positivos para su empresa, Jobek, un fabricante multinacional de muebles y hamacas de descanso con sede en Brasil. Sin embargo, Barny debe resolver algunos temas antes de poder relajarse y disfrutar del atardecer mágico desde el patio de su casa de playa en Iguape, ubicada a 50 kilómetros de la ciudad de Fortaleza, en la costa noreste de Brasil. El tema principal es qué hacer con la joint venture internacional (JVI) que se formó hace años con la empresa estadounidense Hatteras Hammocks. La JVI, que comenzó con una venta de 49% de la propiedad de su empresa, le estaba haciendo perder el sueño. Jobek siempre había mantenido un enfoque en la protección ambiental. La madera usada para hacer sus hamacas provenía de fuentes certificadas, un hecho que la empresa siempre había usado como una ventaja competitiva. Sin embargo, los dueños de Hatteras nunca se habían preocupado por los temas ambientales. Históricamente, sus clientes eran cadenas grandes como Wal-Mart y su enfoque se centraba en los precios bajos.

Lo que le preocupaba a Barny era el hecho de que Jobek había adoptado una estrategia para incursionar en los mercados internacionales que tenía poco



Map Resources

o nada en común con la estrategia de Hatteras. Esta diferencia se había hecho evidente al paso de los años de la sociedad, lo que llevó a que no se respetaran por completo los términos iniciales de la JVI. Si el contrato se hubiese cumplido a la letra, Hatteras no estaría comprando en China sino a Jobek. Al mismo tiempo, el contrato para la distribución exclusiva de

¹Este caso de estudio tiene como único objetivo su análisis en el aula y no propone presentar una opinión sobre la eficacia o ineficacia administrativa ni servir como una fuente primaria de datos. © 2012 Insper Institute of Education and Research. Reimpreso con autorización. Ninguna parte de este caso de estudio puede reproducirse o transmitirse por ningún medio electrónico o mecánico, lo que incluye fotocopias, grabaciones o cualquier sistema de almacenamiento, sin el consentimiento expreso escrito de Insper Institute of Education and Research. Las infracciones están penadas por los artículos 102, 104, 106 y 107 de la Ley Federal Brasileña 9610 el 19 de febrero de 1998. Para contar con una versión en portugués, envíe un correo electrónico a [casos@insper.edu.br](mailto:cisos@insper.edu.br).

los productos Jobek en el mercado de Estados Unidos impedía que Barny vendiera a otros minoristas y distribuidores de este país que había conocido en la última feria comercial. Un movimiento ideal sería terminar la sociedad, ¿pero cómo? Barny marcó rápidamente el número de su hermano, Josef, copropietario de Jobek.

La industria de hamacas y muebles para descanso

En Brasil, la producción se concentra en unos cuantos centros de fabricantes a pequeña escala ubicados en el Noreste, en especial en el estado de Ceará. En América Latina hay varios de esos centros, principalmente en México y Colombia. En Asia, en particular en India y China, hay varios fabricantes de muebles de descanso diversificados para exteriores, que incluyen sombrillas para sol, mesas, sillas, columpios, hamacas y otros productos textiles para el mercado de exportación. En las economías desarrolladas (como en Europa y Estados Unidos), han surgido empresas con marcas fuertes. Con frecuencia subcontratan la producción u operan plantas de manufactura en los países en desarrollo.

Vale la pena señalar que en años recientes el sector ha experimentado cambios a escala global. En las décadas de 1970 y 1980, las economías desarrolladas eran responsables de la mayor parte de la producción, así como de las exportaciones del producto final. Sin embargo, a partir de 1980 las economías emergentes comenzaron a asumir un rol más importante debido a su mano de obra y materia prima más baratas. Como resultado, las empresas de las economías desarrolladas comenzaron a especializarse en el diseño, desarrollo de productos, distribución y ventas y entregaron la producción a los fabricantes instalados en economías emergentes. En este proceso, comenzó a incrementarse la importancia de las agencias que verifican la calidad del producto y la conformidad.

Certificaciones sociales y ambientales

La preocupación por el ambiente y la sustentabilidad se ha convertido en una bandera cada vez más evidente en los medios y en las políticas públicas. Cada vez más, las empresas han estado bajo presión por adoptar la ruta de la sustentabilidad. Sin embargo, ha surgido un nuevo problema. ¿Qué significa ser

responsable y cómo agrega valor a una empresa que usa la sustentabilidad como ventaja competitiva? Es muy conocido que el costo de ser ambientalista responsable puede ser extremadamente alto y que los consumidores en todo el mundo responden a las preocupaciones por la sustentabilidad en diferentes formas.

Como resultado, se han creado más certificaciones para respaldar una sustentabilidad confiable y un sello de responsabilidad social. Esto incluye las series bien conocidas ISO, normas de reporte internacional como Global Reporting Initiative (GRI) y certificaciones en áreas específicas y sectores (como los otorgados por Forest Stewardship Council [FSC]). FSC es una ONG internacional independiente, cuyo sello es el más ampliamente reconocido por otras ONG internacionales (entre ellas WWF, Greenpeace y Friends of the Earth) y por el mercado de consumo. FSC estimula la administración responsable de los bosques a través de la preservación de sus principales características económicas, ambientales y sociales.

FSC emite dos tipos de certificación: Forest Management avala a organizaciones o agentes que administran el bosque en forma sustentable, con base en estándares internacionales y requerimientos técnicos, económicos, ambientales y sociales. El principal requerimiento del Chain of Custody Certificate es la rastreabilidad de la materia prima de los bosques en cuestión (en cada etapa de la producción, desde la extracción hasta que se vende el producto al cliente final). Jobek posee el Custody Certificate de FSC, otorgado después de una auditoría para asegurar que sólo utilizaba madera certificada en sus productos. La certificación es válida por cinco años, durante los cuales la empresa está sujeta a inspecciones anuales para asegurar el cumplimiento de las normas.

A pesar de las iniciativas de FSC por reducir los costos de certificación, aún le corresponde a la empresa que los contrata pagar cada año por las auditorías e inspecciones, además de una cuota anual cuya cantidad precisa es determinada por el tamaño de las operaciones que se certificarán. Sin embargo, los certificados de sustentabilidad son cada vez más valorados por los consumidores, en especial en los países desarrollados. En consecuencia, obtener un sello FSC es una opción atractiva para Jobek do Brasil, pues ello le agregaría valor a sus productos mediante el sello ecológico de garantía de alta calidad.

Historia de Jobek do Brasil

Al final de la década de 1980, los fundadores de Jobek, dos hermanos alemanes de nombre Barny y Josef Köpf, pusieron en práctica su idea de empresa. Barney recuerda:

En 1989 comenzamos con la hamaca latina tradicional, como la llamamos aquí: la hamaca de Brasil y México, hamacas sin cuerda, sin marco de madera. Y así empezamos a importar 400 hamacas como una prueba (desde Ceará, Brasil, hasta Alemania). No teníamos idea de cómo iba a funcionar, pero [...] a nuestros vecinos les gustaron, desde que empezamos a venderlas desde nuestra cochera [...] Más tarde agregamos un soporte, accesorios, etcétera.

Hoy Jobek es un fabricante multinacional de hamacas y muebles de descanso con sede en dos países. La primera sede se estableció en 1992 en Schwan-

gau, Alemania, donde nacieron Barny y Josef Köpf. La segunda se estableció en Maracanaú, en la región metropolitana de Fortaleza, Ceará, en Brasil. Hoy manejan la instalación de Maracanaú, que también es donde se fabrican los productos. Las oficinas corporativas alemanas están a cargo de la administración de calidad y ventas de producto. En Brasil, Jobek tiene 250 empleados en la temporada alta y 80 en la temporada baja. La planta alemana tiene un staff de 25 personas. Entre 2005 y 2007, los ingresos anuales por exportación de Jobek promediaron más de 5 millones de dólares. Sin embargo en 2008, la cifra fue menor. La rentabilidad de las exportaciones varía entre 1 y 10% de los ingresos. Alemania es el principal destino de exportación, seguido de Francia y España (vea la figura 1).

Diseño de productos

Debido a la competencia creciente de productos fabricados en masa de poco valor agregado, Jobek do Bra-

FIGURA 1 Mercados clave de Jobek.

PAÍS	2005	2006	2007	2008	2009
Alemania	47%	47%	45%	47%	66%
Canadá	7%	5%	5%	5%	5%
Estados Unidos		5%	10%	3%	
Francia	30%	30%	28%	32%	17%
Suiza	1%	1%	1%		
España	10%	10%	9%	10%	7%
Otros	5%	2%	2%	3%	5%
TOTAL DE EXPORTACIONES	100%	100%	100%	100%	
MERCADO DOMÉSTICO (BRASIL)					
Porc. (%) del total producido	1%	1%	2%	3%	5%

Fuente: Jobek.

sil se ha enfocado más en el nicho premium. Algunas hamacas con accesorios se venden por más de €1,500 (2,000 dólares) cada una, gracias a un diseño innovador y exclusivo, una renovación rápida de la gama de productos y a que están avaladas por FSC, la certificación de seguridad internacional (GS) y la certificación de calidad (ISO). Además, algunos de los atributos de los productos es que son beneficiosos para la salud. Hatteras Hammocks suministra un hilo sintético llamado DuraCord en forma exclusiva a Jobek do Brasil, que reemplaza el viejo hilo de algodón. Además de ser más barato que el algodón, DuraCord es más resistente y durable a la vez que mantiene la textura suave de esta fibra. Por lo general, Jobek protege sus productos más innovadores mediante patentes. De acuerdo con el gerente de calidad y compras en las plantas del sur de Alemania, la empresa está preocupada por el desarrollo continuo de nuevos productos y lucha constante por mantenerse adelante de sus competidores: "Siempre estamos dos años adelante de los asiáticos porque continuamente lanzamos nuevos productos".

La cadena de valor global de Jobek formada en los años pasados abarca a proveedores de Brasil y China, producción en Brasil y distribuidores en Canadá, Estados Unidos y varios países de Europa, entre otros.

Adopción del estándar de certificación FSC y la oferta de madera certificada

Aunque el sello FSC es sólo una certificación entre muchas, su nombre, marca y reputación se han establecido en muchos mercados y es el más ampliamente reconocido y respetado en Europa. Con el fin de promover el sello, FSC asiste a exposiciones comerciales y también comunica su propuesta a través de la televisión y las revistas. Dadas las características del sector de producción de hamacas y la tendencia creciente de buscar certificaciones ambientales y sociales, las empresas deben asegurar la sustentabilidad de la cadena de valor global y la consistencia general de su diferenciación con base en la responsabilidad social y ambiental. Sin embargo, esta no es una tarea fácil. Aunque Jobek do Brasil ha intentado hacer precisamente esto, su JV con Hatteras Hammocks ha planteado ciertos problemas que merecen una reflexión.

Los proveedores de madera certificada son pocos, por lo cual pueden imponer condiciones de pago casi de manera unilateral. En 2008, los representantes de FSC en Brasil admitieron que "hay un pro-

blema de suministro de madera y que, al momento, los bosques certificados han dejado de crecer". A pesar de que los distribuidores de Jobek do Brasil y los minoristas pueden utilizar una línea de crédito de 180 días, la empresa tiene que pagar en efectivo la madera certificada. Barny comenta sobre las razones de este desequilibrio:

Como en todo lo demás, hay dos lados de la historia. El lado malo es que hoy dependemos de los proveedores de FSC, lo cual es muy difícil, ya que no somos lo únicos que buscamos madera certificada por FSC. Los chinos, vietnamitas, el mundo entero busca esta madera. Desafortunadamente, las reglas de Brasil nos colocan en desventaja. Cuando llega aquí, desde el interior de Pará (Brasil), nuestra madera ya está cargada de impuestos y el flete también es muy caro. Los chinos van ahí, a Belém (Brasil) o Curitiba (Brasil), pagan por la madera que exportan y se la llevan libre de impuestos. Para nosotros, comprar madera es muy complicado, sin mencionar que frustrante. En la actualidad tenemos sólo un proveedor FSC. ¡Uno! Estamos en las manos de un solo proveedor.

Debido a la demanda creciente de madera certificada, el gerente de calidad y compras de Jobek en Alemania y el gerente de exportaciones de Jobek do Brasil admiten que la empresa ha tenido que rechazar pedidos. En realidad, ha sufrido problemas legales debido a cuellos de botella en el suministro de madera certificada a una cadena de ventas alemana importante.

Jobek ha intentado obtener proveedores alternos, además de una certificación de las agencias de Brasil. Sin embargo, esta nueva certificación tiene un potencial limitado, ya que es mucho menos conocida que FSC, lo que obstaculiza penetrar en los mercados internacionales.

Los propietarios de Jobek visitan a los proveedores con regularidad con la finalidad de verificar la calidad de la madera y el volumen producido, lo que ha ayudado a incrementar la credibilidad de la empresa con sus distribuidores y clientes internacionales. La firma auditora de la certificación de madera considera a Jobek como un pionero en su sector.

Marketing internacional

El éxito de ventas internacionales de las hamacas de Jobek depende fuertemente del conocimiento público de la certificación que FSC otorga a la empresa. Barny señala que los productos brasileños con un pedigree ecológico dudoso no pueden participar en las ferias comerciales en Europa, dado que en este continente se mantiene una vigilancia cercana sobre lo que sucede en la región amazónica. "Si usted vende un producto no certificado, hay una buena posibilidad de que Greenpeace organice una protesta en su entrada principal y nadie quiere eso".

En este sentido, los esfuerzos de divulgación de FSC ya producen resultados a nivel mundial. El distribuidor canadiense de Jobek cree que los consumidores están cambiando y que el sello ecológico constituye una ventaja definitiva para el producto. "Antes, eran los vendedores los que solían decir a los clientes acerca de la certificación, pero hoy son los clientes los que exigen el sello FSC." Sin embargo, el distribuidor estadounidense de Jobek cree que los productos de madera certificada no tienen cabida en este mercado, ya que tanto minoristas como clientes consideran el precio como el factor más importante en las decisiones de compra. Como resultado, Hatteras Hammocks comenzó a demandar productos de madera *no certificada* a precios más competitivos. Un representante de Hatteras no nos deja duda acerca de su opinión de la madera certificada:

Personalmente, creo que es una buena idea y que todos deben apoyarla. El problema es que la gente que acude a Walmart o a tiendas de ese tipo no está dispuesta a pagar más. Es todo o nada. No se puede tener una empresa que sea competitiva sólo porque es sustentable, si no hay mercado para ella. La cuestión es que todos quieren ser ambientalmente correctos pero no se percatan del costo y no están dispuestos a pagar por ello.

Evidentemente, la importancia de la certificación FSC no es suficiente en sí misma para promover el producto de Jobek en el extranjero. El producto está asociado muy de cerca con la cultura latinoamericana, es decir, hace pensar en el estilo de vida de la gente latina, la vida en las regiones tropicales, playas rodeadas de palmeras. Como mucha gente en el hemisferio norte envídial ese estilo de vida, tiene mucho sentido explotar estos conceptos cuando se promueve el producto en el ámbito internacional. De acuerdo con Barny, esta es parte de la estrategia:

Asociamos la cultura brasileña con el producto, lo que personalmente creo que es muy importante y usamos esta estrategia en Europa y en la feria comercial. Dije: en Brasil la cultura son las hamacas, la cultura es el café. ¿Qué viene de Brasil? Fruta, caipirinha, exuberancia; una hamaca no puede venir de la India o de China. Y usamos esto como una herramienta de marketing; lo colocamos en el empaque. Estos productos son la línea más costosa que tenemos, usan mucha madera, 100% de madera certificada, desde luego. El empaque con el sello del saco de café [...] fue un gran éxito.

Producción y distribución

En junio de 2000, después de realizar inversiones por R\$3.5 millones (2 millones de dólares), Jobek do Brasil Indústria Téxtil abrió una fábrica de 6,900 metros cuadrados en Maracanaú, que produce una línea completa de hamacas, sillas colgantes y accesorios. Después de un máximo en 2004, cuando la instalación produjo 500,000 artículos, la producción se desplomó en 2008 y 2009 debido a una demanda estadounidense cada vez más escasa y a la crisis económica global. Como resultado, Jobek redujo su fuerza laboral directa a alrededor de 80 obreros en la temporada baja y realizó por outsourcing parte de la producción.

Hasta 2008, Jobek exportó casi toda su producción. Es el líder del sector en Europa, con una participación de mercado de alrededor de 80%, pero la competencia de Asia ha comenzado a amenazar su desempeño. En la actualidad, exporta a más de 40 países: más de tres cuartas partes de su producción va a Europa, mientras que 15% se envía a Estados Unidos y 5% a Asia. Sólo 1% de su producción se vende en Brasil, la mayor parte en el sur y sureste. Las exportaciones exceden las 200,000 hamacas por año.

Joint venture internacional con Hatteras

Walter R. Perkins, Jr., fundador y actual CEO de Hatteras, adquirió Pawleys Island y se convirtió en el productor de hamacas más grande del mundo. Pawleys Island Hammocks era el fabricante de hamacas más antiguo de Estados Unidos, que había producido a mano hamacas de algodón desde su fundación en 1889. Pawleys Island Rope Hammock representaba material de alta calidad, que mezclaba comodidad con arte. Una de las ventajas competitivas de Hatteras

era el hilo DuraCord que fue especialmente creado para ellos.

En vista de la mayor competencia, Jobek buscó incrementar su fuerza mediante la constitución de una JV. La sociedad con Hatteras empezó de manera curiosa, como lo explica Barney:

Al principio de 2001 y en 2002, comenzamos a participar en las ferias comerciales de Estados Unidos, en Chicago y aparentemente Hatteras había escuchado de nosotros. En 2002 comenzamos a vender a Walmart y a Sam's y los tipos de Hatteras estaban muy molestos porque alguien había roto su monopolio y habían perdido un cliente importante.

La respuesta de Hatteras sorprendió a Barney y a su hermano:

El presidente ejecutivo (CEO) de Hatteras me dijo que pensaba que teníamos que hablar en lugar de ser competidores. Luego me invitaron a Greenville, Carolina del Norte, así que fui y realmente estábamos interesados en formar una sociedad con ellos, con producción en Brasil y ellos también. Las dos empresas más grandes de Estados Unidos y de Europa se iban a unir. Para crear más. Esa era la idea. En 2002 y en 2003, el dólar era excepcionalmente fuerte, casi cuatro reales (moneda de Brasil) así que para ellos era barato producir aquí (en Brasil). En ese tiempo teníamos muy poco capital de trabajo, así que decidimos: "vendamos 49.5% de Jobek a ellos". Y ellos prometieron transferir toda su producción a Brasil, expandir ahí la fábrica, la infraestructura, todo. Preparamos el contrato, vendimos 49.5% a ellos y comenzamos a construir una fábrica más grande.

Además de construir la fábrica nueva, el contrato de JV también establecía que Hatteras tendría el derecho exclusivo de distribuir los productos de Jobek en Estados Unidos, mientras que Jobek distribuiría los productos de las marcas de Hatteras y Pawleys Island en Europa. Los productos Jobek se venderían en Estados Unidos bajo el nombre de Jobek do Brasil, en busca de asociar la imagen de Brasil con la hamaca latinoamericana hecha de telas y así diferenciarla de las típicas hamacas estadounidenses. Los estadounidenses estaban visiblemente comprometidos con la nueva empresa. El hijo del fundador de Hatteras, Walter Perkins III, pasó cuatro semanas en

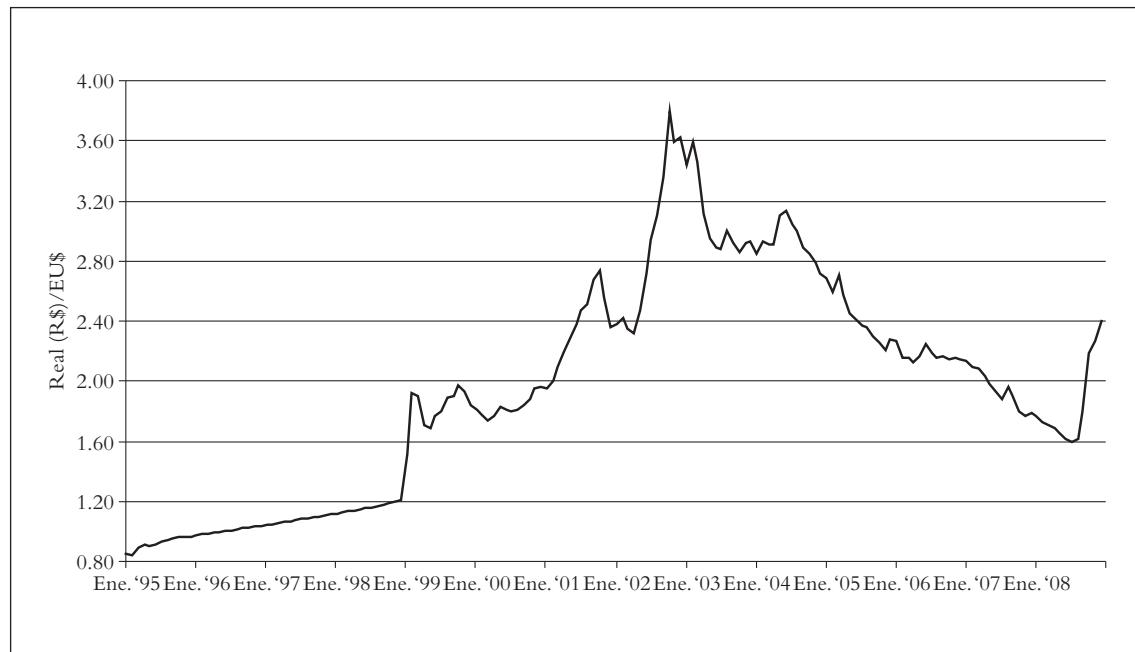
Maracanaú para ayudar a implementar la base de la producción de las hamacas Hatteras, cuyo proceso es completamente diferente al que se usa para producir las hamacas Jobek. En realidad, la JV tuvo un inicio excelente. Los estadounidenses capacitaron a los trabajadores brasileños, quienes aprendieron con mucha rapidez. Para los estadounidenses que ya tenían vínculos de negocios con los proveedores chinos, Brasil también era ideal desde el punto de vista de la logística. La proximidad con Estados Unidos abrevió el transporte de manera significativa: de 35 días desde China a sólo 12 días desde Pecém, Ceará, hasta Norfolk, Virginia.

Sin embargo, para sorpresa de Barny y Joseph, durante el curso de la JV, las ventas anuales estadounidenses de Jobek se desplomaron de 3 millones a sólo 100,000 dólares. Inicialmente, los empleados de Jobek no se percataron de lo que sucedía. Barny recuerda: "No estábamos conscientes de ello. Como vendían a través de un distribuidor, nunca recibimos la cifra correcta. Desafortunadamente, eso fue un error". La experiencia dejó a los dueños de Jobek un sabor amargo, porque esperaban duplicar los ingresos de la empresa por medio de la sociedad. Después de todo, habían modificado toda la infraestructura de la empresa en Maracanaú y reservaron "2,500 pies cuadrados de la fábrica sólo para ellos".

Pero en 2003, el tipo de cambio comenzó a empeorar y se movió de 3.6 reales por dólar en enero de 2003 a 1.75 en enero de 2008 (vea la figura 2). No pasó mucho tiempo para que la producción de hamacas con sede en Brasil perdiera todo su atractivo para Hatteras, que ordenó más productos de India y China. En retrospectiva, Barny remarcó:

Recortaron sus pedidos y su idea era siempre producir lo menos posible (no era vender nuestros productos en Estados Unidos) y comenzamos a percatarnos de ello. Al principio no eran malos socios. Cuando se es un socio con casi 50%, cuando las cosas se tornan difíciles, espero que usted siga siendo un socio, porque la empresa es suya. Hace tres años les llamé y tuvimos una reunión: "Van a tener que colocar pedidos o tendremos que cambiar la estructura aquí..." "No, porque los pedidos vienen en camino..." Y continuaron actuando de esa manera [...] habían pasado por la puerta pero en realidad nunca habían entrado.

La situación se puso tan mal que Hatteras no ha colocado un solo pedido desde mayo de 2008. Barny

FIGURA 2 Tipo de cambio real (R\$)/EU\$.

Fuente: Datos del Consejo de Gobernadores del Sistema de la Reserva Federal

concluye: "Tenemos la infraestructura, sus cosas están completamente ociosas aquí, y ya no tenemos comunicación con Hatteras". Por otro lado, las ventas de los productos Hatteras en Europa tampoco eran muy significativas. Al analizar en retrospectiva la JV con Hatteras, Barny observa:

Creo que fue un gran problema cultural. Yo soy alemán, ellos estadounidenses y estamos en Brasil. Como alemán, yo veo todo desde una perspectiva a largo plazo. Como este almacén, que fue construido para durar una vida entera. Creo que es una cultura muy diferente. Y yo vi un poco de la diferencia entre el idealismo y el capitalismo. Entendí que ya no funcionaba con los estadounidenses, no con ese tipo de cambio. Pero tal vez podíamos haber llegado a una alternativa para fabricar otra línea de productos que agregara más valor. Con un producto más barato no puedo producir más, debido a los costos de mano de obra e infraestructura; tengo que fabricar un producto con un mayor valor agregado o tengo que racionalizar más [...]

La crisis y los desafíos futuros

El estancamiento en la sociedad Hatteras-Jobek se agravó debido a la crisis económica global, que afectó la disposición de los consumidores a pagar una prima por productos social y ambientalmente responsables, lo que a su vez penalizó a las empresas comprometidas con ese tipo de productos. Como resultado, muchos proveedores de maderas certificadas (como Precious Wood, de Belém, Brasil) han quebrado. Otros (como El Dorado) están en proceso de hacerlo. "¿Cómo podemos respetar nuestros compromisos con nuestros clientes en el extranjero?" se pregunta Barny. "Sólo tenemos unos cuantos pedidos, pero aún tenemos que llenar un contenedor de productos de madera certificada por FSC para el final de la temporada". Si esto no fuera suficiente, la crisis también ha afectado el otro lado de la cadena de valor global: "El 22 de diciembre de 2008, nuestro distribuidor francés más grande, Interproduct, se hundió", recuerda Barney.

Es Hatteras lo que mantiene despiertos en la noche a los propietarios de Jobek. Barny y Josef saben que hubieran podido sortear con facilidad la crisis de no

haber participado en la JV con los estadounidenses y si no hubieran expandido la infraestructura de la empresa. "Los que vuelan alto son los que tienen más que perder; ahora no tenemos capital de trabajo. Además de estar detenidos por el capital, también está el contrato que da a Hatteras el derecho exclusivo de distribuir los productos de Jobek en Estados Unidos. Si no fuera por eso, podríamos capitalizar nuestras ventajas con productos sustentables", declara Barney. Un posible cambio en la política ambiental podría ayudar a Jobek. "Anoche, el nuevo presidente estadounidense Obama dijo en televisión que la economía de Estados Unidos tendría que crecer con [...] energía renovable. En este caso, estamos dos pasos adelante de Hatteras, quienes serán nuestros competidores porque nunca les interesó el tema".

En ese momento, Barney recuerda todo lo que aprendió de los estadounidenses cuando estuvieron en la fábrica de Maracanaú: "Desde los productos hasta cómo calculaban los costos. Sin embargo, no tendría sentido competir con los mismos productos. Los productos que Hatteras compra de China son más baratos. Sería más inteligente competir con el diseño, la calidad, la innovación, con productos que aún no se venden en Estados Unidos. Y aprendimos mucho de los estadounidenses. Si no fuera por este acuerdo de exclusividad [...] ellos querían vendernos su parte, pero como no tenemos suficiente capi-

tal de trabajo, ¿cómo les podemos pagar? se pregunta Barney. "Es difícil obtener capital de trabajo debido a la crisis global. Ellos ofrecieron vendernos su 49.5% por el mismo precio que pagaron cuando ingresaron a la sociedad. Eso es absurdo", exclama indignado. "Porque en este tiempo nos ocasionaron una enorme pérdida debido a la falta de pedidos. Así que, ¿cómo voy a comprar al mismo precio? ¿Entran sin riesgo y se van sin riesgo? Suena perfecto ¿no?

Fuente: Con base en 1) entrevistas de los autores; 2) L. Barin Cruz y D.M. Boehe, 2008, CSR in the global marketplace: Towards sustainable global value chains, en *Management Decision*, 46, 1, pp. 1187-1209; 3) Forest Stewardship Council, <http://www.fsc.org>; 4) Documentos internos proporcionados por Jobek GmbH, <http://www.jobek.com.br>.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo evaluaría el JVI entre Jobek y Hatteras?
2. ¿Cuál fue la estrategia de marketing internacional de Jobek? ¿Y de Hatteras?
3. ¿Cuáles son las diferencias entre los conceptos de responsabilidad social corporativos que aplican Hatteras y Jobek?
4. Con base en su evaluación, ¿qué debe hacer Jobek?
5. Describa el entorno competitivo actual de Jobek. ¿Qué cambios puede prever en el futuro? ¿Cómo cree usted que influirán en esta empresa?

El caso antimonopolio en la fusión AT&T-Mobile¹

En 2011, la segunda empresa estadounidense más grande de servicios inalámbricos, AT&T (con 25% de participación de mercado), propuso una fusión con la cuarta empresa más grande, T-Mobile, que tenía 15% de participación de mercado y era una subsidiaria de propiedad total de Deutsche Telekom. Las autoridades antimonopolio bloquearon esta fusión. ¿Por qué?

Mike W. Peng, University of Texas at Dallas

La fusión

En marzo de 2011, AT&T, con sede en Dallas, anunció que había llegado a un acuerdo con Deutsche Telekom (DT) para adquirir la subsidiaria estadounidense de propiedad total de DT, T-Mobile USA, por 39,000 millones de dólares. La concentración de las principales cuatro empresas de servicios de telecomunicación inalámbrica en Estados Unidos representaba más de 90% de la participación de mercado. De las Cuatro Grandes, la clasificada en segundo lugar (AT&T) tenía aproximadamente 25% de participación de mercado y la clasificada en cuarto lugar, T-Mobile, tenía 15%. El jugador más grande era Verizon (31%) y el tercero Sprint Nextel (20%). Aunque algunas empresas pequeñas competían en ciertas regiones, ninguna otra fuera de las Cuatro Grandes lo hacía a nivel nacional. Después de la fusión propuesta, la combinada AT&T/T-Mobile se convertiría en la empresa de servicios inalámbricos más grande del país con 40% de la participación de mercado, con 132 millones de clientes e ingresos de 72,000 millones de dólares. La escala y el alcance de la fusión requerirían una aprobación regulatoria. AT&T indicó su disposición a vender ciertos activos si fuera necesario y planeaba completar la operación en un año.

AT&T argumentó que la fusión le permitiría expandir su banda ancha 4G LTE a otros 55 millones de estadounidenses, para llegar a 97% de la población y, en especial, beneficiarían a las áreas rurales que en ese momento no tenían una cobertura de banda ancha. Como T-Mobile perdía dinero y sufría por sus malas economías de escala, ella (y su empresa matriz DT) había sido incapaz de mejorar sus redes y de invertir en banda ancha de 4G. Mientras AT&T estaba en auge y sumaba clientes, T-Mobile per-

día clientes; era la única empresa que no ofrecía el iPhone. Pero T-Mobile poseía algunos recursos difíciles de sustituir: espectro. El espectro era un recurso finito subastado por la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC). Si agotaba su propio espectro, AT&T se podía beneficiar del uso del espectro no utilizado de T-Mobile. Acelerar el despliegue inalámbrico 4G no sólo generaría nuevos empleos debido a la inversión de AT&T, también estimularía la creación de empleos y la participación civil más amplia, debido a un mejor acceso a servicios de banda ancha inalámbricos más accesibles y difundidos.

Varios grupos de trabajo, ambientalistas y de negocios respaldaron la fusión. Estos grupos señalaron el historial de AT&T y los compromisos de trabajo y los estándares ambientales y apreciaban la inversión y los empleos que generaría la fusión. También los grupos de derechos civiles aplaudieron el impulso adicional que implicaba la participación civil que podría facilitarse gracias a una banda ancha más difundida. Los gobernadores de 26 estados escribieron cartas para respaldar la fusión.

Sin embargo, otros grupos se oponían a esta fusión. No sorprende que a Verizon y Sprint no les gustara este trato, porque las debilitaría. Sprint se convertiría en un lejano tercer lugar, así que es claro que no apreciaba el resultado. Verizon perdería su posición principal, pero mantendría su posición de jugador fuerte en un nuevo duopolio. Tampoco a las empresas de internet les agradaba la fusión, porque las dejaría con menos proveedores de servicio con los cuales negociar para obtener contenido y aplicaciones para sus clientes. Computer and Communication Industry Association, conformada, entre otras, por eBay, Google, Microsoft y Yahoo, se oponían a la fusión. Los grupos

¹ Esta investigación fue respaldada por O.P. Jindal Chair, de Jindal School of Management, University of Texas at Dallas. Todos los puntos de vista y errores son del autor. Mike W. Peng. Reimpreso con autorización.

de consumidores sostenían que la fusión incrementaría los precios y obstaculizaría la innovación al consolidar tanto poder de la industria inalámbrica en una sola empresa.

Para contrarrestar el argumento de que el incremento del poder de mercado de AT&T dañaría a los consumidores, la empresa señaló que el precio promedio ajustado a la inflación por los servicios inalámbricos en Estados Unidos cayó 50% desde 1999 hasta 2009, según la Oficina de Contabilidad Gubernamental. También sostuvo que en muchos mercados locales AT&T aún competiría con cuatro o más rivales, así que sacar a T-Mobile (que de cualquier forma perdía clientes) de la mezcla no dañaría a la competencia. Si AT&T no pudiera adquirir T-Mobile (que tenía una infraestructura considerable como torres celulares y un espectro significativo), podría verse forzada a construir su propia infraestructura, lo que sería una obra innecesariamente costosa y un desperdicio social en particular en áreas urbanas aglomeradas como San Francisco. Sin embargo, incluso si AT&T siguiera adelante con la construcción de infraestructura, aún así sufriría de escasez de espectro, mientras que, al mismo tiempo, T-Mobile no podría utilizar por completo el que le correspondía lo que era un claro desperdicio de recursos.

El caso antimonopolio

En agosto de 2011, el Departamento de Justicia de Estados Unidos (DOJ) presentó una demanda en la que afirmaba que esta fusión reduciría la competencia y violaría la ley antimonopolio. El DOJ argumentó que el “daño anticompetitivo” de esta fusión incluiría:

a) la competencia real y potencial entre AT&T y T-Mobile se eliminará; b) es probable que disminuya de manera sustancial la competencia en general; c) es probable que los precios sean más altos de lo que serían de otra manera; d) es probable que la calidad y la cantidad de los servicios sea inferior a lo que serían, debido a los incentivos reducidos para invertir en capacidad y mejoras de tecnología; y e) es probable que se reduzca la innovación y la variedad de productos.

En particular, dado el posicionamiento de T-Mobile, autodenominado como proveedor de “precios perjudiciales”, el DOJ argumentó que “la adquisición por parte de AT&T de T-Mobile eliminaría la importante competencia en precios, calidad, variedad e innova-

ción de productos que un T-Mobile independiente aporta al mercado.” Además, afirmó:

El incremento sustancial de la concentración que resultaría de esta fusión y la reducción del número de proveedores a nivel nacional de cuatro a tres, es probable que reduzca la competencia debido a un mayor riesgo de coordinación anticompetitiva. Ciertos aspectos de los mercados de servicios de comunicaciones inalámbricas móviles, que incluyen la asignación transparente de precios, el poco poder de mercado del lado del comprador y las elevadas barreras de entrada y a la expansión, los hacen particularmente propensos a la coordinación.

En conclusión, el DOJ argumentó que la fusión propuesta violaría la sección 7 de la Clayton Act y que debía impedirse. En la demanda, el DOJ también demandó a T-Mobile y a DT como coacusados. En representación del gobierno estadounidense, el DOJ era el único demandante en su primera queja que presentó el 31 de agosto de 2011. En su primera queja enmendada a la que se le dio entrada el 16 de septiembre, al DOJ se le unieron los estados de Nueva York, Washington, California, Illinois, Massachusetts, Ohio y Pensilvania como codemandantes. En su segunda queja enmendada que se presentó el 30 de septiembre, Puerto Rico se unió en ese mismo carácter. El caso era oficialmente *Estados Unidos y otros v. AT&T Inc. y otros*.

AT&T no era ajeno a las demandas antimonopolio. En la actualidad, AT&T es el resultado directo de la primera demanda antimonopolio de *Estados Unidos v. AT&T*. Debido a su monopolio en telefonía de larga distancia (líneas de tierra), la AT&T original (“Ma Bell”) fue forzada por el DOJ a dividirse en siete empresas operativas regionales Bell (conocidas como “Baby Bells”) en 1983. Entre 1983 y 2005, la AT&T de hoy era una de estas Baby Bells, de nombre Southwestern Bell Corporation entre 1983 y 1995, denominación que se acortó a SBC entre 1995 y 2005. Debido a su exitoso desempeño en el mercado, SBC surgió como un descendiente líder de la original AT&T (Verizon fue otro descendiente líder). En 2005, SBC dispuso de 16,000 millones de dólares para comprar a su anterior empresa matriz, AT&T Corporation. Como se puede apreciar, una Baby Bell adquirió a Ma Bell. Luego de desprenderse del nombre SBC, la entidad fusionada se llamó a sí misma AT&T, Inc. y asumió la marca icónica de AT&T (incluido su logo y su símbolo de cotización “T”, que simplemente

representa “teléfono”). Antes de que se presentara el segundo caso de *Estados Unidos v. AT&T*, *Economist* preguntó: “¿Podría la oferta de T-Mobile ser una señal de que el monopolio Ma trata de volver de la tumba?”

El resultado

En noviembre de 2011, la FCC emitió su opinión y se unió al DOJ oponiéndose a la fusión. En diciembre de 2011 (antes de que el caso antimonopolio fuese a juicio), AT&T renunció a la fusión y el DOJ desechó el caso. Un DOJ triunfante anunció:

Hoy ganaron los consumidores... Si AT&T hubiese adquirido a T-Mobile los consumidores del mercado de servicios inalámbricos hubieran enfrentado precios más altos y menor innovación. Demandamos para proteger a los consumidores que confían en la competencia en esta importante industria. Con el abandono de las partes, logramos ese resultado.

Un AT&T frustrado, señaló en su comunicado de prensa:

[Dallas, Texas, 19 de diciembre de 2011] AT&T Inc. (NYSE: T) dijo hoy que después de una revisión exhaustiva de las opiniones ha acordado con Deutsche Telekom AG retirar su oferta de adquirir T-Mobile USA, que lanzó en marzo de este año.

Las acciones de la Comisión Federal de Comunicaciones y del Departamento de Justicia para bloquear esta transacción no cambian las realidades de la industria de servicios inalámbricos de Estados Unidos. Es una de las industrias más ferozmente competitivas en el mundo, con una necesidad creciente de más espectro que no ha disminuido y que se debe abordar de inmediato. La combinación de AT&T y T-Mobile USA habría ofrecido una solución provisional a esta escasez de espectro. En ausencia de esos pasos, los clientes se verán dañados y se reprimirá la necesidad de inversión.

“AT&T continuará su agresividad en liderar la revolución de Internet móvil”, dijo Randall Stephenson, presidente y CEO de AT&T. Durante los últimos cuatro años hemos invertido más en nuestras redes que cualquier otra empresa en Estados Unidos. Como resultado, hoy entregamos velocidades de banda ancha móvil de las mejores en su clase –conectamos smartphones, tablets y

dispositivos emergentes a una velocidad récord– y vamos muy avanzados con nuestro despliegue a nivel nacional de 4G LTE.

“Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, continuaremos nuestra inversión” dijo Stephenson. “Sin embargo, agregar capacidad para cumplir con estas necesidades requerirá que las autoridades a cargo de diseñar políticas hagan dos cosas. Primero, a corto plazo, deben permitir que los mercados libres trabajen para que haya espectro adicional disponible para satisfacer las necesidades inmediatas de la industria inalámbrica en Estados Unidos, incluida la aprobación expedita de nuestra adquisición del espectro Qualcomm no utilizado y que en la actualidad está pendiente ante la FCC. Segundo, deben aplicar la legislación para satisfacer las necesidades de espectro a largo plazo de nuestro país.

“Internet móvil es una industria dinámica que puede ser un conductor crucial para restaurar el crecimiento económico estadounidense y la creación de empleos, pero sólo si a las empresas se les permite reaccionar con rapidez a las necesidades de los clientes y a las fuerzas del mercado”, dijo Stephenson.

Las letras pequeñas del contrato incluían la bendición del DOJ de la colaboración entre AT&T y T-Mobile en roaming. El resultado más significativo (o si lo prefiere, el más extraño) fue que, según el trato original de AT&T con DT, en caso de fracaso de la fusión, AT&T pagaría a T-Mobile 3,000 millones de dólares como cargo por ruptura y, además, le entregaría 1,000 millones de dólares de espectro inalámbrico de su propiedad. En pocas palabras, el gobierno de Estados Unidos, redujo la competitividad de una empresa estadounidense al obligarla a auxiliar a una subsidiaria de propiedad total de una empresa extranjera.

Con el estandarte de preservar la competencia (nacional), el gobierno estadounidense protegió al competidor (extranjero). “El problema es”, señaló un experto en *Slate*, que “T-Mobile ya no quiere competir. Su empresa DT se quiere retirar del mercado estadounidense”. Como la más débil entre los Cuatro Grandes, T-Mobile sólo captó 89,000 clientes nuevos entre 2009 y 2011, mientras la industria en conjunto recibió 33 millones de clientes nuevos. Al darse por vencida desde marzo de 2011, T-Mobile perdió a 467,000 clientes con lucrativos contratos durante el

proceso de fusión. Debido a que se enfocó en los términos de salida, T-Mobile perdió de vista las mejoras y actualizaciones en las redes. DOJ y FCC no pueden forzar a T-Mobile a estar en los negocios, así como nadie puede forzar a los clientes a aceptar planes que no desean. Al darle oxígeno a T-Mobile, lo que DOJ y FCC hicieron fue exactamente eso: forzarla a continuar en los negocios en contra de sus deseos (y los de su empresa matriz). En *Slate* el mismo experto continuó:

Seguro, empresas como T-Mobile y Sprint pueden ofrecer planes más baratos, pero el éxito de Verizon y de AT&T muestra que el precio no es nuestro principal interés cuando se trata del servicio inalámbrico. Queremos teléfonos inalámbricos radiantes y redes grandes, poderosas y confiables... En lugar de reprimir la competencia, la fusión hubiera intensificado la guerra entre los dos gigantes, AT&T y Verizon. Y para esas personas para las que el precio es primordial, ahí hubiera estado no sólo Sprint sino varios proveedores pequeños regionales como Leap y MetroPCS.

Fuentes: Con base en 1) entrevistas del autor, 2011; 2) AT&T, 2011, AT&T ends bid to add network capacity through T-Mobile USA purchase, 19 de diciembre, www.att.com; 3) AT&T, 2011, declaración de AT&T sobre la acción del Departamento de Justicia, 31 de agosto, www.att.com; 4) Bloomberg Businessweek, 2011, Behind AT&T's epic lobbying failure, 12 de diciembre, pp. 40-42; 5) Bloomberg Businessweek, 2011, For wireless giants, reception may get spotty, 18 de julio pp. 35-36; 6) CBS News, 2011, What the AT&T-T-Mobile breakup means for you, 20 de diciembre,

www.cbsnews.com; 7) Economist, 2011, An audacious merger with a poor reception, 26 de marzo, pp. 71-72; 8) Economist, 2011, Tripped at the altar, 3 de septiembre, p. 62; 9) W. Oremus, 2011, Truth, justice, and terrible mobile service, *Slate*, 21 de diciembre, www.slate.com; 10) United States of America v. AT&T, T-Mobile USA, Inc. and Deutsche Telekom AG, 2011, Complaint, caso 1:11-cv-01560, 31 de agosto, Washington, DC, US District Court for the District of Columbia; 11) United States of America et al. v. AT&T Inc. et al., 2011, Amended complaint, Civil Action, No. 11-01560 (ESH), 16 de septiembre, Washington, DC: US District Court for the District of Columbia; 12) United States of America et al. v. AT&T Inc. et al., 2011, Second amended complaint, Civil Action No. 11-01560 (ESH), 30 de septiembre, Washington, DC: US District Court for the District of Columbia; 13) United States of America et al. v. AT&T Inc. et al., 2001, Stipulation of dismissal, Civil Action No. 11-01560 (ESH), 20 de diciembre, Washington, DC: US District Court for the District of Columbia; 14) Wall Street Journal, 2012, T-Mobile will focus on network quality in wake of deal failure, 11 de enero, online.wsj.com.

PREGUNTAS

1. Como CEO de AT&T, defienda la posición de la empresa.
2. Defienda esta fusión como CEO de T-Mobile o Deutsche Telekom (ambas coacusadas en este caso).
3. Proporcione un testimonio experto como CEO de Verizon o de Sprint Nextel.
4. Desafie la posición de AT&T como abogado antimonopolio que trabaja para el gobierno.
5. ÉTICA: Como parte no involucrada directamente en el caso (por ejemplo, un gerente en otra empresa que no opera en esta industria o un estudiante), ¿qué está bien acerca de la política antimonopolio? ¿Qué está mal acerca de la política antimonopolio? Explique sus respuestas.

Ocean Park lucha contra Disneyland Hong Kong¹

Antes e inmediatamente después de la apertura de Hong Kong Disneyland en 2005, muchos creían que el parque de diversiones de Hong Kong, Ocean Park, no podría sobrevivir. ¿Ocean Park se convertiría en un blanco fácil cuando llegara el Pato Donald?

Michael N. Young, Hong Kong Baptist University

La llegada de Hong Kong Disneyland

La llegada de Hong Kong Disneyland en 2005 ocasionó que muchos expertos pronosticaran la muerte del parque de diversiones local, Ocean Park. Varios de los personajes de Disney, como Mickey Mouse, el Pato Donald y Winnie the Pooh, eran nombres comunes en todo el mundo. Con base en su “imaginación” legendaria, Disney sacaba nuevos personajes animados que debutaban en películas, lo que les permitía ser reconocidos en el momento que los visitantes se topaban con ellos en los parques de Disney.

En comparación, pocas personas fuera de Hong Kong habían escuchado alguna vez de Ocean Park. El parque de diversiones, fundado en 1977, había sido el único en su tipo en la ciudad. La falta de competencia no lo impulsó a fortalecer su imagen de marca, simbolizada por el logo del Seahorse. El caballo de mar sin sonreír está lejos de ser un personaje cálido y abrazable para los clientes más jóvenes: era difícil para los niños imaginarse acurrucados junto a un caballo de mar. “Podría decirse que en todo ese tiempo no tuvimos imagen de marca”, concedió un gerente. Cuando se enteró que llegaría Disney, Ocean presentó un león marino llamado Whiskers como su nueva mascota. Whiskers era más grande y más tierno, cuya gran sonrisa generaba un sentimiento mucho más cálido y más cercano entre los clientes. Poco después de haber presentado a Whiskers, se volvió un nombre común en Hong Kong, en particular entre los niños y las familias. Además de la construcción de una marca más fuerte, Ocean Park también estaba listo para preparar el asalto a Disney mediante la instalación de nuevas atracciones, y mejora de los juegos existentes y de las actividades interactivas con animales (incluidos los únicos pandas de Hong Kong). Sin embargo, la deslumbrante ceremonia de inicio de Disneyland



Map Resources

Hong Kong hizo que, en comparación, Ocean Park se convirtiera en un espectáculo relativamente aburrido y pasado de moda.

La mayoría de los habitantes de la isla simpatizaban con Ocean Park, pero la competencia entre las empresas recordaba la bíblica lucha de David contra Goliath. Ocean Park, el claro perdedor, se había convertido en un elemento de la herencia cultural de Hong Kong. Disneyland, que tenía el papel de Goliath, representaba al gigante multinacional por antonomasia, dispuesto a destruir al ícono local. Pero el hecho era que a pesar de cierta mejora, Ocean Park comenzaba a verse y a sentirse aburrido y desarrapado y sus atracciones palidecían cuando eran comparadas con el brillo y el glamour de Disney. ¿Ocean Park tendría capacidad para sobrevivir? En otras palabras, cuando llegara el Pato Donald, ¿sería Ocean Park un blanco fácil?

Aprovechamiento de las fortalezas de Ocean Park

Aunque Ocean Park tenía juegos emocionantes, su enfoque principal se concentraba en la naturaleza y la vida silvestre y muchas actividades relacionadas con

¹ © Michael N. Young, Reimpreso con autorización. Todas las cifras que se usan en este caso son dólares estadounidenses.

animales. Su Ocean Theater presentaba espectáculos con delfines y leones marinos. Su Atoll Reef, Shark Aquarium, Bird Aviary y Pacific Pier daban a los visitantes la oportunidad de ver animales salvajes y escenarios hermosos de cerca, una rareza en el Hong Kong urbano. Además, tenía distintas características chinas que reflejaban sus raíces en Hong Kong.

“La única forma en que podemos sobrevivir es hacer que nuestro parque sea de clase mundial”, afirmó Allan Zeman, presidente de Ocean Park. Al principio, la empresa tomó la decisión clara de que no intentaría ganarle a Disney en su propio terreno de juego. Expresó Zeman: “No queremos intentar ser más Disney que Disney”. El resultado fue un plan maestro que implicaba una inversión de 700 millones de dólares, además de planes para construir una nueva montaña rusa que abriría en 2012, un Ice Palace bajo cero y un acuario de 7.6 millones de litros con un restaurante bajo el agua. Se llevarían 33 especies animales adicionales y el número de juegos se duplicó a 70. Ocean Park esperaba posicionarse con base en atracciones marinas de clase mundial con animales reales que formaban parte de esta remodelación ambiciosa. El parque fortalecería más sus competencias centrales en la naturaleza “real” en contraste con las fortalezas de Disney en los personajes de dibujos animados, castillos, realidad virtual y fantasía. Se esperaba que Ocean Park se pudiera diferenciar más claramente de Disneyland. Sin embargo, la enorme inversión de 700 millones de dólares pondría una carga financiera tremenda sobre las finanzas de la empresa, ya que la mitad de la inversión provendría de préstamos bancarios. En 2005, la utilidad de Ocean Park fue de sólo 15 millones de dólares. A pesar del alto costo del plan de remodelación, la gerencia mantuvo en 2011 la cuota de admisión de Ocean Park 30% más abajo que la de Disney, 36 dólares frente a 51 por tarifa de entrada para adultos.

Para impulsar la asistencia de los visitantes locales, Ocean Park presentó un pase anual con admisiones ilimitadas durante todo un año. Esperaba que los portadores de pases anuales llevaran otros visitantes. Además de la nueva campaña de asignación de precios, los temas de días festivos estacionales eran otro campo de batalla entre Ocean Park y Hong Kong Disneyland. Esta batalla resaltaba los diferentes enfoques por parte del este y el oeste. Por ejemplo, para Halloween 2009, se presentó una campaña creativa. Mientras que Hong Kong Disneyland presentaba un mundo oscuro y siniestro, como el de las pelícu-

las exitosas de Hollywood, Ocean Park explotaba la psicología local, derivada de viejas historias, como la locura en la estación de policía de la calle principal y la chica de cabello largo a la que persiguen en el laboratorio de una universidad. Había un contraste entre Ocean Park, que jugaba la carta de Hong Kong, mientras Disneyland desplegaba fuertes elementos occidentales.

Cómo convertir una amenaza en una oportunidad

En 2010, Ocean Park no sólo había superado los desafíos de Disney, sino que incluso se había encargado de convertir una amenaza en una oportunidad. Lejos de haber sido su sentencia de muerte, como lo pronosticaron muchos analistas, la llegada de Disney a Hong Kong había sido un impulso para ella. La apertura de Disney había impulsado a Ocean Park a la acción con un giro dramático. En 2010, Ocean Park alcanzó su máxima asistencia (5.1 millones de personas) de su historia, que superó los 5 millones de visitantes de Disneyland. Algunos comentaristas sugirieron que Ocean Park era el mayor beneficiario de Disneyland, más que el mismo Disney. La apertura de Disneyland había rejuvenecido el interés local en los parques de diversiones. Más aún, Hong Kong Disneyland incrementó el número de turistas de China y del sureste de Asia a Hong Kong, en particular familias interesadas en los parques de diversiones. Además de visitar Disney, era natural que quisieran conocer Ocean Park. Como resultado, Ocean Park disfrutó de mayores utilidades, mientras que Hong Kong Disneyland tuvo dificultades, pues no alcanzó sus metas de asistencia y una rentabilidad dudosa.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo pudo Ocean Park convertir una amenaza en una oportunidad?
2. Ocean Park tomó la decisión de no competir de manera frontal con Disneyland. ¿Esta estrategia siempre funcionará cuando las empresas locales enfrentan a gigantes multinacionales? Explique su respuesta.
3. ¿Cómo puede Ocean Park capitalizar la presencia de Disneyland? (Sugerencia: Revise la forma en que otros parques que rodean a Disney, como Sea World y Universal Studios, sobreviven en Anaheim, California, y Orlando, Florida).
4. ¿Cómo puede Hong Kong Disneyland dar un giro completo a su desempeño deslucido?

Integración de Nomura a los activos de Lehman Brothers en Asia y Europa¹

¿Hay concordancia o ajuste estratégico entre Nomura y Lehman? ¿Existe concordancia organizacional?

¿Nomura tiene lo que se requiere para integrar con éxito a estas dos empresas con estilos gerenciales contrastantes?

Mike W. Peng, University of Texas at Dallas

La oportunidad de su vida

En septiembre de 2008, Lehman Brothers cayó en bancarrota. Barclay Capital, de Gran Bretaña, compró las operaciones de Lehman de Norteamérica por 3,750 millones de dólares. Los activos de Lehman en Asia y Europa fueron adquiridos por Nomura por el precio base de ganga de 200 millones de dólares. Nomura, fundada en 1925, es la empresa de banca más antigua y grande de correduría de valores e inversión. Aunque operaba en 30 países antes del trato con Lehman en 2008, siempre había sido conocida como un jugador significativo, pero aún principalmente regional (asiático) en las grandes ligas de la industria de los servicios financieros. Además de Lehman, la lista de empresas de banca de inversión de élite a principios de 2008 incluía a Goldman Sachs, Morgan Stanley, Bear Stearns, JP Morgan y Citigroup de Estados Unidos; Credit Suisse y UBS de Suiza, y Deutsche Bank de Alemania. Nadie incluiría a Nomura en este grupo. La empresa se veía a sí misma, primordialmente, como una versión asiática de Merrill Lynch.

El agitado año 2008 mató primero a Bear Stearns, después a Lehman y sumergió a todas las demás empresas de las grandes ligas mencionadas en profundos problemas financieros. Para Nomura, este panorama representó la oportunidad de su vida. En 24 horas que pasaron como un rayo, el presidente ejecutivo (CEO) Kenichi Watanabe decidió adquirir los remanentes de Lehman en Asia y Europa. Algunos de los activos eran obscuramente baratos. Por ejemplo, sus operaciones francesas de banca de inversión se vendieron a Nomura en sólo un euro (€1). En general, al recolectar las operaciones de Lehman de Asia y de Europa y agregar 8,000 empleados que triplicaron el tamaño de la empresa fuera de Japón, Nomura se



Map Resources

transformó de la noche a la mañana en un peso completo a nivel global. La pregunta era: ¿tiene Nomura lo que se requiere para hacer de esta adquisición un éxito?

Desafíos de la integración

La respuesta fue un “no” decisivo de los inversionistas de Nomura, lo que provocó una caída de 70% del valor de sus acciones en 2012. Como el precio de compra parecía razonable y había poca evidencia de que Nomura hubiese pagado de más, el mayor desafío era la integración posterior a la compra, que implicaba fusionar un banco de inversión de Nueva York difícil de cambiar con una empresa japonesa jerárquica que, en gran medida, aún atribuye gran valor al empleo vitalicio.

¹ Esta investigación fue respaldada por O.P. Jindal Chair, de Jindal School of Management, University of Texas at Dallas. Todos los puntos de vista y los errores son del autor. © Mike W. Peng. Reimpreso con autorización.

Era claro que los activos más valiosos y difíciles de imitar de Lehman eran sus talentosos empleados y ejecutivos. Para asegurar que Nomura retuviera a la mayoría de ellos, Nomura reservó un paquete de 1,000 millones de dólares para remunerarlos (cinco veces el precio de adquisición) y garantizó a todos ellos que decidieran quedarse en Nomura, no sólo sus empleos, también su nivel de pagos de 2007 (incluidos bonos) por tres años. Alrededor de 95% de ellos aceptó la oferta. Dada la ferocidad de la crisis financiera de 2008-2009 (que, si usted recuerda, se disparó por el colapso de Lehman), muchos empleados en otras empresas que no estaban en quiebra perdieron sus puestos de trabajo. El hecho es que Nomura garantizaba empleos y niveles de pago ampliamente apreciados por los empleados de Lehman, que de otra manera hubieran quedado devastados.

En cambio, adquirir Lehman introdujo un estrés significativo en la muy larga tradición de Nomura. Un desafío importante era pagar el nivel. En promedio, la mayoría de los altos directivos de Lehman ganaron 1 millón de dólares en 2007. También en promedio, los empleados de Nomura sólo recibieron la *mitad* que sus contrapartes de Lehman. No sorprende que garantizar a los empleados de Lehman ese astronómico nivel salarial (visto desde la perspectiva de Nomura) creara un problema importante entre los empleados japoneses de Nomura. En respuesta, en 2009 Nomura ofreció a su personal en Japón salarios y bonos mayores que empezarían a aproximarlos al nivel que tenían los empleados de Lehman, a cambio de menor seguridad laboral; en otras palabras, podían ser despedidos con mayor facilidad si tenían un mal desempeño. Hasta entonces, unos 2,000 empleados japoneses aceptaron la oferta, lo que vincularía su pago con su desempeño individual y departamental más que de la empresa como un todo.

Otro desafío era el sistema de rotación de personal. Al igual que muchas empresas japonesas líderes, Nomura rotaba gerentes en forma periódica entre diferentes posiciones. Por ejemplo, Yoshihiro Fukuta, que en 2008 era director de Nomura International Hong Kong Ltd., fue rotado de regreso a Tokio como director de la División de Auditoría Interna en 2009. Aunque estas prácticas producían gerentes generalistas bien balanceados, producían una jerarquía rígida: era poco probable que un gerente en un año posterior de abundancia, sin importar qué tan magnífico fuera su desempeño (siempre de un hombre), supervisara a un gerente de un año anterior de abundancia. Estas prácticas de Nomura entraban en colisión de manera

directa con las normas occidentales: 1) el trabajo se hacía cada vez más por especialistas que desarrollaban una experiencia profunda y 2) por lo general las súper estrellas tomaban la vía rápida a toda velocidad. Aunque en gran medida el sistema de rotación de personal no se aplicó a los empleados en el extranjero, se convirtió en un escalón superior repleto de ejecutivos japoneses que fueron rotados. En un esfuerzo por globalizar, era necesario que el escalón superior de Nomura atrajera talentos diversos, en especial, de Lehman. ¿Podría el sistema de rotación acomodar el arribo de los empleados de Lehman que no tenían la experiencia ni el deseo de tolerarlo?

Desempeño posterior a la adquisición

Cuatro años después de la adquisición, el desempeño era decepcionante. En 2009, Nomura movió a Londres sus oficinas corporativas del banco de inversión, para demostrar su compromiso con romper el nivel superior. En 2011, en Europa, Nomura era el número 13 en suscripción de capital accionario y el número 15 en consultoría en fusiones. En Asia, fuera de Japón y Estados Unidos, era un distante número 24 y 22, respectivamente, en ofertas de suscripción de capital accionario. En realidad, su dominancia en Japón se vio fortalecida por el trato con Lehman. Su participación de mercado como consultor de compradores japoneses que operaban en el extranjero saltó de 10% en 2007 a 25% en 2011.

La integración continuó como el mayor dolor de cabeza de Nomura. Fuera de Japón, el trato resultó ser una toma “revertida”, en la cual los *gaijin* (extranjeros) manejaban la mayor parte del espectáculo. Nomura realizó una campaña para expurgar las grandes sombras de la resaca de Lehman. Tanto en forma simbólica como cómica, mencionar la palabra con “L” (como en “así lo hacíamos en Lehman”) durante las juntas de altos directivos en Londres, costaba a los ejecutivos £5 cada vez que lo hicieran, y tenían que depositar como castigo el dinero en una caja. En 2012, Jesse Bhattal, CEO de Asia Pacífico de Lehman, presidente adjunto del grupo Nomura y CEO del grupo de banca de inversión (el ejecutivo de más alto rango no japonés, en Nomura), renunció en medio de fuertes pérdidas. Bhattal no daba la cara al consejo de administración y estaba frustrado por su incapacidad para realizar la muy necesitada reducción de costos. Su salida fue considerada como “la culminación de un choque con la vieja guardia de Nomura”, según Bloomberg. Las nubes negras sobre Nomura se hicieron más espesas...

Fuentes: Con base en 1) Bloomberg, 2012, Nomura reeling from Lehman hangover, 28 de febrero, www.bloomberg.com; 2) *BusinessWeek*, 2009, Nomura is starting to flex its Lehman muscles, 28 de septiembre; 3) E. Choi, H. Leung, J. Chan, S. Tse y W. Chu, 2009, How can Nomura be a true global financing company? Caso de estudio, University of Hong Kong; 4) *Economist*, 2009, Numura's integration of Lehman, 11 de julio; 5) A. Huo, E. Liu, R. Gampa y R. Liew, 2009, Nomura's bet on Lehman, caso de estudio University of Hong Kong; 6) Reuters, 2012, Ex-Lehman's Bhattal quits Nomura amid deep losses, 10 de enero, www.reuters.com.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la concordancia o ajuste estratégico entre Nomura y Lehman?
2. ¿Hay alguna concordancia organizacional? ¿Cómo pueden unirse con un puente las brechas entre las culturas de estas dos empresas?
3. ¿Cómo alivia Nomura las preocupaciones de los múltiples stakeholders (grupos de interés)?
4. ¿Cómo pronosticaría la eficacia de la transformación de Nomura después de esta adquisición?

Baosteel Europa¹

¿En qué forma un fabricante de acero líder de China administra sus oficinas corporativas europeas en Alemania?

Brend Michael Linke, Friedrich Schiller University of Jena, Alemania
 Andreas Klossek, Technical University of Freiberg, Alemania

Cómo se construye una corporación global

El nombre “Baosteel” combina Baoshan, un distrito en Shanghai, China, y la palabra en inglés “steel”. “Baosteel” representa una empresa china con un alcance global. Sin embargo, los expertos en Asia piensan que hay más en juego, como es frecuente en los casos de los nombres en esta región. En chino, “bao” también significa “valioso” o “precioso” y una traducción literal de Baosteel podría ser “acero premium”; ciertamente, algo a lo que la empresa aspira.

El mercado interno de Baosteel se tambalea. Por el lado de la demanda refleja las necesidades absolutas e insaciables de la economía emergente más grande y exitosa del mundo. Sin embargo, por el lado de la oferta, está fragmentado como ningún otro. En la actualidad, el mercado chino del acero se divide en 260 fabricantes de diversos tamaños, pero algunas fuentes dicen que este número podría ser mayor de 1,000. Aunque algunas de estas empresas son rentables, la mayoría no lo son. Por lo tanto, no sorprende que el gobierno chino las haya exhortado a convertirse en grandes corporaciones de producción de acero y que sigan el ejemplo de Baosteel.

Baosteel Group se fundó en Shanghai en 1978 bajo el nombre de Baoshan Iron y Steel Complex. Si obviamos algunos detalles históricos, basta decir que la corporación actual es el resultado de una gran fusión entre Shanghai Metallurgical Holding Group Corporation y Shanghai Meishan Group Co., Ltd., que se realizó en 1998 sobre la base de un decreto gubernamental. Con un crecimiento continuo, la adquisi-

ción más reciente se realizó en abril de 2008, cuando Baosteel compró Bayi Steel Group, cuyas plantas se encuentran en la provincia de Xinjiang.

Baosteel Group es una empresa controladora que consta de cinco divisiones: 1) financiera, 2) comercio de acero, 3) ingeniería de equipo y refacciones, 4) productos de acero y 5) oficinas corporativas de Shanghai (administrativas y de servicio). La firma produce y vende principalmente acero a fabricantes de automóviles, constructores de barcos, fábricas de componentes electrónicos y aparatos electrodomésticos, empresas de perforación de pozos petroleros y tuberías y empresas constructoras. Baosteel se ha diversificado aún más en áreas como servicios financieros, comercio y logística. En resumen, la filosofía operativa de la empresa es continuar la “diversificación de las funciones comerciales y los productos de operación” mientras “expande en forma gradual los negocios comerciales que no son de Baosteel”.²

En comparación con los rivales internacionales, Baosteel despliega un alto grado de diversificación. Sin embargo, este enfoque es típico de muchas grandes corporaciones asiáticas. Baosteel es una empresa de propiedad estatal (EPE). La unidad de negocios más grande, Baoshan Iron y Steel Co., Ltd (Baosteel Co., Ltd.) ha cotizado en la bolsa de valores de Shanghai desde 2000. En la actualidad, 78% de las acciones son propiedad de Baosteel Group y, por lo tanto, finalmente del gobierno chino.

En años recientes, el volumen de negocios de Baosteel ha aumentado 10% anual, desde 19,500 millones de dólares en 2004 a 26,300 millones en 2007.

¹Este caso fue escrito por Bernd Michael Linke (Friedrich Schiller University of Jena, Alemania) y Andreas Klossek (Technical University of Freiberg, Alemania). Se publicó primero en el estudio *Chinese Companies in Germany: Chances and Challenges*, de los mismos autores, que fue patrocinado por Bertelsmann Foundation y Deloitte (se puede consultar el estudio completo en http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/sbcr/SID-12ED87F3-5090242B/bat_engl/scms_bst_dms_27517_27534_2.pdf). Los autores desean agradecer a ambas empresas por otorgar el permiso para reimprimir este caso. © Bertelsmann Foundation. Reimpreso con autorización. Mike Peng agregó las preguntas para análisis del caso.

²Baosteel, 2009, discurso del presidente, consultado el 11 de noviembre de 2009, www.baosteel.eu.

Durante el mismo periodo, la producción ha crecido de 21.4 millones a 28.6 millones de toneladas. Baosteel, que en la actualidad emplea 122,780 trabajadores, es el productor de acero más grande de China. Ha trabajado en proyectos de construcción prestigiosos y complejos, como en el centro principal de los Juegos Olímpicos de Verano de 2008 (el estadio nacional apodado “Bird’s Nest” en Beijing), las oficinas corporativas de la televisión estatal de CCTV en Beijing y las terminales de los aeropuertos internacionales en Beijing y Shanghai. En términos internacionales, la empresa también es una de las corporaciones más grandes en su tipo. Desde 2006 ha estado en quinto lugar en la categoría de fabricante de acero global. En 2004 fue la primera empresa china de manufactura en ser incluida en la lista de *Fortune* 500, en el lugar 372; en 2008 había escalado al número 259. La empresa pretende convertirse lo más rápido posible en uno de los tres productores de acero más grandes del mundo, y va por buen camino para alcanzar esta meta.

Posicionamiento estratégico y actividades globales

Numerosos expertos creen que la meta de Baosteel es alcanzable. Sus logros, que los medios occidentales tradicionalmente no hubieran creído posibles en el caso de una SOE china, hablan por sí mismos. Durante el curso de la fusión más reciente, la fuerza laboral se redujo 43%, de 176,000 empleados a 122,780. Baosteel cree que su éxito futuro ya no se basará en la mano de obra barata, sino en una producción automatizada. La planta principal, instalada en Shanghai, es considerada como uno de los sitios más modernos y eficientes para fabricar productos de acero en el mundo. El enfoque de la nueva gerencia de Baosteel es visible en muchas áreas. Por ejemplo, el sistema de administración de calidad “Six Sigma” se implementó con éxito en 2005. Más aún, Baosteel se compromete en la planeación estratégica y tiene un sistema de administración integrado diseñado para regular y asignar las responsabilidades, los poderes de orden ejecutivo y los canales de comunicación entre las unidades de negocios.

La responsabilidad social corporativa (RSC) también ha adquirido cada vez más importancia en años recientes. Baosteel está por delante de esta tendencia social, adopta la RSC y realiza numerosos proyec-

tos sociales desde la década de 1990. Por ejemplo, el Baosteel Education Fund otorga uno de los premios de educación más visibles a nivel nacional. Su fundación ha construido 38 escuelas primarias Hope³ y apoya los proyectos de sustentabilidad y ambientales. Para demostrar aún más su adhesión a la RSC, Baosteel es la primera empresa china que publica reportes anuales de sustentabilidad, que han aparecido desde 2005. Más aún, en 2006, la gerencia anunció un nuevo eslogan y meta enfocados en torno a la RSC. El eslogan “Green Baosteel, nuestro hogar común” está alineado con su meta de convertirse en el fabricante de acero más limpio y sustentable del mundo.

Las condiciones necesarias para convertir a la empresa en un jugador local están dadas. Primero, desde su fundación, la empresa nunca ha sido una EPE típica china. Segundo, existe desde 1978, lo que coincide con el punto exacto en que despegaron las reformas económicas chinas. Por lo tanto, a diferencia de muchas EPE, no debía cargar con el legado del pasado comunista chino. Finalmente, ha sido moldeada por la tradición cosmopolita de Shanghai, que se refleja en las relaciones de larga duración y en numerosos joint ventures que ha conformado con otros jugadores globales.

Baosteel está preparada para confrontar el futuro, pero reconoce los enormes desafíos que traerá. Durante algún tiempo, los segmentos de mercado especiales de China han experimentado tasas de crecimiento más altas y mucho mayores niveles de demanda que en otros mercados emergentes, como la India y Rusia. Hasta cierto grado, incluso han alcanzado a los de los países industrializados como Estados Unidos. La investigación más reciente de la OCDE sugiere que esta tendencia es visible en cada segmento del mercado chino del acero y se proyecta que será más pronunciada en el futuro. El mismo tiempo, las exportaciones continúan en ascenso a pesar de la gigante demanda interna. En 2004, las exportaciones de acero superaron las importaciones por primera vez en la historia.

Debido a que se esfuerza por cumplir con la alta demanda local, más de 90% del volumen de negocios de Baosteel se concentra en China. Además, para mejorar su posición de negociación, planea futuras fusiones y adquisiciones locales y en el extranjero, tanto en forma horizontal como vertical (en forma ascendente y descendente) a lo largo de la cadena de valor. La consolidación actual del mercado chino del

³En jerga china, las escuelas Hope se refieren a escuelas establecidas en áreas rurales pobres donde los niños no hubieran recibido educación si estas escuelas no se hubiesen establecido. Se conoce a estas escuelas porque brindan “esperanza”.

acero y el acceso abierto a los mercados internacionales permiten la implementación de esta estrategia para adquirir nuevas plantas e integrar sitios de minería importantes. Por ejemplo, en la actualidad Baosteel importa 80% del hierro que necesita. Sin embargo, en 2001, la empresa adquirió una participación de 50% en la mina de hierro brasileña Água Limpia y en 2003 adquirió acciones en Hamersley Iron, una subsidiaria australiana de Rio Tinto. Estas posiciones de capital accionario son ejemplos del movimiento vertical de Baosteel en la cadena de valor. Más aún, estas sociedades flexibles y numerosas juntas con otros gigantes asiáticos del acero, como Nippon Steel, de Japón y Posco, de Corea, nutren los rumores de que puede surgir una fusión.

No sólo las metas económicas son de importancia decisiva para la planeación estratégica de Baosteel Group, también la compra de experiencia en administración internacional. De tal forma, son cruciales los esfuerzos de internacionalización, como los que se detallan en el resto del caso, enfocados en Baosteel Europe.

Establecimiento de una subsidiaria en Hamburgo, Alemania

Baosteel ha realizado negocios en Alemania durante mucho tiempo, aunque sus actividades han cambiado de forma significativa al paso de los años. Al principio era imposible pensar en vender productos de acero; en lugar de ese sueño, su tarea principal era suministrar a las empresas chinas refacciones vitales importadas de Alemania para la producción nacional. Este panorama cambió en 1993, cuando la alta gerencia decidió expandirse y fundó Baosteel Europe GmbH, lo que significó una inversión de 6.64 millones de dólares. Baosteel eligió Alemania por una razón muy específica: los tribunales locales otorgan a clientes europeos y proveedores una mayor protección legal que si los negocios se realizaran en Hong Kong o en China. En otras palabras, al aplicar la perspectiva o visión basada en las instituciones, Baosteel consideró "las reglas de juego" en relación con la infraestructura legal y su aplicación entre los países y tomó la decisión de establecerse en el país que más le convenía.

Después de decidir establecerse en Alemania, Baosteel también evaluó varias ciudades alemanas. Su decisión de ubicar la empresa en la ciudad de Hamburgo se basó tanto en motivos económicos (como un acceso directo a las rutas de embarque) como en aspectos culturales. Por ejemplo, Ye Meng, actual presidente de Baosteel Europe, afirma que "Hamburgo y China pueden mirar hacia atrás una larga historia de sociedad. En realidad hay muchas empresas y entidades comerciales chinas en esta ciudad. La oficina matriz de Baosteel Europe GmbH proviene de la ciudad hermana de Hamburgo, Shangai, que también tiene puerto. Desde una perspectiva cultural, y por razones geográficas, Hamburgo, en nuestra opinión, nos proporciona condiciones favorables para el desarrollo de nuestra empresa". Además, la fuerza laboral y la infraestructura tecnológica alemanas son conocidas por ser de clase mundial. Más aún, Meng cree que ganar la confianza de los clientes alemanes y vender partes de acero "hechas en Alemania" ha beneficiado de manera notable a la empresa.⁴

En realidad, los negocios de Baosteel Europe han estado en auge. En los últimos tres años, el volumen de negocios aumentó a 732 millones de dólares. Esta cifra significa que Baosteel Europe está entre las empresas chinas más grandes establecidas en Alemania. Aunque obtiene utilidades, Baosteel Europe no se mantiene pasiva. No sólo realiza estrategias para incrementar su participación en el mercado global, también trata de expandirse en Alemania y en Europa con productos nuevos e innovaciones. De tal forma, la subsidiaria de Hamburgo está lista para expandirse con base en el reclutamiento de nuevos especialistas. Bajo la dirección de Meng, la estructura de Baosteel Europe GmbH ha cambiado de forma considerable en los últimos años. Por ejemplo, en 2004 tenía 30 empleados en Alemania, hoy hay 55, pero también hay empleados adicionales en otras oficinas a lo largo de Europa, Medio Oriente y Shangai. El departamento de finanzas y la oficina de Shangai son responsables de la organización interna de lo que sucede en Hamburgo. Atender a los clientes y proveedores es la tarea de cada área de negocios (por ejemplo, comercio de acero, refacciones y equipo y productos de metal). En forma reciente, el nuevo departamento de negocios ha recibido la orden de expandirse hacia nuevas áreas de negocios. Con la

⁴ "Hamburg provides Chinese company with link to Germany, Europe, and the world", consultado el 12 de noviembre de 2009, <http://www.gfai.com/homepage/info-service/publications/our-publications/germany-investment-magazine/vol-2008/vol-032008/foreign-direct-investment1/>.

finalidad de administrar diversas tareas, la empresa emplea personas de varios países. En Hamburgo, los expatriados chinos trabajan hombro a hombro con los alemanes. En otras subsidiarias instaladas en Europa, la mayoría son empleados de una diversidad de países. Tomado todo junto, es evidente que Baosteel es una empresa internacional con un panorama global.

Áreas de negocios de la subsidiaria de Baosteel en Alemania

Compras, que era de importancia considerable en los inicios de las actividades de Baosteel en Alemania, mantiene en la actualidad un rol importante. Las transacciones involucradas son complicadas debido a que son interculturalmente demandantes y requieren de una buena coordinación. El proceso de compras se pone en movimiento por una empresa en una ubicación determinada; por ejemplo, un productor chino de acero en una provincia que requiere refacciones que se obtienen sólo de Europa. Este requerimiento se comunica a las oficinas corporativas de Baosteel en Shangai, las cuales luego transmiten la solicitud a Baosteel Europe. Un empleado chino o alemán recibe la petición en Hamburgo y coloca el pedido con un proveedor local (alemán). Cuando llegan las refacciones, otro empleado chino/alemán de Baosteel arregla que se envíen a China. La petición, el procesamiento del pedido y el transporte pueden realizarse en chino, alemán o inglés, lo que significa que los empleados de ambas naciones realizan juntas transacciones de muchas tareas y deben participar en un diálogo continuo. Por ello, en las oficinas de Hamburgo, el éxito del negocio depende en absoluto de la cooperación germano-china, que se basa en tres años de experiencia y la comprensión mutua. Un director de departamento chino supervisa cuatro equipos, cada uno conformado por un empleado chino y uno alemán, que se conocen entre sí y trabajan juntos en forma coordinada.

Sin embargo, el comercio de acero tiene un proceso de compra fundamentalmente diferente, en el cual diez compañeros de trabajo chinos (la mayoría de ellos ingenieros) trabajan bajo la dirección del director general adjunto con experiencia internacional, Guo Zheng. El idioma de trabajo es el chino y, con base en las prácticas de negocios internacionales, se usa el inglés para comunicarse con el mundo “exterior”. En el comercio del acero, el mercado alemán desempeña un rol subordinado. Los pedidos de ventas se envían vía Hamburgo, donde se concluyen los contratos, a toda Europa y el resto del mundo. La mayoría de los clientes valoran la calidad, confiabili-

dad, entrega puntual y el servicio de Baosteel. Aunque el precio es importante en ciertos países, la empresa no se posiciona en el segmento más bajo de precios, ya que prefiere tener un nivel de precios semejante al de ThyssenKrupp y ArcelorMittal. Con el objetivo de incrementar su participación de mercado en Europa, Baosteel fija sus esperanzas en la calidad premium y la orientación al cliente. El volumen de negocios, en la actualidad aproximadamente de 500,000 a 600,000 toneladas anuales, es aún un porcentaje muy pequeño de la producción total.

El departamento de nuevos negocios también es administrado por un expatriado chino con experiencia internacional. “Nuevo” se refiere a las regiones nuevas (como Medio Oriente, Europa Oriental y África) y a las actividades nuevas (como inversiones en sectores distintos a la industria del acero). La fase actual de planeación incluye realizar estudios de factibilidad (con la ayuda del expertise externo) y estudiar los métodos de acceso al mercado.

Cultura corporativa y ambiente laboral

En años recientes, los altos directivos de Baosteel se han percatado de la importancia de implantar una cultura corporativa común, tanto para los empleados chinos como para los extranjeros. Por ello, en 2004, implementó un programa que hace hincapié en “la buena fe” y la “sinergia” como valores fundamentales y destaca la importancia de la cultura como la base de todas las acciones económicas. Se ha dicho que “la cultura de Baosteel es el alma de la administración, mientras que ésta es el vehículo de la cultura.” Los ejecutivos en Baosteel Europe resaltan el valor de palabras como “integridad”, “trabajo en equipo” y “lealtad” y de esa manera transfieren a todos los empleados la esencia y el nivel de su cooperación con la oficina matriz en Shangai. Para destacar la opinión elevada y la importancia de la fuerza de trabajo local, todos los empleados alemanes de Baosteel Europa fueron invitados a visitar Shangai durante una semana. Se les mostró la organización de la oficina principal, conocieron a sus contrapartes con los que con frecuencia intercambiaban comunicaciones telefónicas o mensajes por correo electrónico y experimentaron la hospitalidad china, junto con la gratitud por su logro y lealtad hacia la empresa. Los empleados alemanes también han sido incluidos en el sistema chino de bonos, con la finalidad de alentar su participación en el éxito de la empresa.

En la junta semestral que incluye a todos los empleados de Baosteel Europe, la gerencia reporta con detalle el éxito y las metas de la empresa matriz y la subsidiaria de Hamburgo, con lo cual espera estimular un espíritu de comunidad. Los empleados alemanes se sorprendieron gratamente cuando observaron que los ejecutivos chinos tratan de respetar los hábitos y costumbres alemanas, entre ellos, no esperar que los empleados locales permanezcan en el trabajo en la oficina hasta altas horas de la noche, como sucede con frecuencia en el caso de los expatriados chinos. Baosteel ha llegado a entender y reconocer que, a pesar de los diferentes hábitos de trabajo, al final, la eficiencia es la misma.

Los empleados alemanes también aprecian de manera particular el respeto con el que los superiores chinos tratan a sus subordinados. La experiencia de trabajar juntos diariamente significa que los empleados alemanes no comparten la imagen típicamente negativa de China que con frecuencia presentan los medios. En su lugar, la mayoría ha desarrollado una imagen mucho más positiva de China.

Además de la buena atmósfera en el lugar de trabajo, los empleados tienen motivaciones adicionales. En específico, una empresa grande y en expansión es sinónimo de empleos seguros. Esta característica es especialmente palpable en el caso de las empresas chinas, donde la protección en contra del despido se basa en la creencia china y confuciana de que cada uno tiene la obligación de cuidar el bienestar de los demás. Los altos bonos por logros especiales confirmán la actitud de aprecio de la alta gerencia. Por lo tanto, la rotación de empleados es bastante baja comparada con otras empresas que operan en esta industria.

Para avanzar dentro de Baosteel, es necesario ocupar una posición de responsabilidad en las oficinas corporativas. De tal forma, es importante que las personas posean no sólo calificaciones profesionales, sino que tengan capacidad para hablar chino de manera fluida. Por lo tanto, a muchos empleados alemanes que no hablan chino les resulta extremadamente difícil llegar a un nivel de alta gerencia en Baosteel Europe. En general, aunque permanecen los desafíos, la empresa ha superado muchas diferencias culturales con base en emplear tiempo para entender esas diferencias y encontrar formas de integrar las culturas alemana y china dentro de su cultura organizacional.

Administración de recursos humanos

En China, Baosteel disfruta de una buena reputación por sus excelentes compensación y oportunidades

de carrera. Para mantener esta reputación y captar al mejor talento, ha implementado un proceso de reclutamiento muy cuidadoso. Los candidatos para su exhaustivo procedimiento de examen son elegidos de entre un gran número de solicitantes, todos ellos graduados universitarios. A diferencia de la mayoría de las empresas de Asia Oriental, Baosteel rara vez recluta a empleados que salten del barco de otros empleadores o en ferias de empleo. Sin embargo, una vez que se elige un candidato, los solicitantes exitosos son introducidos y capacitados en la cultura corporativa de Baosteel, lo que es una práctica acostumbrada en las empresas chinas. Si el candidato obtiene un buen resultado en el curso de un año, la empresa puede cubrir el costo de una mayor educación; por ejemplo, un programa de un año de educación superior en China o en el extranjero. Después, es probable que el empleado sea promovido dentro de la empresa y ocupe un puesto de nivel directivo, lo que le permitirá alternar entre China y otros países. Es interesante destacar que hasta hace poco los empleados chinos consideraban una buena oportunidad que se les ofreciera la posibilidad de trabajar en el extranjero durante algunos años, ya que ello coincidía con un buen salario y mejores calificaciones. Sin embargo, debido a que las oportunidades de ingresos y carrera se han desarrollado enormemente dentro de China en los últimos años, muchos consideran que esta misma "oportunidad" o asignación es una carga, en especial desde que la calidad de vida en Shangai es ahora mejor que en muchas ciudades occidentales.

En otras palabras, actualmente los expatriados chinos experimentan los mismos tipos de cargas que los de países desarrollados, como la separación de su familia o los problemas con las escuelas de sus hijos en el extranjero. Aunque Baosteel considera estas reservas y ofrece a los expatriados chinos numerosos incentivos, como una mayor compensación y garantía de trabajo para los cónyuges, la disposición a trabajar en otros países va en declive. Sin embargo, para las personas que intentan escalar profesionalmente, las estancias exitosas en el extranjero facilitan de forma considerable el acceso al nivel de alta gerencia y a los puestos ejecutivos en las subsidiarias y las oficinas corporativas.

En forma más reciente, Baosteel ha expandido el alcance de su administración de recursos humanos y le ha otorgado un carácter más estratégico. Además de las evaluaciones regulares, las habilidades de sus empleados se perfeccionan de manera continua mediante una capacitación sistemática. Más aún,

ahora se puede acceder a una instrucción preparatoria de país o de cultura específicas cuando alguien es asignado en el extranjero, como lo están los programas de los repatriados. Finalmente, el sistema de mentoring está bien organizado y es muy valorado. Los jóvenes y talentosos ejecutivos son monitoreados y reciben el consejo de mentores designados para cuidarlos y guiarlos. Mientras los mentores ascienden en la jerarquía de la empresa, les será más fácil "empujar" el avance de sus "alumnos", quienes también pueden recibir recomendaciones para empleo en otra empresa. Este sistema de red no sólo lleva a un buen trabajo profesional, sino que es indispensable si se desea avanzar a una posición de toma de decisiones.

Baosteel Europe pavimenta el camino para la integración y la expansión

Para Baosteel, numerosos aspectos económicos y culturales tuvieron una importancia decisiva cuando se elegió Hamburgo como su ubicación europea. Debido a que busca un resultado de ganar-ganar, Baosteel Europe ha desarrollado una gran relación con el gobierno de la ciudad de Hamburgo, en especial con sus departamentos que participan en el desarrollo económico. Baosteel administra continuamente esta relación pues permanece en contacto con los medios y estimula a los representantes de la empresa para que participen y patrocinen los eventos públicos. Es interesante destacar que la empresa ha incorporado las prácticas orientadas hacia Alemania de su representación externa de regreso en China, lo que demuestra su interés por aprender las mejores prácticas globales. También ha comenzado a desarrollar ideas en relación con estrategias de creación de redes con otras organizaciones chinas radicadas en Alemania enfocadas en la promoción conjunta de sus intereses. Además, ha conformado sociedades flexibles con otras dos grandes corporaciones chinas que también tienen su domicilio en Hamburgo: COSCO y Bank of China.

Se dice que Baosteel Europe ejemplifica a una "corporación china grande en el extranjero" y que ocupa un rol de corredor líder en dos sentidos: ser un "caso de prueba" y un "modelo".⁵ Numerosas empresas chinas aún encuentran difícil ser competitivas internacionalmente y con frecuencia hay una discrepancia entre una historia de éxito impresionante que se cuenta en casa y el progreso dudoso en el extranjero que puede estar empañado por contratiempos. Este panorama podría cambiar con rapidez si los "proyectos piloto" como la internacionalización de Baosteel,

son un éxito y la alta gerencia de otras empresas llega a las conclusiones correctas. Sin embargo, no son sólo los puntos de vista dentro de una industria los que tienen importancia. Las empresas chinas, en especial las que tienen ambiciones internacionales, deben asumir que el público las observa intensamente tanto en su país de origen como en el extranjero y se deben comportar de manera responsable.

Después de un inicio difícil, Baosteel ha progresado de forma significativa en años recientes. Ciertamente, la situación ha sido muy prometedora para la industria del acero. La base esencial para una mayor expansión internacional es un desarrollo sistemático de los recursos humanos que debe comenzar por un reclutamiento cuidadoso, planeación profesional y mayor educación. Baosteel trata de atraer los talentos de especialistas alemanes y de otros países para formar equipos internacionales de liderazgo que estén en posición de enfrentar los desafíos que tiene que superar la administración internacional. Más aún, en el caso de las relaciones internacionales entre clientes y proveedores, es importante prevenir conflictos interculturales mediante del incremento del nivel intercultural de competencia y fortalecer una cultura corporativa global.

Baosteel va en camino de vencer estos desafíos, pues ya ha logrado unir a una variedad de empresas muy diferentes en Shanghai y haber desarrollado una cultura corporativa entre sus empleados. Cuando analizaba las "habilidades duras" de Baosteel, la ex presidenta del consejo, Qihua Xie, acuñó el eslogan "calidad, no cantidad". Lo mismo puede aplicarse también a las "habilidades suaves" de la empresa. En general, Baosteel Group es una empresa ejemplar de la cual otras empresas chinas pueden aprender.

PREGUNTAS

1. ¿Qué ventajas específicas de ubicación proporcionó Hamburgo a Baosteel? Evalúe otros lugares en Europa que podrían ofrecer ventajas similares.
2. ¿En qué forma Baosteel maneja su entrada a Europa? ¿Qué factores han incrementado su éxito?
3. ¿De qué manera Baosteel Europe supera los desafíos de administrar una subsidiaria?
4. ¿Cuáles son las lecciones que podemos obtener acerca de cómo administrar los recursos humanos en una subsidiaria con base en la experiencia de Baosteel en Alemania?
5. ¿Por qué Baosteel dedica recursos considerables a la responsabilidad social corporativa?

La responsabilidad social corporativa de Bank of America y el movimiento “Occupy Wall Street”¹

Aunque Bank of America invirtió 268,800 millones de dólares en actividades relacionadas con la RSC en 2010, fue un objetivo principal de los manifestantes de Occupy Wall Street en 2011. En medio del movimiento Occupy Wall Street, dos ejecutivos intentaban descifrar la manera de elaborar los planes de RSC para 2012.

Cathy Benjamin, University of Texas at Dallas

Vivian Brown, University of Texas at Dallas

James Buchanon, University of Texas at Dallas

Grace Crane, University of Texas at Dallas

Michele Harkins, University of Texas at Dallas

“¿Qué desean de nosotros estas personas?” Mary Turner, ejecutiva de marketing y estrategia global de Bank of America, miraba hacia afuera de su ventana en el cuarto piso, al tiempo en que los manifestantes del movimiento Occupy Wall Street marchaban por la acera frente al banco en octubre de 2011. Mary se preparaba para reunirse con Mark Smith, ejecutivo de responsabilidad social corporativa y políticas de consumo, para analizar sus recomendaciones al consejo en relación con los planes de RSC para 2012.

Las protestas públicas exigían cada vez más del banco, ya que en forma reiterada se lo responsabilizaba de ocasionar la crisis hipotecaria de 2008. Los manifestantes de Occupy Wall Street marchaban con letreros que rezaban “somos el 99%” como un recordatorio de la distribución de la riqueza entre el ínfimo 1% más rico y el resto de la población. La distribución de la riqueza se había convertido en un debate creciente y acalorado en 2011. La semana anterior, un grupo de manifestantes había tomado brevemente una sucursal de Los Ángeles, en la que exigieron que Bank of America ayudara a resolver los déficits presupuestales estatales. El banco se vio forzado a llamar a la policía para proteger a su propiedad, clientes y empleados. Quienes protestaban lanzaron basura recolectada de una casa cercana en los jardines de los



Map Resources

ejecutivos bancarios. Se exhortó a los consumidores a que cerraran sus cuentas en los grandes bancos y a que abrieran cuentas en las uniones de crédito. Parecía que los manifestantes creían que la avaricia corporativa era la causa principal de la crisis financiera en Estados Unidos. Esta protesta pública para que los

¹ Este caso fue elaborado por Cathy Benjamin, Vivian Brown, James Buchanon, Grace Crane y Michele Harkins (University of Texas at Dallas EMBA 2012) bajo la supervisión del profesor Mark Peng. El propósito de este caso es servir como base para análisis en clase, no para ilustrar un manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los puntos de vista expresados pertenecen a los autores (en su capacidad privada como estudiantes de EMBA) y no necesariamente reflejan los de las personas y organizaciones mencionadas. © Cathy Benjamin, Vivian Brown, James Buchanon, Grace Crane y Michele Harkins. Reimpreso con autorización. Las preguntas para el análisis del caso fueron agregadas por Mike Peng.

bancos asumieran una actitud socialmente responsable amenazaba la capacidad de estos para hacer negocios.

Actividades de RSC de Bank of America

Bank of America se consideraba una empresa socialmente responsable. Sus actividades de RSC incluían inversiones por 268,800 millones de dólares (vea la figura 1), que incluían:

- 168,500 millones de dólares en desarrollo de la comunidad (vea la figura 2).
- 92,000 millones en pequeñas y medianas empresas.
- 4,100 millones invertidos en miles de proveedores pequeños, medianos y diversos.
- 4,000 millones en iniciativas de negocios ambientales.

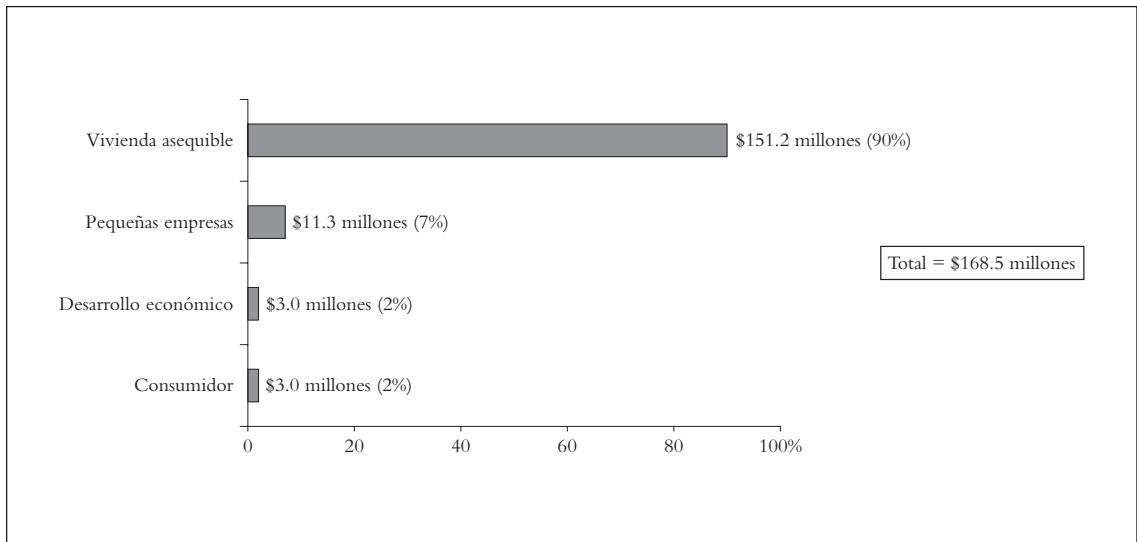
- 207,900 millones en filantropía (vea la figura 3).
- 1,300 millones de horas de voluntariado de empleados.

A pesar del entorno económico desafiante, el banco lanzó su Estrategia de Red de Seguridad de Emergencia. El programa fue diseñado para enfrentar las necesidades más urgentes de la comunidad derivadas de la mala situación económica. Proporcionó financiamiento directo para permitir a las organizaciones no gubernamentales de salud y de servicios humanos continuar la prestación de cuidados médicos, capacitación laboral, programas de guarderías infantiles, refugios, reducción del hambre y otros servicios para ayudar a estabilizar a las comunidades que atendía. En un momento de recortes gubernamentales y de fracasos de los proveedores de servicios, el banco continuó con su apoyo a la educación y al desarrollo de los jóvenes, al desarrollo de la comunidad y a la preservación del barrio, los servicios de salud y humanos, la cultura y las artes.

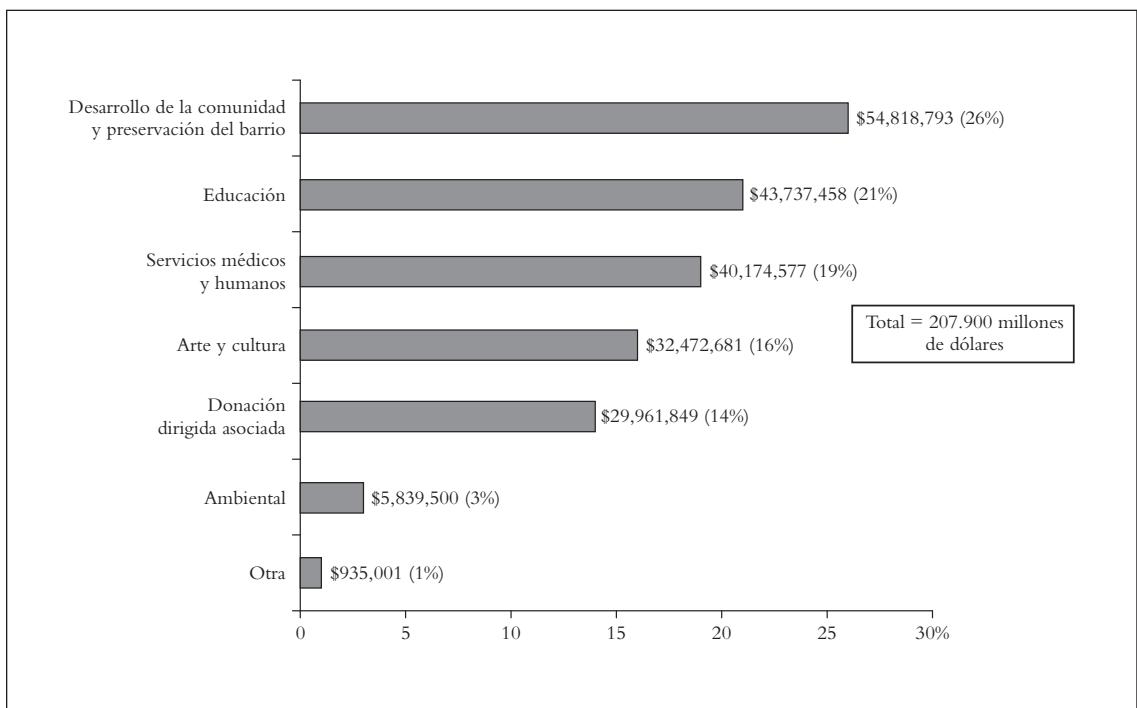
FIGURA 1 Puntos importantes de la RSC de Bank of America en 2010.

METAS MAYORES PARA 2010	LOGROS EN 2010
Invertir y prestar 1.5 billones de dólares en proyectos de desarrollo de la comunidad en 2019.	Invirtió 168,500 millones de dólares en el desarrollo de la comunidad, lo que incrementó la inversión total desde 2009 hasta 336,700 millones de dólares.
Incrementar en 5,000 millones de dólares los préstamos a las pequeñas y medianas empresas en 2010.	Incrementó los préstamos a más de 92,000 millones de dólares a pequeñas y medianas empresas, 10,500 millones más que en 2009.
Gastar 10,000 millones de dólares con diversos proveedores pequeños y medianos.	Gastó 4,100 millones de dólares en operaciones con miles de proveedores pequeños y medianos, incluidos 2,300 millones nada más con proveedores diversos.
Invertir 20,000 millones de dólares en empresas amigables con el ambiente hasta 2017.	Invirtió casi 4,000 millones de dólares en iniciativas de negocios ambientales en 2010, suma que llegó a la marca récord de 11,600 millones en programas de tres años para abordar el cambio climático mediante préstamos, productos y servicios de inversión y operaciones.
Reducir 9% el total de emisiones de gas invernadero entre 2004 y 2009.	Superó la meta de reducir 18% las emisiones generales dentro de la cartera heredada de Bank of America entre 2004 y 2010; redujo 8% el alcance de las emisiones 1 y 2 sólo en 2010.
Invertir 2,000 millones de dólares en apoyos filantrópicos hasta 2019 e incluir por lo menos 200 millones en 2010.	En 2010 invirtió 207,900 millones de dólares en filantropía.
Ofrecer un millón de horas de servicio de voluntariado de empleados en 2010.	Ofreció casi 1,300 millones de horas de servicio de empleados.

Fuente: Bank of America, Opportunity in Motion Corporate Responsibility Report 2010, http://webmedia.bankofamerica.com/ahead-bankofamerica/v4/video_files/CSR/Bank%20of%20America%202010%20Corporate%20Social%20Responsibility%20Report.pdf

FIGURA 2 Bank of America: Actividades para desarrollo de la comunidad 2010.

Fuente: Bank of America, Opportunity in Motion Corporate Responsibility Report 2010, http://webmedia.bankofamerica.com/ahead-bankofamerica/v4/video_files/CSR/Bank%20of%20America%202010%20Corporate%20Social%20Responsibility%20Report.pdf

FIGURA 3 Bank of America 2010: Inversiones filantrópicas.

Fuente: Bank of America, Opportunity in Motion Corporate Responsibility Report 2010, http://webmedia.bankofamerica.com/ahead-bankofamerica/v4/video_files/CSR/Banco%20of%20America%202010%20Corporate%20Social%20Responsibility%20Report.pdf

Turner estaba segura de que los manifestantes no eran conscientes del sacrificio que hacía el banco en un momento en que ella creía que se debían enfocar más en sus resultados netos. Sin embargo, sabía que sería difícil convencer a Smith de recortar las donaciones corporativas. Pero el banco estaba bajo escrutinio en cada momento. Por las mañanas, cuando encendía MSNBC, temía el momento en que se mencionara el nombre de la entidad. Una nueva historia acerca del banco y sus prácticas de robar firmas estaba en su escritorio, en la página principal de *Mortgage Servicing News*. Echó un vistazo a los artículos en su carpeta de entrada: Bloomberg, American Banker, ABA Banking Journal, Wall Street Journal y New York Times. Comenzó a preguntarse si Bank of America había reservado un espacio en la primera plana de cada medio de noticias financieras. Alcanzó su BlackBerry y movió la cabeza cuando leyó el *tuit* más reciente acerca de la forma en que muchos propietarios habían sido forzados por el banco a quedarse sin hogar. Recientemente había cerrado sus cuentas de LinkedIn y Facebook, debido a la inundación de comentarios negativos que recibía. Desde que aceptó una entrevista con Good Morning America, comenzó a recibir mensajes personales. “¿No se supone que los bancos están en los negocios para ganar utilidades para sus accionistas?” se preguntó en voz alta mientras asomaba la cabeza por la puerta.

Historia

Bank of America es una de las instituciones financieras más grandes del mundo con oficinas en más de 40 países. Sus divisiones de Mercados de capital global y Banca global corporativa y de inversión trabajan para estructurar y suscribir transacciones de incremento de capital en los mercados de deuda y capital accionario. En Estados Unidos, el banco atiende a personas físicas, empresas pequeñas y medianas, y grandes corporaciones. Sus servicios incluyen banca, inversión, administración de activos y otros productos y servicios, incluidos préstamos y servicio a hipotecas de consumidores.

En julio de 2008, Bank of America adquirió Countrywide Financial y se convirtió en el prestamista hipotecario y banco de primer piso más grande de Estados Unidos, operación que lo convirtió en titular de uno de cada cuatro préstamos hipotecarios en Estados Unidos. En 2007, Countrywide y su presidente ejecutivo (CEO), Angelo Mozilo, fueron investigados por el gran número de incumplimientos y ejecuciones hipotecarias de los préstamos subprime.

Aunque también otros prestamistas hipotecarios estaban bajo escrutinio, Countrywide, el prestamista más grande del país, tenía una larga historia de prácticas predadoras de préstamos. A partir de la década de 1990, la empresa pedía prestado en Wall Street, cerraba rápidamente los contratos y los colocaba en el mercado secundario. Aunque originalmente fue una situación rentable para ambas partes, el creciente número de incumplimientos generó una crisis en este ciclo. En 2007, la amenaza de quiebra como resultado de las prácticas de otorgamiento de préstamos depredadores era inminente y Mozilo se los endilgó a Bank of America. El paquete de salida de Mozilo fue de aproximadamente 72 millones de dólares, aunque estaba bajo investigación por la venta acelerada de acciones de 2006 a 2007.

La crisis hipotecaria subpreferencial de 2008 se disparó cuando más de 20% de estos solicitantes de alto riesgo no cumplieron, principalmente, con el pago de las hipotecas de tasa ajustable. A finales de 2007, los estadounidenses también habían incrementado su deuda a una razón de ingreso personal de más de 120%, los precios de las viviendas disminuyeron, los valores o títulos respaldados por hipotecas perdieron su valor, aumentaron las ejecuciones hipotecarias, los bancos endurecieron el crédito, aumentaron las tasas de interés y las entidades financieras se vieron forzadas a ejecutar las hipotecas que tenían en poder. En octubre de 2008 el Congreso aprobó la iniciativa denominada Troubled Asset Relief Program (TARP) diseñada para permitir que los bancos y otros financiadores de hipotecas ganaran estabilidad y continuaran otorgando crédito al consumo. Bank of America, considerado “demasiado grande para fracasar”, recibió 45,000 millones de dólares de fondos TARP, que pagó en diciembre de 2009.

Reporte de RSC 2010: conflicto entre la responsabilidad social y la financiera

Bank of America publicó su reporte de RSC 2010 a principios de 2011 en medio de la controversia sobre cómo debía pagar al público por los asuntos heredados de Countrywide. El reporte destacaba el compromiso del banco con sus valores centrales y principios operativos y sus luchas continuas en el área hipotecaria. La empresa no temía discutir la forma en que podía limpiar los problemas de su legado y describió sus soluciones de retención de hipoteca, incluidas las modificaciones de créditos hipotecarios, programas de asistencia a clientes y una mayor claridad del

proceso de préstamos. El reporte indicó que 76% de los solicitantes de préstamos a quienes se les ejecutó la hipoteca no habían hecho un solo pago en por lo menos un año. Por medio de sus prácticas de auditoría de identificación personal, el banco evaluó la integridad de las prácticas de ejecución de las hipotecas y respondió con mayor dotación de personal, controles y revisiones de calidad.

Bank of America se comprometió a prepararse y a participar en las siguientes reformas del sector hipotecario para presentar un nuevo programa de modificación de préstamos, para capacitar un equipo de servicio de hipotecas específico y desplegar la división recién formada Legacy Asset Servicing con personal especializado y liderazgo ejecutivo. Además, respaldó el trabajo social de los empleados, a los cuales otorgó dos horas de voluntariado por semana durante el horario de trabajo. También apoyó la filantropía por hasta 5,000 dólares, suma igual a los fondos de las donaciones de empleados a las entidades sin fines de lucro.

Turner creía en el enfoque del banco en la RSC. Sin embargo, tenía que convencer a Smith y al consejo de que la crisis económica demandaba que el banco perfeccionara su enfoque en los accionistas. Comenzó la discusión con Smith recordándole las pérdidas que había sufrido el banco desde la compra de Countryside. El reporte de medio año indicó una pérdida de 6,780 millones de dólares en utilidad neta, pero excluía el cargo por deterioro del fondo de comercio. Aunque el banco había logrado una pequeña reducción de los préstamos de mal desempeño, de los arrendamientos y de las propiedades ejecutadas, los reportes financieros de 2011 indicaban que la entidad tenía necesidad de reducir la deuda e incrementar el capital.

El año anterior, Moody's, Standard & Poor's y Fitch habían degradado la calificación crediticia del banco. En junio de 2011, Moody's colocó en revisión al banco para degradarlo aún más. Estas agencias le recordaron el daño sistémico que los temas heredados tienen sobre la economía. El crecimiento lento de los empleos en Estados Unidos, los efectos en la cadena de suministro debido al desastre natural japonés, la preocupación sobre la crisis financiera europea, las presiones de la inflación en China y los temas de deuda federal estadounidense contribuyeron a crear un entorno que reducía la confianza del público en Bank of America.

En 2011, el Financial Accounting Standards Board (FASB) introdujo nuevos lineamientos que afecta-

ban las modificaciones de préstamos, los acuerdos de recompra, los principios de medición de valor justo y la presentación de los ingresos consolidados. En junio, BAC Home Loans Servicing y otros socios de Countrywide firmaron un acuerdo por 8,600 millones de dólares. El Bank of New York Mellon actuó como fideicomisario para dar respuesta a las principales y potenciales reclamaciones relacionadas con los incumplimientos de garantía y otras exigencias de servicio a préstamos históricas asociadas con las actividades del legado de Countrywide. Bank of America estuvo bajo investigación del Departamento de Justicia por supuestas irregularidades en las prácticas de ejecución de hipotecas, incluido el incumplimiento de los requerimientos de FHA HUD. La norma regulatoria que contenía la Ley de Reforma Financiera de 2010 amenazó con incrementar el costo de hacer negocios. Las evaluaciones de seguros de depósitos de FDIC de instituciones financieras grandes y complejas amenazaron las reservas en efectivo del banco. El escrutinio por parte del Consumer Financial Protection Bureau, las reglas de requerimiento de capital BASEL II y los cambios que se introdujeron a las reglas del riesgo de mercado ponían en peligro a la industria de los servicios financieros. Otras amenazas para la solvencia del banco incluían nuevas reglas relacionadas con la forma en que se podían cobrar las cuotas de fondos insuficientes, los cargos por sobre-giro y las tarifas por el uso de cajeros automáticos.

El dilema que enfrentó Bank of America para el plan de RSC 2012

Smith era muy consciente del estado de la economía, incluido el entorno de los servicios financieros del Estado. Entendía todas las amenazas a la solvencia del banco y tenía claro el efecto potencial para las comunidades a las que atendía. Turner pronunció un discurso inquietante que lo hizo pensar seriamente en sus planes de RSC 2012. Comenzó a preguntarse si el banco podría cumplir sus compromisos actuales. Siempre se había comprometido a tratar los fondos del banco como si fueran suyos. Sin embargo, él ya había reducido 25% sus compromisos financieros personales a lo largo de los últimos dos años. Continuaba con sus donaciones filantrópicas, pero las redujo a servicios de salud y humanos, pues pensaba que las necesidades como alimento y techo eran más importantes durante la crisis financiera. Recibió llamadas y cartas decepcionantes de las organizaciones de artes y cultura a las que él tradicionalmente efectuaba donaciones. En el country club, algunos de sus

amigos intentaron persuadirlo de que no tenía razón para sentirse personalmente responsable por la crisis hipotecaria. Incluso su familia se burló de él cuando anunció que reduciría el gasto. Tal vez era el momento de que el banco hiciera lo mismo.

Smith escuchó con atención, al tiempo en que Turner detallaba el estado del banco. Aunque estaba de acuerdo en que las donaciones corporativas promovían la imagen de la empresa, no podía pasar por alto la necesidad de realizar mayores recortes financieros. En septiembre, el banco anunció que reduciría 30,000 plazas su fuerza laboral de 288,000 empleados durante los siguientes años y señaló al agotamiento y al congelamiento de las aperturas de plazas como la principal forma de reducción. Sin embargo, a principios de octubre ya había despidos en toda la empresa. ¿El banco se encontraba en peor situación de la que Turner creía?

Smith pensaba acerca de la siguiente reunión de consejo y se percató de que no tenía opciones. El banco ya no podía continuar su nivel de donaciones. Algo tenía que cambiar con rapidez con la finalidad de cumplir las demandas de los stakeholders (grupos de interés). Pero, ¿cómo podría Bank of America cambiar su estrategia de RSC sin perjudicar más a la marca? En esos momentos Wells Fargo era criticado por reducir su compromiso con la construcción ecológica. Citigroup luchaba con la SEC por los cargos de fraude hipotecario. Goldman Sachs pagó millones el año anterior en un acuerdo con SEC relacionado con préstamos subprime.

Bank of America estaba en busca de más efectivo. A principios de 2011, el CEO, Brian Moynihan, anunció que el banco intentaba mejorar su balance general en medio de críticas que sosténían que el banco no tenía suficiente capital para sostenerse en pie ante la crisis económica. Surgían rumores alrededor de la probabilidad de que el banco redujese aún más sus propiedades en China Construction Bank. Desde que asumió el puesto de CEO en 2010, Moynihan había vendido una cartera canadiense de tarjetas de crédito, una unidad de seguros y un banco privado. La semana anterior, el banco estuvo de acuerdo en vender su

participación en la franquicia Pizza Hut, incluida su deuda por 755 millones de dólares a Olympus Partners. El trato generaría una ganancia neta de más de 375 millones de dólares para el banco.

Smith se percató de que el valor para los accionistas era la preocupación más inmediata. De pronto estaba agotado mientras veía la lista de los compromisos corporativos. Lentamente sacó su resaltador e inició una larga revisión que le tomaría a él y a Turner las próximas cuatro horas.

Fuentes: Con base en 1) *Bank of America and Countrywide*, junio de 2010, consultado el 15 de octubre de 2011, de RealtyTrac, <http://www.realtytrac.com/foreclosure/reo/bank-of-america-countrywide-foreclosure.html>; 2) *Bank of America Finishes TARP Repayment*, 10 de diciembre de 2009, consultado el 29 de octubre de 2011, de DealBook; <http://dealbook.nytimes.com/2009/12/10/bank-of-america-finishes-tarp-repayment/>; 3) *Bank of America Investor Relations*, 13 de septiembre de 2011, consultado el 5 de noviembre de 2011, de Bank of America, <http://investor.bankofamerica.com/phoenix.zhtml?c=71595&p=irol-reportsother>; 4) *Bank of America Investor Relations*, 13 de septiembre de 2011, consultado el 7 de noviembre de 2011, de Bank of America Investor Fact Book – Midyear 2011, <http://investor.bankofamerica.com/phoenix.zhtml?c=71595&p=irol-reportsother>; 5) *Bank of America Releases First Corporate Social Responsibility Report*, 12 de julio de 2011, consultado el 15 de octubre de 2011, de Bank of America, Inside Our Company: <http://ahead.bankofamerica.com/featured/bank-of-america-releases-corporate-social-responsibility-report/>; 6) *Bank of America* (n.d.) consultado en <http://investor.bankofamerica.com/phoenix.zhtml?c=71595&p=irol-reportsother>; 7) *Wall Street Journal*, BofA Hunts for More Cash, 8 de noviembre de 2011, consultado el 8 de noviembre de 2011, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204190704577023890083609800.html?KEYWORD=pizza+hut>.

PREGUNTAS

- 1. ÉTICA:** A pesar de esas contribuciones significativas a las causas de RSC, ¿por qué se le tiene tanto resentimiento a Bank of America no sólo por parte de los integrantes de Occupy Wall Street sino también de segmentos grandes del público en general?
- 2. ÉTICA:** ¿Bank of America se comunicó o debió comunicarse con la gente de Occupy Wall Street acerca de su trabajo de RSC?
- 3. ÉTICA:** ¿Qué deben recomendar Turner y Smith al consejo?



GLOSARIO

A

activos complementarios Numerosos activos que no son fundamentales, pero que complementan y sustentan las actividades de valor agregado de los activos que sí lo son.

acuerdo de construcción, operación y transferencia (BOT) Tipo especial de proyecto llave en mano en el cual los contratistas primero construyen las instalaciones, después las operan durante cierto tiempo y más tarde las transfieren a los clientes.

administración del conocimiento Estructuras, procesos y sistemas que desarrollan, aprovechan y transfieren de manera activa el conocimiento.

administración del riesgo Identificación y evaluación de riesgos y la preparación para minimizar el impacto de eventos desafortunados de alto riesgo.

administración estratégica Una manera de administrar la empresa desde una perspectiva más amplia.

adquisición Transferencia del control de los activos, operaciones y administración de una empresa (objetivo) a otra (adquiriente), convirtiéndose la primera en una unidad de la última.

agentes Personas (como los directivos o gerentes) en quienes se delega autoridad.

aglomeración Concentración de actividades económicas en ciertos lugares.

ajuste estratégico Factor de complementación de las habilidades “duras” y los recursos de las empresas asociadas, como tecnología, capital y canales de distribución.

ajuste organizacional Factor de complementación de las cualidades organizacionales “suaves” de las empresas asociadas, como metas, experiencias y conductas que facilitan la cooperación.

alianza contractual (no patrimonial) Alianza estratégica que se basa en contratos y no requiere compartir la propiedad.

alianza estratégica Acuerdo voluntario de cooperación entre empresas.

alianza horizontal Alianza estratégica formada por competidores.

alianza patrimonial Alianza estratégica que requiere el uso de capital accionario.

alianza vertical ascendente Alianza estratégica con empresas del lado de los proveedores (ascendente).

alianza vertical descendente Alianza estratégica con empresas distribuidoras (descendente).

ambidestreza Capacidad de emplear ambas manos por igual. En el lenguaje de la administración, este término se emplea para describir capacidades para manejar de forma simultánea las paradojas (como la exploración en comparación con la explotación).

ambidestreza estratégica Capacidades dinámicas de las empresas para manejar de forma simultánea las influencias del mercado y del gobierno.

ambigüedad causal Dificultad para identificar los determinantes causales del desempeño exitoso de una empresa.

análisis de la competencia Proceso cuyo objetivo es prever las acciones de los rivales con la finalidad de revisar el plan de la empresa y prepararse para hacer frente a las respuestas de la competencia.

análisis FODA Análisis estratégico de las fortalezas internas (F) de una empresa, sus debilidades (D), oportunidades (O) y amenazas (A) en el entorno.

aprender haciendo Manera de aprender que no consiste en leer libros sino en realizar actividades prácticas.

arrogancia Exceso de confianza de los gerentes en sus capacidades.

ataque Conjunto inicial de acciones para obtener ventaja competitiva.

B

balanced scorecard Método de evaluación del desempeño que se basa en las perspectivas internas, del cliente, de innovación y aprendizaje, y las perspectivas financieras.

barreras arancelarias Impuestos que gravan las importaciones.

barreras comerciales Obstáculos que bloquean el comercio internacional.

barreras de entrada Estructuras de la industria que incrementan los costos de entrada.

barreras de movilidad Diferencias dentro de la industria que inhiben el movimiento entre los grupos estratégicos.

barreras no arancelarias Obstáculos comerciales y a la inversión que no se relacionan con los aranceles.

base de la pirámide La gran mayoría de la humanidad, cerca de cinco mil millones de personas, que ganan menos de dos mil dólares al año.

benchmarking Análisis para identificar si una empresa tiene recursos y capacidades para desempeñar una actividad específica de forma superior a sus competidores.

beneficios económicos Beneficios que brindan las diferentes formas de sinergia en el contexto de la diversificación.

beneficios económicos marginales (BEM) Beneficios económicos de la última unidad de crecimiento (como la última adquisición).

BRIC Brasil, Rusia, India y China.

BRICS Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica.

C

cadena de valor Bienes y servicios que se producen a través de una cadena de actividades verticales que agregan valor.

capacidad de absorción Capacidad para absorber el conocimiento nuevo al reconocer el valor de la información nueva, asimilarla y aplicarla.

capacidad de castigar Contar con recursos suficientes para impedir y combatir la deserción.

capacidad de respuesta local Necesidad de mostrar capacidad de respuesta a diferentes preferencias de los clientes en todo el mundo.

capacidades Activos tangibles e intangibles que usa una empresa para elegir e implementar sus estrategias.

capacidades relacionales (de colaboración) Capacidades para manejar con éxito las relaciones entre empresas.

capital accionario privado Capital accionario invertido en empresas privadas (que no cotizan en bolsa).

capital humano gerencial Habilidades y capacidades adquiridas por los altos directivos.

capitalismo accionario Punto de vista del capitalismo que sugiere que el propósito fundamental de existencia de las empresas es servir a los intereses económicos de los accionistas (también conocidos como capitalistas).

capitalista de riesgo (CR) Inversionista que aporta capital en una etapa temprana de las start-ups con alto potencial.

capital social Beneficios informales que obtienen las personas y organizaciones de sus estructuras sociales y redes.

cargo a nivel mundial (global) Cargo de ser responsable de una función de la EMN en todo el mundo.

carrera de aprendizaje Carrera en la que los socios de una alianza aspiran a superarse mutuamente, aprendiendo los “trucos” de la otra parte lo más rápido posible.

cartel Entidad compuesta por varios competidores que establece los volúmenes de producción y los precios. También es conocida como trust.

centralidad en la red Medida en que la posición de la empresa es fundamental respecto de las otras en la red interempresarial.

centro de excelencia Subsidiarias de EMN reconocidas de manera explícita como fuente de capacidades importantes, con la intención de que estas capacidades sean aprovechadas por otras subsidiarias o que sean difundidas entre ellas.

cobertura cambiaria Transacción que protege a los operadores cambiarios e inversionistas de la exposición a las fluctuaciones del tipo de cambio spot.

cobertura estratégica Distribución de las actividades entre varios países en diferentes zonas monetarias para compensar las pérdidas cambiarias en ciertas regiones con las ganancias en otras.

código de conducta (código de ética) Políticas escritas y normas de comportamiento y ética corporativas.

colectivismo Perspectiva de que la identidad de una persona se basa fundamentalmente en la identidad de su grupo colectivo (como su familia, aldea o empresa).

colusión explícita Las empresas negocian directamente la producción, asignan o fijan los precios y se reparten los mercados.

colusión Intentos colectivos de empresas competidoras para reducir la competencia.

colusión tácita Las empresas coordinan indirectamente acciones para reducir la competencia enviando señales a los demás de su intención de reducir la producción y mantener los precios por encima de niveles competitivos.

comoditización Proceso de la competencia de mercado, por medio del cual productos únicos de alto precio, y que generan grandes márgenes de utilidad, pierden estas características cuando se vuelven “commodities (o productos no diferenciados)”.

competencia en mercados múltiples Las empresas enfrentan a los mismos rivales en múltiples mercados.

competencia perfecta Situación competitiva en la que el precio lo determina el “mercado”, todas las empresas aceptan los precios, y entrar y salir es relativamente fácil.

complejidad social Formas de organizar socialmente complejas, típicas de muchas empresas.

Complementarios Empresa que vende productos que agregan valor a los de una industria enfocada.

compra apalancada (LBO, por sus siglas en inglés) Medio por el cual los inversionistas privados, con frecuencia en sociedad con los gerentes titulares, emiten bonos y usan el efectivo recaudado para comprar acciones de la empresa.

comunalidad de mercados Grado en que se superponen los mercados de dos competidores.

conducta Acciones de una empresa, como la diferenciación del producto.

conflictos principal-agente Pugnas de intereses entre principales (como los accionistas) y agentes (como los gerentes profesionales).

conflictos principal-principal Conflictos de intereses entre dos clases de principales: accionistas controladores y accionistas minoritarios.

conglomeración Estrategia de diversificación de productos no relacionados.

conglomerado Diversificador de productos no relacionados.

conglomerados clásicos Empresas que se dedican a la diversificación de productos no relacionados dentro de un pequeño grupo de países con centro en el país de origen.

conglomerados remotos Empresas conglomeradas que buscan la diversificación de productos no relacionados y la amplia diversificación geográfica.

conocimiento explícito Conocimiento codificable (esto es, que puede escribirse y transferirse sin perder mucha de su riqueza).

conocimiento tácito Conocimiento no codificable (esto es, difícil de escribirse y transmitirse sin perder mucha de su riqueza).

Consenso de Beijing Perspectiva que cuestiona la creencia del Consenso de Washington sobre la superioridad de la propiedad privada sobre la estatal para elaborar políticas económicas, que con frecuencia se asocia con el punto de vista del gobierno chino.

Consenso de Washington Perspectiva centrada en la no cuestionada creencia que sostiene la superioridad de la propiedad privada sobre la del Estado para diseñar las políticas económicas, que con frecuencia son impulsadas por dos organizaciones internacionales con sede en Washington: el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial

constelación Alianza estratégica constituida por múltiples socios (también conocida como red estratégica).

contendiente Estrategia que se centra en aprender con rapidez y después expandirse hacia el extranjero.

contraataque Conjunto de acciones en respuesta a los ataques.

contrato de relación o relacional Contrato que se basa en relaciones informales (vea también intercambios personalizados, informales y basados en las relaciones).

contratos de investigación y desarrollo (IyD) Contratos de outsourcing en IyD entre empresas (es decir, la empresa A se compromete a realizar ciertos trabajos de IyD para la empresa B).

control estratégico (o control por comportamiento) Controlar operaciones de subsidiarias/unidades con base en ver si tiene un comportamiento estratégico deseable (como la cooperación).

control financiero (o control por resultados) Controlar operaciones de subsidiarias/unidades con base estrictamente en el cumplimiento del criterio financiero/de resultados.

corrupción El abuso del poder público para el beneficio privado por lo general en forma de soborno.

costos burocráticos Costos adicionales que se asocian a una organización más grande y diversificada.

costos burocráticos marginales (CBM) Costos burocráticos de la última unidad de expansión organizacional (como el establecimiento de la última subsidiaria o filial).

costos de agencia Costos asociados a las relaciones entre principales y agentes. Ellos son la suma de 1) los costos de los principales de monitorear y controlar a los agentes y 2) los costos de los agentes de realizar la conexión.

costos de transacción Costos asociados a transacciones económicas, o más ampliamente, los costos de hacer negocios.

costos hundidos Costos irrecuperables en los que ya se incurrió e inversiones que ya fueron hechas.

cotización internacional Empresas que cotizan sus acciones en mercados de valores del exterior.

cultura organizacional Programación colectiva del pensamiento que distingue a los miembros de una organización de los de otra.

cultura Programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro.

customización en masa o producción en masa a la medida Productos de manufactura masiva, pero a la medida.

D

debida diligencia (o due diligence) Investigar antes de firmar contratos.

defensor Estrategia que aprovecha los activos locales en áreas en que las empresas multinacionales son débiles.

demandas domésticas Demanda de productos y servicios dentro de una economía doméstica o interna.

desempeño Resultado de la conducta de una empresa.

desventaja de la novedad Desventaja inherente que experimentan las empresas con espíritu emprendedor como nuevos participantes.

diferenciación del producto Singularidad de los productos que valoran los clientes.

diferenciación Estrategia que se concentra en cómo entregar productos que los consumidores perciben como valiosos y diferentes.

dilema del prisionero En la teoría de juegos, tipo de juego en el que el resultado depende de dos partes que deben decidir si van a cooperar o desertar.

dinámica competitiva Acciones y respuestas emprendidas por empresas competidoras.

director externo (independiente) Miembro no ejecutivo del consejo de administración.

director interno Funcionario que participa en el consejo corporativo que también es gerente de tiempo completo de la empresa.

distancia al poder Grado de desigualdad de una sociedad.

distancia cultural Diferencia entre dos culturas en algunas dimensiones identificables.

distancia institucional Grado de similitud o desigualdad entre las instituciones regulatorias, normativas y cognitivas de dos países.

diversificación Agregar nuevos negocios a la empresa, los cuales son distintos de sus operaciones actuales.

diversificación de productos Incursión en nuevos mercados de productos y/o actividades de negocios que se relacionan con el mercado y/o actividades actuales.

diversificación de productos no relacionados Incursión en industrias que no tienen una conexión obvia relacionada con el producto ni con la línea de negocios existente de la empresa.

diversificación de productos relacionados Incursión en mercados de nuevos productos y/o actividades que se relacionan con los mercados y/o actividades actuales de la empresa.

diversificación geográfica Incursión en diferentes países.

diversificación internacional Número y diversidad de países en los que compite la empresa.

diversificación superior Mayores niveles de desempeño debidos a la asociación con una empresa con diversificación de productos (se conoce también como ventaja de conglomerado).

división global por producto Estructura organizacional que asigna responsabilidades globales a cada división de producto.

división internacional Estructura organizacional que por lo general se establece cuando las empresas se expanden inicialmente en el extranjero y aplican una estrategia de réplica del país de origen.

Dominio o dominancia Situación en la que el líder del mercado tiene una porción demasiado grande del mismo.

downscoping (limitar el alcance) Reducir el alcance de la empresa por medio de liquidación de subsidiarias y compañías secundarias.

downsizing Reducir el número de empleados por medio de despidos, retiros anticipados y outsourcing.

dualidad del CEO Situación que se concreta cuando el CEO tiene una posición doble, al ser también presidente del consejo.

dumping Práctica de un exportador que vende por debajo del costo en el extranjero y planea incrementar los precios después de eliminar a los rivales locales.

duopolio Caso especial de oligopolio en el que sólo existen dos jugadores.

E

economía de la organización industrial (OI) Rama de la economía que busca comprender mejor cómo compiten y cómo regular las empresas en una industria.

economías de alcance Reducción del costo por unidad e incremento de la competitividad al incrementar el alcance de la empresa.

economías de escala Reducción del costo unitario al incrementar la escala de producción.

economías de escala Reducciones del costo por unidad al incrementar la escala de producción.

economías emergentes (mercados emergentes) Calificativo que describe economías de rápido crecimiento desde la década de 1990.

efecto del país de origen Percepción positiva o negativa de las empresas y productos de cierto país.

empreendedor en serie Emprendedor que inicia, crece y vende varias empresas a lo largo de su carrera.

empreendedor Persona que identifica y aprovecha oportunidades que no han sido exploradas.

emprendimiento internacional Combinación de comportamiento innovador, proactivo y de búsqueda de riesgo que rebasa las fronteras nacionales y aspira a crear riqueza en las organizaciones.

emprendimiento o espíritu emprendedor Identificación y aprovechamiento de oportunidades que no han sido exploradas.

empresa multinacional (EMN) Empresa que opera con inversión extranjera directa (IED), controlando y administrando directamente actividades de valor agregado en otros países.

empresa propiedad del Estado (EPE) Empresa propiedad del Estado y controlada por él (gobierno).

empresa que nace global (nueva empresa internacional) Start-up que intenta hacer negocios en el extranjero desde el inicio.

enfoque Estrategia que satisface las necesidades de un segmento o nicho específico de una industria.

equipo de alta gerencia (TMT) Equipo conformado por los más altos directivos de una empresa, liderados por el CEO.

equipos virtuales globales Equipos cuyos miembros están físicamente dispersos en múltiples ubicaciones en el mundo. Cooperan en forma virtual.

escala de entrada Cantidad de recursos que se comprometen para incursionar en un mercado del exterior.

estocada Clásico ataque frontal con fuerza bruta.

estrategia como acción Perspectiva que sugiere que la estrategia es fundamentalmente un reflejo del patrón de acciones de una empresa.

estrategia como integración Perspectiva que sugiere que la estrategia se trata no sólo de planes o acciones, sino que integra elementos de ambas escuelas de pensamiento.

estrategia como plan Perspectiva que sugiere que la estrategia está fundamentalmente contenida en un planteamiento explícito y rigurosamente formal, como la militar.

estrategia corporativa (o estrategia a nivel corporativo) Estrategia por medio de la cual una empresa

crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades en mercados múltiples.

estrategia de adaptación Estrategia que trata de incluir aspectos de responsabilidad social corporativa en la toma de decisiones.

estrategia de estandarización global Estrategia de EMN basada en el desarrollo y distribución de productos estandarizados a nivel mundial para obtener los máximos beneficios de las ventajas de bajo costo.

estrategia defensiva Estrategia de naturaleza defensiva. Las empresas admiten la responsabilidad, pero con frecuencia luchan contra ella.

estrategia de localización (multinacional) Estrategia de una EMN que se enfoca en varios países/regiones del extranjero, que considera a cada uno como un mercado local (nacional), independiente, digno de atención y adaptación significativas.

estrategia del océano azul Estrategia que se enfoca en desarrollar nuevos mercados (u “océano azul”) pero no ataca mercados centrales defendidos por los rivales, pues esto puede ocasionar una sangrienta guerra de precios (u “océano rojo”).

estrategia de negocios Estrategia que construye ventaja competitiva en un mercado discreto e identificable.

estrategia de réplica del país de origen Estrategia que hace hincapié en la réplica internacional de las competencias basadas en el país de origen, como escalas de producción, eficiencias de distribución y poder de la marca.

estrategia de un solo negocio Estrategia que se enfoca en un solo producto o servicio con poca diversificación.

estrategia emergente Estrategia que se basa en el resultado de una serie de decisiones “de abajo hacia arriba”.

estrategia, estructura y rivalidad de la empresa Cómo se relacionan la estructura de la industria y la estrategia de la empresa para afectar la rivalidad entre empresas.

estrategia global 1) Estrategia de las empresas en el mundo. 2) Forma específica de estrategia internacional que se caracteriza por la producción y distribución de productos y servicios estandarizados en todo el mundo.

estrategia intencional Estrategia deliberadamente planeada.

estrategia proactiva Estrategia que se enfoca en el compromiso proactivo con la responsabilidad social corporativa.

estrategia reactiva Estrategia pasiva acerca de la responsabilidad social corporativa. Las empresas no actúan en ausencia de desastres o reclamos. Cuando surgen los problemas, por lo general la negación es la primera línea de defensa.

estrategias genéricas Estrategias destinadas a reforzar la posición de la empresa enfocada en relación con las cinco fuerzas competitivas. Incluyen 1) liderazgo en costos, 2) diferenciación y 3) enfoque.

estrategia Teoría de una empresa acerca de cómo competir con éxito.

estrategia transnacional Estrategia de una EMN que intenta, de forma simultánea, ser eficiente en costos, tener capacidad de respuesta local y orientarse al aprendizaje.

estructura Atributos estructurales de una empresa, como sus costos de entrar o salir.

estructura basada en soluciones Estructura organizacional de EMN que atiende la necesidad de proporcionar soluciones a los problemas de los clientes.

estructura de área geográfica Estructura organizacional que ordena la EMN con base en diferentes países y regiones; es la más apropiada para aplicar una estrategia multinacional.

estructura de cuenta global Estructura que se enfoca en el cliente, la cual proporciona clientes (en ocasiones otras EMN) de manera coordinada y consistente entre diferentes países.

estructura de las cinco fuerzas Estructura o modelo propuesto por Michael Porter, el cual regula la competitividad de una industria. Las cinco fuerzas son: 1) intensidad de la rivalidad entre los competidores, 2) amenaza de entrantes potenciales, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores, y 5) la amenaza de sustitutos.

ética Normas, principios y estándares de conducta que regulan el comportamiento de la persona o la empresa.

evasión de la incertidumbre Grado al que los miembros de diferentes culturas aceptan situaciones ambiguas y toleran la falta de certidumbre.

evasor Estrategia que se centra en la cooperación por medio de JV con empresas multinacionales o en venderles las empresas locales.

exceso de capacidad Capacidad adicional de producción poco utilizada o no utilizada en la actualidad.

exploración Acciones que contienen términos como búsqueda, variación, toma de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento e innovación.

explotación Acciones que contienen términos como refinamiento, elección, producción, eficiencia, selección y ejecución.

exportaciones directas Venta directa de productos fabricados en el país de origen a clientes de otros países.

exportaciones indirectas Exportación indirecta a través de intermediarios que se encuentran en el país sede de la empresa con espíritu emprendedor.

expropiación 1) de activos en el extranjero: Actividades que enriquecen a los accionistas controladores a costas de los accionistas minoritarios. 2) de los accionistas minoritarios: Confiscación de los activos extranjeros invertidos en un país.

extensor Estrategia que se centra en aprovechar las competencias locales en el extranjero por medio de la expansión hacia mercados similares.

extraterritorialidad Aplicación de las leyes de un país en otros.

F

fabricante de diseño original Empresa que diseña y fabrica productos.

fabricante de equipo original Empresa que fabrica productos al ejecutar los planos de diseño suministrados por otras empresas.

fabricante de marca original Empresa que diseña, produce y comercializa productos de marca.

factor de dotaciones Dotación de factores de producción, como tierra, agua y personas en un país.

feminidad Nivel social relativamente débil que hace una diferenciación de roles de género, donde más mujeres ocupan posiciones que recompensan la asertividad y más hombres trabajan en profesiones relacionadas con cuidados.

fijación de precios en colusión Monopolios o partes coludidas que fijan los precios a un nivel más alto que el nivel competitivo.

fijación predatoria de precios (o precios depredatorios) 1) Fijar a corto plazo precios por debajo del costo para destruir a los rivales y 2) intentar incrementar los precios para cubrir las pérdidas a largo plazo después de eliminar a los rivales.

finta Ataque de una empresa contra un ámbito focal importante para un competidor, pero que no es el verdadero objetivo del atacante.

fondo soberano de riqueza o fondo soberano de inversión (FSR) Fondo de inversión propiedad del Estado compuesto por activos financieros como acciones, bonos, bienes raíces u otros instrumentos financieros que son financiados por activos de mercados del exterior.

formulación de la estrategia Diseñar la estrategia de la empresa.

franquiciamiento La empresa A accede a otorgar a la empresa B los derechos de uso de la tecnología patentada (por ejemplo, un proceso) o marca registrada de A (por ejemplo, un logotipo corporativo) a cambio de regalías que B deberá pagar a A. Por lo general, este término se utiliza típicamente en la industria de servicios.

fusión Combinación de los activos, operaciones y administración de dos empresas para establecer una nueva entidad legal.

fusiones y adquisiciones (FyA) Empresas que se fusionan o adquieren otras empresas.

FyA amigables Fusiones y adquisiciones en las que el consejo de administración y la gerencia de una empresa objetivo están de acuerdo en la transacción (aunque inicialmente pueden resistirse).

FyA conglomeradas Fusiones y adquisiciones que involucran a empresas en industrias de productos no relacionados.

FyA horizontales Fusiones y adquisiciones que involucran a empresas competidoras en la misma industria.

FyA hostiles (conocidas como adquisiciones hostiles) Fusiones y adquisiciones que se llevan a cabo en contra de los deseos del consejo de administración y la gerencia de la empresa objetivo, que rechaza la oferta de la FyA.

FyA verticales Fusiones y adquisiciones que involucran a proveedores (hacia arriba) y/o compradores (hacia abajo).

G

gambito Retirada de una empresa de un mercado de escaso valor para inducir a las empresas rivales a desviar recursos hacia el mercado de bajo valor, con la finalidad de que la empresa original que se retiró pueda captar un mercado de alto valor.

gerente de país (regional) Líder de negocios a cargo de un país específico (o región de una EMN).

globalización Integración estrecha de personas y países de todo el mundo.

gobierno corporativo Relación entre diversos funcionarios participantes para determinar la dirección y el desempeño de las corporaciones.

grupo externo Personas y empresas no vistas como parte de “nosotros”.

grupo interno Personas y empresas vistas como parte de “nosotros”.

grupos de empresas Término para describir un conglomerado, el cual se utiliza con frecuencia en las economías emergentes.

grupos estratégicos Grupos de empresas dentro de una gran industria.

H

hipercompetencia Forma de competencia que se enfoca en maniobras dinámicas, con la intención de desatar una serie de pequeñas, impredecibles, pero poderosas acciones para mermar la ventaja competitiva de sus rivales.

I

imperialismo ético Pensamiento imperialista de que las normas éticas de alguien deben aplicarse en todo el mundo.

implementación de la estrategia Acciones que se emprenden para llevar a cabo la estrategia de la empresa.

individualismo Perspectiva de que la identidad individual se basa fundamentalmente en sus atributos individuales (en lugar de considerar las características del grupo).

industria Grupo de empresas que fabrican productos (bienes y/o servicios) similares entre sí.

industrias relacionadas y de apoyo Industrias que se relacionan y/o apoyan la industria.

información asimétrica Distribución desigual de información entre dos partes.

iniciativa de la subsidiaria Búsqueda proactiva y deliberada de nuevas oportunidades de negocios por la subsidiaria de una EMN para ampliar el alcance de su responsabilidad.

innovación abierta Uso intencional de flujos de entrada y salida de conocimiento para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación.

instituciones formales Instituciones representadas por leyes, reglamentos y reglas.

instituciones informales Instituciones representadas por normas, culturas y ética.

institución Restricciones humanamente planeadas que estructuran la interacción de las personas, conocidas informalmente como “reglas del juego”.

integración hacia adelante Adquirir y poseer activos con ventaja.

intercambio impersonal formal, basado en las reglas Forma de intercambio económico que se basa en transacciones formales en las que las partes mantienen su distancia (vea también transacciones al alcance de la mano).

Intercambios personalizados, informales y basados en las relaciones Forma de intercambio económico que se basa en las relaciones informales entre las partes. También se le conoce como contrato de relación.

intermediario de exportación Empresa que realiza una función importante de intermediación enlazando a vendedores nacionales y compradores extranjeros que de otra forma no podrían haberse contactado.

Internalización Proceso de reemplazar una relación de mercado con una sola organización multinacional que abarca ambos países.

inversión cautiva Establecer subsidiarias o filiales para desempeñar trabajo internamente, pero en ubicaciones en el extranjero. En términos conceptuales, es idéntica a la inversión extranjera directa (IED).

inversión estratégica Acuerdo por el que un socio invierte en otro como inversionista estratégico.

inversión extranjera de portafolio (IEP) Compra de acciones y bonos extranjeros.

inversión extranjera directa (IED) Inversión directa de una empresa en actividades de producción y/o servicios en el extranjero.

J

joint venture (JV) “Hija corporativa” que no es otra cosa que una nueva entidad de propiedad común formada por dos o más empresas matrices.

junta directiva entrelazada Dos o más empresas comparten un director en sus consejos de administración.

L

Ley de Prácticas de Corrupción en el Extranjero (LPCE) Ley estadounidense promulgada en 1977, la cual prohíbe el soborno a funcionarios en el extranjero.

leyes antidumping Leyes que castigan a las empresas extranjeras que practican dumping en el mercado nacional o doméstico.

leyes antimonopolio Leyes que tratan de restringir las prácticas comerciales anticompetitivas, como carteles y trusts.

licenciamiento La empresa A accede a otorgar a la empresa B los derechos de uso de una tecnología patentada (por ejemplo, un invento) o marca registrada (por ejemplo, un logotipo corporativo) a cambio de honorarios o regalías que B deberá pagar a A. Norma que se utiliza normalmente en las industrias manufactureras.

liderazgo en costos Estrategia competitiva que se centra en competir con base en costos y precios bajos.

líder de precios Empresa que tiene una participación de mercado dominante y establece los precios y márgenes “aceptables” en la industria.

lógica dominante Tema dominante común que conecta varios negocios en una empresa diversificada.

M

marco institucional Modelo o estructura de instituciones formales e informales que regulan el comportamiento de personas y empresas.

marketing conjunto Acuerdos entre diversas empresas para comercializar conjuntamente sus productos o servicios.

masculinidad Nivel social relativamente fuerte que hace una diferenciación de roles de género, donde los hombres tienen ocupaciones que recompensan la assertividad, y las mujeres tienden a trabajar en profesiones relacionadas con cuidados.

matriz global Estructura organizacional que se utiliza con frecuencia para reducir las desventajas asociadas a las estructuras de área geográfica y división global por producto, en especial en los casos de las EMN que adoptan una estrategia transnacional

mecanismos basados en la salida Mecanismos de gobierno corporativo que se enfocan en la salida, que indican que los accionistas ya no tienen paciencia y están dispuestos a “salir” a vender sus acciones.

mecanismos basados en la voz Mecanismos de gobierno corporativo que se enfocan en la disposición de los accionistas a trabajar con los gerentes, por lo general en el consejo de administración, que “da voz” a sus preocupaciones.

mercado interno de capital Término que se utiliza para describir los mecanismos de administración interna de una empresa, con diversificación de productos no relacionados (conglomerado) que opera como un mercado de capital dentro de la empresa.

microfinanciamiento Práctica de ofrecer microcréditos (50 a 300 dólares) para iniciar un pequeño negocio, con la intención de ayudar a que los emprendedores salgan finalmente de la pobreza.

modelo de etapas Modelo que propone que las empresas se internacionalizan en etapas predecibles, que van de pasos sencillos a operaciones complejas.

modelo de integración-capacidad de respuesta Modelo de la gerencia de una EMN que se enfoca en cómo debe enfrentar de forma simultánea dos conjuntos de presiones por la integración global y la capacidad de respuesta local.

modelo estructura-conducta-desempeño (ECD) Modelo económico de organización industrial que sugiere que la estructura industrial determina la conducta de la empresa (la estrategia), que a su vez determina su desempeño.

modelo VRIO Modelo que se basa en aspectos de valor (V), rareza (R), posibilidad de imitar (I) y organización (O) de los recursos y capacidades.

modos de participación accionaria Modos de entrada en mercados del exterior que requieren capital.

modos de participación no accionaria Modos de entrada en mercados del exterior que no requieren capital.

monopolio Situación en la que una sola empresa proporciona los bienes y/o servicios para una industria.

N

norma Práctica predominante de los actores importantes que afectan a personas y empresas.

O

obsolescencia de la negociación Trato que cierra una EMN con un gobierno anfitrión, pero este cambia sus requerimientos después de la incursión de la EMN.

oferta pública inicial (OPI o IPO) Primera ronda de negociación pública de las acciones de la empresa.

offshoring Outsourcing internacional/en el extranjero.

oligopolio Situación en la que unas pocas empresas controlan una industria.

onshoring Outsourcing que se realiza con una empresa local o doméstica.

opción real Opción de inversión en operaciones reales a diferencia del capital financiero.

operaciones greenfield Construcción de fábricas y oficinas desde cero (en un proverbial “terreno virgen”—o “greenfield”— antiguamente usado para la agricultura).

oportunismo Búsqueda del interés personal con engaños.

organización no gubernamental (ONG) Organización que aboga por causas como el ambiente, los derechos humanos y de los consumidores, que no está afiliada al gobierno.

orientación a largo plazo Perspectiva que enfatiza la perseverancia y el ahorro para las mejoras a futuro.

outsourcing de procesos de negocio (BPO) Realizar por outsourcing los procesos de negocio, como la gestión de préstamos, procesamiento de tarjetas de crédito y operaciones de centros de atención telefónica (call center).

outsourcing Turnar toda o parte de una actividad a un proveedor externo para mejorar el desempeño de la empresa que se enfoca.

P

participación en temas sociales Participación de las empresas en las causas sociales que no se relacionan directamente con la administración de los stakeholders primarios.

participaciones accionarias cruzadas Acuerdo que obliga a ambos socios a invertir uno en el otro para convertirse en accionistas cruzados.

pequeña y mediana empresas (pyme) Empresa con menos de 500 empleados en Estados Unidos o con menos de 250 empleados en la Unión Europea.

perspectiva o visión basada en las instituciones Perspectiva central de la estrategia que sostiene que, además de las condiciones a nivel de la empresa y la industria, las empresas también tienen que considerar influencias mayores de fuentes, como el gobierno y la sociedad al elaborar la estrategia.

perspectiva o visión basada en los recursos Perspectiva central sobre estrategia que sugiere que las diferencias en el desempeño de una empresa son provocadas fundamentalmente por la diferencia en los recursos y capacidades de las empresas.

pilar cognitivo Valores y creencias internas que se dan por hecho, y que guían el comportamiento de personas y empresas.

pilar normativo Cómo los valores, creencias y normas de otros actores relevantes influyen en el comportamiento de personas y empresas.

pilar regulador Cómo las reglas, leyes y reglamentos formales influyen en el comportamiento de personas y empresas.

planeación de escenarios Técnica que busca preparar y planear en múltiples escenarios, tanto de alto como de bajo riesgo.

poder de negociación de los compradores Capacidad de los compradores para reducir los precios y/o mejorar la calidad de los bienes y servicios.

poder de negociación de los proveedores Capacidad de los proveedores para incrementar los precios y/o reducir la calidad de los bienes y servicios.

política antimonopolio Política de competencia diseñada para combatir monopolios, carteles y trusts.

política de competencia Política que regula las reglas del juego en la competencia, las cuales determinan la mezcla institucional de competencia y cooperación que da origen al sistema de mercado.

posicionamiento en la industria Formas de posicionar una empresa dentro de una industria, con la finalidad de minimizar las amenazas que presentan las cinco fuerzas.

presidente ejecutivo (CEO) Ejecutivo principal a cargo de la estrategia y operaciones de una empresa.

prima de adquisición Diferencia entre el precio de adquisición y el valor de mercado de las empresas objetivo.

principales Personas (como los propietarios) que delegan autoridad.

proliferación de producto Esfuerzos por llenar de productos el espacio, de manera que queda “poca demanda” para los entrantes potenciales.

propiedad difusa Patrón de propiedad que incluye numerosos pequeños accionistas, ninguno de los cuales tiene un grado de control dominante.

propiedad y control concentrados Derechos de propiedad y control concentrados en manos de los propietarios.

proyectos llave en mano (turnkey projects) Proyectos en los cuales el cliente paga a un contratista para que diseñe y construya nuevas instalaciones y capacite al personal.

R

racionalidad limitada Necesidad de tomar decisiones racionales en ausencia de información completa.

razón de concentración Porcentaje del total de las ventas de la industria representado por las primeras cuatro, ocho o 20 empresas.

recursos Bienes o activos tangibles e intangibles que usa una empresa para elegir e implementar sus estrategias.

recursos y capacidades intangibles Recursos y capacidades difíciles de ver y cuantificar.

recursos y capacidades tangibles Activos que se pueden ver y cuantificar con mayor facilidad.

redes externas El valor que obtiene el usuario del producto aumenta con el número (o las redes) de otros usuarios del mismo producto.

red estratégica Alianza estratégica conformada por múltiples empresas para competir contra otros grupos similares y empresas tradicionales (también conocida como constelación).

reducción de la diversificación Menores niveles de desempeño debidos a la asociación con una empresa con diversificación de productos (se conoce también como reducción de conglomerado).

reenfoque Reducir el alcance de la empresa para enfocarse en nuevas áreas.

reestructuración 1) Ajustar el tamaño de la empresa y su alcance, ya sea por medio de la diversificación (expansión o entrada), despojo (contracción o salida) o ambas. 2) Reducir el tamaño y alcance de la empresa.

relación de agencia Vínculo entre principales y agentes.

relación institucional Vínculos informales de una empresa con las instituciones dominantes en el entorno, los cuales confieren recursos y legitimidad.

relativismo ético Pensamiento relativo de que las normas éticas varían de forma significativa en todo el mundo, y que no existe consenso universal acerca del comportamiento ético y no ético.

réplica Repetición de pruebas de una teoría bajo una variedad de condiciones para establecer sus límites de aplicación.

represalias de mercado cruzadas Represalias en otros mercados cuando los rivales atacan en uno de ellos.

reproductores anclados Empresas que buscan reproducir un grupo de actividades en industrias relacionadas en un pequeño número de países unidos por el país de origen.

reproductores multinacionales Empresas que participan tanto en la diversificación de productos relacionados como en una amplia expansión multinacional.

requerimientos de contenido local Requerimientos gubernamentales de que ciertos productos estén sujetos a aranceles de importación y mayores impuestos, a menos que un determinado porcentaje de su valor se produzca en el país.

responsabilidad social corporativa (RSC) Responsabilidad social de las corporaciones. Consideración y capacidad de respuesta a temas que trascienden los reducidos requerimientos económicos, técnicos y legales de la empresa para lograr beneficios sociales junto con las ganancias económicas tradicionales que la empresa busca.

riesgo de operar en el extranjero Desventaja inherente que experimentan las empresas foráneas en

los países anfitriones debido a su condición de no ser naturales de éstos.

riesgo moral Negligencia con la cual actúan personas y organizaciones (incluidas empresas y gobiernos) que no tienen que enfrentar las consecuencias totales de sus acciones.

riesgos cambiarios Riesgos que produce la exposición a movimientos desfavorables de las monedas.

riesgos de difusión Riesgos asociados a la difusión no autorizada de activos específicos de la empresa.

riesgos regulatorios Riesgos asociados a políticas gubernamentales desfavorables.

S

semejanza de recursos Medida en que un determinado competidor posee una dotación estratégica comparable a la de la empresa enfocada.

semiglobalización Perspectiva que sugiere que las barreras fronterizas para la integración de los mercados son altas, pero no tanto como para aislar a un país de otro.

separación entre propiedad y control Difusión de la propiedad entre muchos pequeños accionistas, mientras el control de la empresa está concentrado en gran medida en las manos de gerentes asalariados y profesionales que poseen poco o ningún capital.

sinergia financiera Incremento en la competitividad de cada unidad, controlada financieramente por las oficinas corporativas, más allá de lo que puede lograr cada unidad si compite independientemente como empresas separadas.

sinergia operativa Sinergia derivada de compartir actividades, personal y tecnología.

singularidad de los socios Dificultad de localizar socios con ciertos atributos deseables.

sobrecarga de información Situación en la que existe demasiada información para procesarla

stakeholder (grupo de interés) Grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de la organización.

stakeholders primarios Integrantes de la empresa en los que ésta se basa para asegurar su supervivencia y prosperidad continuas.

stakeholders secundarios Stakeholders que influyen o afectan o que se ven influidos o afectados por la

corporación, pero que no participan en transacciones con ella ni son esenciales para su supervivencia.

subsidiarias de propiedad total (SPT) Subsidiaria situada en otro país que es de propiedad total de la EMN.

sustentabilidad global Capacidad para satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas.

sustitutos Productos de diferentes industrias que satisfacen las necesidades de los clientes que normalmente son satisfechas por la industria enfocada.

T

tecnología de manufactura flexible Tecnología moderna de manufactura que permite a las empresas fabricar productos diferentes a bajo costo (a menudo con base en lotes más pequeños que los grandes típicos que producen los líderes en costos).

teoría de agencia Teoría acerca de las relaciones entre principales y agentes (o para abreviar, relaciones de agencia).

teoría de juegos Teoría que se centra en la interacción competitiva y cooperativa (como en la situación del dilema del prisionero).

teoría de la representación Teoría que sugiere que los gerentes deben ser considerados como representantes de los intereses de los propietarios.

titulares Miembros que actualmente pertenecen a una industria y que compiten entre ellos.

tolerancia mutua Las empresas multimercados respetan los ámbitos de influencia de sus rivales en ciertos mercados y sus rivales actúan en reciprocidad, lo que conduce a colusión tácita.

transacciones al alcance de la mano Transacciones en las que las partes mantienen su distancia (vea también intercambio formal impersonal basado en las reglas).

transacción relacionada Maniobra mediante la cual los propietarios controladores venden activos de la empresa a otra que poseen a precios inferiores al del mercado o escinden la parte más rentable de una empresa que cotiza en bolsa y la fusionan con otra empresa privada.

transiciones institucionales Cambios grandes y fundamentales que se incorporan a las reglas forma-

les e informales del juego que afectan a las organizaciones como jugadores.

Tríada Tres regiones principales de economías desarrolladas: Estados Unidos, Europa y Japón.

triple resultado final Marca de desempeño que involucra a las dimensiones económica, social y ambiental.

trípode de la estrategia Estructura que sugiere que la estrategia, como disciplina, tiene tres “piernas” o perspectivas centrales basadas en: industria, recursos e instituciones.

tunelización Actividades de los gerentes de la familia controladora de una corporación para desviar los recursos de la empresa para uso personal o familiar.

Ventaja de internalización Ventaja asociada a la internalización, la cual es una de las tres ventajas fundamentales de ser una empresa multinacional (las otras dos son las ventajas de propiedad y ubicación).

ventaja de propiedad Ventaja asociada con la propiedad directa de activos en el extranjero, una de las tres ventajas fundamentales de ser una empresa multinacional (las otras dos son las ventajas de ubicación e internalización).

ventajas basadas en economías de escala Ventajas que se derivan de las economías de escala (entre más

fabrica una empresa un producto, menor será su costo unitario de producción).

ventajas de los participantes tardíos Ventajas que se asocian a esperar para actuar (conocidas también como desventajas del primero en actuar).

ventajas del primero en actuar Superioridad que obtienen los primeros en actuar y de la que no disfrutan los participantes tardíos.

ventajas específicas de ubicación Ventajas asociadas a operar en un lugar específico.

ventajas no basadas en economía de escala Ventajas de bajo costo que no se derivan de las economías de escala.

ventajas PUI Ventajas de propiedad, ubicación e internalización que por lo general se asocian a las EMN.

ventajas VAA o LLL Ventajas de vinculación, aprovechamiento y aprendizaje, que típicamente se asocian a las EMN de las economías emergentes.

vínculo micro-macro Vínculo entre las relaciones micro, interpersonales informales entre los gerentes de diversas unidades, y cooperación interorganizacional macro, entre diversas unidades.

vínculos débiles Relaciones que se caracterizan por interacción no frecuente ni estrecha.

vínculos fuertes Relaciones más duraderas, serias y confiables que se cultivan durante un largo periodo.



ÍNDICE DE ORGANIZACIONES

3Com, 327
3G Capital, 278
3i, 235, 401
3i Group PLC, 391–403
3M, 306

A

AAR, 205, 206, 215–217
ABB, 303
ABC, 39, 49, 234
ABN Amro, 179
Abuzz Technologies, 434
Accel Partners, 437
Accenture, 202
Access, 215
Acer, 63, 85
ADM, 239
Aegis, 409
Aer Lingus, 418
Agricultural Bank of China, 348
Água Limpa, 467
Ahava, 246
AIG, 347
Air Berlin, 421
Air Canada, 190, 192
Air France-KLM, 190, 192, 421
Air India, 164
Airbus, 5, 38, 41, 43, 50, 72, 130, 164, 302, 307
Alaska Permanent Fund, 235, 349
Alberta Heritage Fund, 349
Alcatel, 282
Alcatel-Lucent, 165, 282
Alfa Group, 197, 215
All Nippon Airways (ANA), 73
Aluminum Company of America (ALCOA), 237
Amalgamated Bank, 332
Amanah, 170
Amazon, 3, 6, 38, 49, 50, 54, 127, 194, 204, 284, 436–438, 441
AmBev, 278
American Airlines (AA), 190, 192, 198–199, 232, 236
American Honda Motors Inc., 269
Ameristeel, 278
Amtrak, 156
Android alliance, 194
Anglo American, 308
Anheuser Busch (Budweiser), 38, 239, 278
Apax Partners, 3

APAX Partners, 354
Apollo Global Management, 332
Apple, 6, 41, 49, 63, 76, 139, 160, 168, 211, 223, 232, 236, 241, 250, 253–254, 327, 336, 342, 441
ArcelorMittal, 468
Asian Paints, 246
AT&T, 49, 165, 199, 228, 237, 247–248, 456–459
AT&T/T-Mobile, 456–459
Australian Securities Exchange, 332
Avon Products, 301
Azul, 143

B

BAE Systems, 177, 199
Baidu, 28, 143, 195
Bain, 355
Banco de Investimentos Garantia, 278
Banco Santander Brasil, 348
Bank of America, 281
Bank of China, 348, 470
Baosteel Europe, 465–470
Baosteel Europe GmbH, 467
Baosteel Group, 465, 466, 467
Baotou Steel Factory, 392
Barclays, 309
Baring Vostok Private Equity Fund, 127
Barnes and Noble, 38, 50
Bath & Body Works, 80
Bayer Group, 321
Bayer MaterialScience, 321, 322
Bayi Steel Group, 465
BBC, 131
Bear Stearns, 462
Bearing Point, 202
BenQ, 80
Bentley, 48
Best Price, 33
Bharti, 33, 199
Bic, 242
Bing, 28
Bird, 247
Blackwater, 132. *See also* Xe Services LLC
BMI, 421
BMW, 40, 42, 47, 112–113, 116, 166, 194, 282
Boashan Iron and Steel Complex, 465
Boeing, 5, 39, 41, 43, 69, 72, 73, 130, 164, 238, 269, 307
Bombardier, 266, 297

- Borders, 50
Boston Consulting Group, 127
BP, 161, 196, 197, 205, 206, 215–217, 310, 316, 366, 376, 379
Bridgestone, 318
British Aerospace, 177
British Airways (BA), 46, 50, 164, 190, 192, 198–199, 236, 418,
 421–422
British Petroleum (BP), 177
British Telecom (BT), 177
BSkyB, 332
Burberry, 58
Burger King, 277, 278, 375, 398, 400
BYD, 85

C

- Cadbury, 277
Calvin Klein, 131
Cambridge, 4
Canon, 160, 178, 269
Capgemini, 202
Cardinal Distribution, 44
Cardinal Foods, 44
Cardinal Health, 44
Carlesberg, 231
Carlyle Group, 335, 355
Carnival cruise line, 39
Carrefour, 33, 80, 158, 197
Cascade Field, 278
Caterpillar, 160
Cathay Pacific, 190, 192
CBS, 234
CDH, 396
Cemex, 5, 85
Cengage Learning, 3, 4, 441
CFM International, 198
Checkpoint, 134
Chevrolet, 362
Chevron, 131, 315, 316
China Dow Chemical, 382
China Construction Bank, 348
China Investment Corporation (CIC), 349
China National Offshore Oil Corporation (CNOOC), 179
China Petroleum and Chemical Corporation. See Sinopec
China State Construction Engineering Corporation, 348
Christian Lacroix, 58
Chrysler, 72, 170, 228, 280, 282, 354
Cisco, 6, 49, 169, 197, 202, 232, 245, 303, 315
Citi Technology Services, 410
Citibank, 410
Citibank Islamic Bank, 170
Citigroup, 110, 168, 169, 197, 315, 349, 462
Citroën, 300
CKx, 332
CMD, 434

- CNN, 49, 234
CNOOC, 281
Coach, 58, 236
Coach USA, 155
Coca-Cola Company, 5, 9, 40, 42, 156, 162, 178, 194, 210, 213,
 239, 245, 268, 276, 297, 310, 369
Colgate, 168
Commercial Ready, 433
Compaq, 254
Condé Nast Traveler, 67
Conrad, 415
Continental Airlines, 278
Continental Lite, 236
COSCO, 470
COSTCO, 42
Credit Suisse, 462
Croma, 33
Cultor OY, 267

D

- Daewoo, 259
Dai-ichi Life Insurance, 348
Daimler-Benz, 280
DaimlerChrysler, 210, 276, 284, 354, 378
Danisco, 266, 267
Danish Sugar, 267
Danone, 206, 267
DataQuest, 445–446
De Beers, 36, 167, 229, 238
Dell, 6, 41, 49, 63, 71, 75, 80, 235, 317
Delta, 190, 192, 236
DeRemate, 436
Deutsche Bank, 462
Deutsche Telekom, 199, 248, 456–459
DHL, 69, 160
Diamond Syndicate, 229
Diamond Trading Company (DTC), 229
Dicos, 189
Didata, 167
Digital Sky Technologies, 438
DineroMail.com, 436
Discovery, 47
Disney, 47, 269, 299, 460–461
Disneyland, 460–461
Dow Chemical, 95, 303, 370, 372, 381
Dow Jones, 332
DP World, 281
Dropbox, 437
Dubai International Airport (DXB), 164
Dubai Ports World (DP World), 179
Dubai World Central-Al Maktoum
International (DWC), 164
Duke Energy, 376, 381

E

EADS, 209
 East Dawning, 189
 easyCinema, 283
 easyGroup, 283
 easyInternetcafe, 283
 easyJet, 283, 421, 422
 eBay, 284, 327, 438, 456
 eBay Europe, 436
 EDS, 202
 El Dorado, 454
 Electricité de France, 348
 Electrolux, 108, 310
 Electronic Data Systems (EDS), 327
 Elf, 316
 Eli Lily, 206, 212
 Embraer, 5, 85, 209
 EMC, 202
 EMI, 169
 Emirates Airlines, 163
 eModeration, 131, 132
 EmPower Research, 410
 Energy Future Holdings, 354
 ENI, 316
 Enron, 95, 334, 335, 343, 369
 Enterprise Growth Solutions, 433
 Epson, 168, 169
 Ericsson, 6, 165, 168, 169
 Ermenegildo Zegna, 47, 58
 Escada, 58
 ESPN, 131
 Expedia, 194
 ExxonMobil, 161, 315, 316

F

Facebook, 11, 99, 112, 119–120, 127, 131, 134, 144, 195, 438
 FedEx, 127, 135, 160, 168
 Ferrari, 36
 Fiat, 309
 Finnet, 404–408
 Firefox/Mozilla, 195
 Firestone Tires, 112–113
 Fisher Investments, 422
 Flextronics, 80, 178
 Ford, 42, 69, 112, 197, 199, 228, 248, 318, 377
 Fox, 49
 Fox News Channel, 234
 Foxconn, 5–7, 13, 69, 80, 85, 253
 Friends Life, 410
 Frito-Lay, 42
 Fuji, 160, 269
 Fujitsu, 165, 202

G

Galaxy Casino, 412, 413, 414, 415
 Game, 167
 Gazprom, 41
 GE, 7–8
 Geely, 7, 85, 282
 General Electric (GE), 7–9, 38, 85–86, 157, 169, 198, 203, 231, 238–239, 244, 262, 266, 269, 272, 285, 313, 315, 367, 410
 General Motors (GM), 7, 38, 49, 53, 69, 72, 144, 165, 168, 170, 213, 228, 230, 245, 248, 330, 347, 348, 377
 Genpact, 409, 410
 Geocell, 408
 Gerdau, 278
 Germanwings, 421
 Gillette, 231, 242
 Glencore International, 348
 Global Crossing, 334
 Goldman Sachs, 295, 394, 398, 462
 Goldwind, 85
 Google, 28, 49, 119, 143, 144, 168, 179, 194, 195, 211, 223, 248, 254, 315, 336, 367, 437, 456
 GP Investments, 278
 Grameen Bank, 149–150
 Greyhound, 155, 168, 169
 Groupon, 437, 438
 GSK, 194, 310, 312–313
 Gucci Group, 58, 80, 177

H

Häagen-Dazs, 177, 312
 Haier, 244
 Hamersley Iron, 467
 Hatteras Hammocks, 448–455
 HCl Technologies, 409
 Headstrong, 410
 Heinekin, 231
 Heinz, 304
 Hewlett-Packard (HP), 41, 49, 80, 198, 202, 269, 310, 315, 327, 337
 Hitachi, 295, 376
 Holiday Inn, 415
 Home Depot, 370, 372, 409
 Honda, 5, 38, 51, 85, 168–170, 230, 269, 318
 Honda Aircraft Company, 269
 HondaJet, 269, 283
 Honeywell, 238, 239, 285
 Hong Kong Disneyland, 460–461
 Hongkong and Shanghai Banking Corporation. See HSBC
 Hongzhuangyuan, 189
 HonHai, 253
 Hope Group, 266
 HP. See Hewlett Packard (HP)
 HSBC, 5, 131, 170, 179, 308, 309

HTC, 80, 85, 194, 223, 241, 253–254
Huawei, 5, 49, 80, 165, 232, 235, 245, 307
Huiyuan, 239
Hyundai, 52, 170, 259
Hyundai/Kia, 230

I

Iberdrola Renovables, 348
Iberia, 421
IBM, 49, 63–64, 69, 72–73, 76, 82, 86, 135, 178, 202, 237, 247, 269, 303, 308, 315, 327, 367, 377
ICUC Moderation, 131, 132
IKEA, 80, 139, 144
InBev, 239, 278
Index Ventures, 127, 437
Industrial & Commercial Bank of China, 348
Infosys, 69, 79, 350, 409, 410
Infosys BPO, 409
ING Group, 179
Intel, 6, 131, 134, 178, 202, 238, 295, 317, 367
Intelligentsia, 47
International Airlines Group, 421
International Monetary Fund (IMF), 347
Italtel, 202

J

Japan Airlines (JAL), 190, 192
JBS-Friboi, 278
JetBlue, 143
Jobek do Brasil, 448–455
Johnson & Johnson, 42, 315, 367
Jolibee, 189
Joyo, 127
JP Morgan, 462
JP Morgan Chase, 168, 169

K

K-Mart, 236
Kcell, 407, 408
Kentucky Fried Chicken (KFC), 189, 239, 263, 394, 400
Kimberly-Clark (Kleenex), 38
KLM, 236
Koc Group, 262, 266
Kodak, 80, 160, 269
Komatsu, 160
Korea Exchange Bank, 354
Korean Air, 190, 192
Kraft, 38
Kraft Foods, 48, 267, 277, 375
Kroger, 42
KupiVip, 438

L

Lamborghini, 36
Lego, 131

Lehman Brothers, 276, 278, 462–463
Lenovo, 41, 63, 72, 85, 269, 308
Lexmark, 63
LG, 259, 443
Limited Brands, 80
LINUX, 28, 130
Little Sheep Catering Chain Co., 391–403
Little Sheep Hot Pot, 239, 393
Lockheed Martin, 307
Logitech, 144
Lojas Americanas, 278
London Heathrow Airport, 164
Lone Star Funds, 354
L’Oreal, 166
Lowe’s, 370, 372
Lucent, 282
Lufthansa, 164, 190, 192, 421
LVMH, 58, 59, 80, 178

M

Macy’s, 58
Magnum, 267
Mahindra, 85
Mail.ru, 127
mail.ru Group, 438
Manpower, 69
Marks & Spencer, 42, 377
Massmart, 167
MassMedia Studios, 434
Matsushita, 169, 306
Mattel, 223
Maxwell House, 48
Mazda, 52
McDonald’s, 21, 47, 141, 172, 175, 189–190, 195, 197, 233, 278, 296
McDonnell Douglas, 238
McGraw-Hill Irwin, 3, 4, 441
McKinsey, 295
Megabus, 130, 155–156, 168, 169
Melco PBL Jogos, 412, 413, 416
Meng Niu (Mongolian Cow), 394, 396
Mercedes-Benz, 166, 194, 282
MeroMobile, 407
Merrill Lynch, 281, 462
Metro, 33, 158
Mettalurgical Corporation of China, 168, 169
MGM Grand Paradise, 412, 413, 416
Microsoft, 14, 16, 27–28, 28, 40, 41, 49, 63, 130, 169, 195, 202, 232, 236–239, 244, 247, 254, 280, 315, 317, 456
Miller Beer, 167
Minor Group, 142
Mirabilis, 134
Mitsui, 266
Moldcell, 408
Molson, 131

Monarch Airlines, 421
 Morgan Stanley, 349, 394, 396, 462
 Morris Air, 143
 Motorola, 6, 202, 203, 247
 Mozilla, 239
 Mphasis, 409
 MTN, 167
 MTV, 5, 131, 297

N

NASDAQ, 332
 NASTAR, 433
 National Foods, 96
 National Public Radio, 131
 Naver, 178
 NAVMAN, 433
 NBC, 49, 234, 332
 Ncell, 407, 408
 NEC, 160, 169
 Nestlé, 131, 158, 194, 267, 367, 377
 Netscape, 169, 239
 New Core, 259
 New York Post, 234
 News Corporation, 234, 332, 333, 342
 Nike, 33, 69, 112, 317, 365, 370, 376
 Nintendo, 6
 Nippon Steel, 467
 Nissan, 52, 169, 230, 266, 310, 361–362, 363, 368, 372
 Nokia, 6, 33, 63, 80, 160, 178, 195, 202, 223, 247, 266,
 308, 310
 Nokia Siemens Networks, 202
 Nomura, 276, 278, 281, 308, 462–463
 Nordzucker, 267
 Noriba, 170
 Northrop, 269
 Norwegian Cruise Line, 39
 Nspire, 443, 445–446
 Nutrasweet, 43
 NYSE Euronext, 309

O

Ocean Park, 460–461
 Old Mutual, 167, 308
 OLX, 436
 OMERS Capital Partners, 3
 Oneworld, 175, 190, 192, 198–199
 Opera Software, 239
 Oprah, 131
 Oracle, 223, 245, 306, 327
 Oxford University Press, 4
 Oyak (Turkish Armed Forces Pension Fund), 195
 Ozon, 127–128
 Ozon.ru, 438

P

Palm, 327
 Panasonic, 295
 Paris Disneyland, 177
 Parmalat, 369
 Pawleys Island Hammocks, 452
 Pearl River, 172, 174, 176, 177, 178, 182, 236
 Pearl River Piano Group (PRPG), 182–183
 Pearson Education, 441
 Pearson Prentice Hall, 4
 PepsiCo, 5, 42, 245, 266, 268, 310, 315
 Petrobras, 163, 278
 Peugeot, 170
 Pfizer, 44, 194, 315
 Philip Morris, 241
 Philips, 178, 318
 Pilgrim's Pride, 278
 Pizza Hut, 142, 172, 175, 189, 239, 263
 Posco, 467
 Power Converter Technologies, 434
 Prax Capital, 398
 Precious Wood, 454
 Priceline, 194
 PricewaterhouseCoopers (PwC), 63, 72, 315
 Procter & Gamble (P & G), 15, 42, 45, 210, 213, 231, 315

Q

Qantas, 190, 192
 QXL Ricardo, 436

R

Rakuten, 127
 Rambler, 438
 Ranbaxy, 206
 Raytheon, 165, 269
 RCA, 79
 RealNetworks, 239
 Reebok, 38
 Reksoft, 127
 Reliance Group, 33
 Renault, 195, 213, 266, 362
 Renova, 215
 Research in Motion (RIM), 195, 223
 Richemont, 58
 Ritmuller, 173, 176, 177, 178, 183
 R.J. Reynolds, 241
 RJR Nabisco, 353
 Rolls Royce, 36
 Rosneft, 205, 216–217, 348
 Royal Ahold, 369
 Royal Bank of Scotland (RBS), 330
 Royal Caribbean, 39
 Royal Telegraph Service, 404
 Ryanair, 45, 46, 54, 76, 232, 418–422

S

- SAB, 308
 SABMiller, 167, 308
 SABRE, 63
 Sabre Travel Network, 200
 Safer Way Natural Foods. See Whole Foods
 Safeway, 42
 Samsung, 160, 194, 223, 253–254, 259, 261–262, 266, 268–269, 306, 314
 Samsung C&T Corporation, 295
 Samsung Electronics Corporation (SEC), 295
 Samsung Group, 295
 Samsung Heavy Industries, 295
 Samsung Life Insurance, 295
 Sands Cotai Central, 415
 SAP, 135, 202, 245, 306, 327, 337
 SAS, 190, 192, 236
 SASOL, 167
 Satyam, 315
 Scotiabank, 131
 Seagate Technology, 308–309
 Sealy, 38
 Seattle Coffee, 142
 Sembcorp, 284
 Shanghai Disneyland, 177
 Shanghai Meishan Group Co., Ltd., 465
 Shanghai Metallurgical Holding Group Corporation, 465
 Shanghai Volkswagen, 172
 Sharp, 295
 Shell, 316, 370, 379
 Shine Group, 332
 Shoprite, 167
 Siemens, 85, 165, 262, 266, 377
 Sinar Mas, 375
 Singapore Airlines, 50, 54, 232
 Sinopec, 189, 190, 195
 Skoda, 246
 Skype, 280, 314, 436, 437
 SkyTeam, 190, 192
 SkyTV, 49
 Slope Tracker, 433
 Snecma, 203
 SnowSports Industries America (SIA), 433
 SnowSports Interactive (SSI), 431, 431–435
 Sociedade de Jogos de Macau (SJM), 412, 413, 414, 416
 SolarWorld AG, 424–430
 SolarWorld USA, 424–430
 Sonera, 404
 Sony, 6, 49, 63, 168–169, 178, 283, 295, 306, 310
 Sony Ericsson, 131, 317
 South African Breweries (SAB), 167
 South-Western Cengage Learning, 3, 18, 40
 Southwest Airlines, 46, 54, 76, 232, 235, 236, 418, 420, 422
 Southwestern Bell Corporation (SBC), 457
 Sparsh, 409
 Sprint, 456
 Stagecoach Group, 155–156, 161
 Standard & Poor, 95, 334, 350, 354
 Standard Bank, 167
 Standard Chartered, 309
 Standard Oil, 237
 Star Alliance, 175, 190, 192
 Starbucks, 33, 47, 48, 80, 131, 142, 233, 283, 300, 312, 376, 377
 Steinway, 182, 236
 STMicroelectronics, 165
 Strix Systems Inc, 434
 Stumptown, 47
 Subway, 142
 Suntory, 194
 Suunto, 433
 Suzlon, 85
 Swiss Re, 376

T

- T-Mobile, 199, 238, 456–459
 Taj Mahal Palace Hotel, 66, 66–67, 108
 Target, 236, 410
 Tata, 5
 Tata Consultancy Service (TCS), 409
 Tata Group, 33, 266
 Tata Motors, 7, 9, 85, 262, 285
 Tata Nano, 75
 Tata Setel (Corus Group), 285
 Tcell, 408
 TCL, 247
 TCS, 409, 410
 TCS BPO, 410
 Televerket, 404
 Telia, 404
 TeliaSonera, 404–408
 Tesco, 33, 42, 409
 Tetra Pak, 308
 Texaco, 316
 Texas Instruments (TI), 160, 165, 440–447
 Texas Pacific Group (TPG Capital), 354
 Thales, 209
 The Bistro, 197
The Economist, 131
The New York Times, 132
 The Pizza Company, 142
 Thomson Corporation, 354
 Thomson Learning, 354
 ThyssenKrupp, 468
 Tiffany, 58
 Tiger Global Management, 436, 437, 438
 Time Warner, 234, 342
 Ting Hsin International Group, 189
 Titan Airways, 421
 TNK-BP, 196, 197, 205, 206, 215–217
 Tokyo Disneyland, 177

Toshiba, 160, 295
 Toyota, 5, 42, 45, 49, 51, 53–54, 163, 168–169, 213, 230, 245,
 248, 314, 361–362, 377
 Travelocity, 194
 Trump Holdings, 95
 Twitter, 119
 TXU, 354
 Tyco, 334

U

UBS, 170, 462
 Unilever, 66, 168, 267, 299, 367, 370, 375
 United Airlines, 50, 190, 192, 236, 278
 United Colors of Benetton, 80
 UPS, 127

V

Vale, 278
 Venetian Macau, 412, 413
 Veritas, 437
 Verizon, 165, 253, 456
 Viacom, 342
 Victoria's Secret, 47, 80
 ViiV Healthcare, 194
 Virgin Group, 131, 262, 270
 Visa, 348
 Vivendi Universal, 266
 Vkontakte, 134, 438
 VMware, 49
 Volkswagon, 5, 246, 266
 Voltran, 278
 Volvo, 282

W

Wahaha, 131, 206
 Walgreens, 44
Wall Street Journal, 332
 Walmart, 13, 14, 19, 33, 39, 41, 45, 50, 80, 158, 163, 199,
 235–236, 250, 264, 297, 367, 386, 448

WEG, 278
 WestJet, 143
 Wharf, 284
 Whirlpool, 244
 Whole Foods, 372, 376, 385–386
 Wikimart, 436–438
 Wikipedia, 131
 Wipro, 79, 202, 410
 Wipro BPO, 409
 Wireless Tech Group, 434
 WNS Global Services, 409, 410
 Woolworths, 33
 WorldCom, 369
 Wynn Macau, 412–417
 Wynn Resorts, 412, 413, 414, 416

X

Xe Services LLC, 132
 Xerox, 168

Y

Yahoo!, 195, 456
 Yamaha, 182, 183
 Yamakawa Corp., 91
 Yandex, 127, 438
 YKK, 139
 Yokogawa Hewlett-Packard (HP), 312
 Yonghe King, 189
 Yonja.com, 436
 Yoshinoya, 189
 Yoshinoya Holdings, 189
 YouTube, 49
 Yum! Brands, 189, 190, 195, 239, 263

Z

Zara, 80
 Zest Group, 278
 ZTE, 235



ÍNDICE DE NOMBRES

A

Abdelnour, S., 120
Acs, Z., 150
Adams, G., 89
Adams, M., 358
Adams, R., 356
Adegbesan, J., 218
Adner, R., 88, 152
Afuah, A., 60, 220
Agarwal, R., 151, 218, 255, 290
Aggarwal, V., 152, 218
Aguilera, R., 184, 357, 386
Ahlstrom, D., 152–153, 332–333, 356, 387
Ahmadjian, C., 60
Ahuja, G., 218
Aime, F., 88, 89
Ainuddin, R. Z., 218
Akerson, Dan, 255
Akremi, A., 185
Aktas, N., 292
Aldrich, H., 151
Alessandri, T., 121, 291, 356
Alexiev, A., 357
Ali, Muhammad Azhar, 96
Ali, Shubber, 431
Allata, J., 291
Allen, D., 387
Allen, J., 30
Allende, Salvador, 379
Allred, B., 90
Allred, Gloria, 327
Almeida, P., 324
Altenborg, E., 291
Ambec, S., 387
Ambos, B., 123, 323
Ambos, T., 323–324
Amit, R., 59
Anand, J., 218, 219, 255
Anand, S., 387
Anderson, B., 185
Anderson, E., 30
Andersson, U., 324
Andrade, G., 291
Andreessen, Marc, 327
Ang, S., 218
Anokhin, S., 151
Ansoff, I., 29
Apotheker, Léo, 310, 327–328, 337

Apud, S., 123
Ariely, D., 121
Arikan, A., 151, 184
Arino, A., 218, 219
Armington, C., 150
Arnold, M., 184
Arora, A., 151
Arregle, J., 87, 322
Arthurs, J., 152
Arvidson, N., 323
Arya, B., 388
Asaba, S., 89
Asakawa, K., 323
Asmussen, C., 322
Ataay, A., 218
Au, K., 150, 152, 356
Aulakh, P., 86, 185, 289
Autio, E., 151, 152
Avolio, B., 120

B

Babakus, E., 324
Babe, Greg, 321, 322
Bachrack, M., 239
Baden-Fuller, C., 323
Baker, J., 255
Baker, Kris, 440–447
Baker, T., 150
Balasubramanian, N., 89
Balogun, J., 324
Bals, L., 88
Banalieva, E., 185
Baran, Kerim, 436
Barden, J., 121, 219
Barkema, H., 184, 185, 292
Barker, R., 29
Barnes, B., 151
Barnett, M., 386, 388
Barney, J., 31, 59, 71, 87–89, 153, 255, 387
Barr, P., 120
Barry, D., 151
Barthelemy, J., 60, 185
Bartlett, C., 29, 311, 323
Bartol, K., 356
Bartunek, J., 388
Basu, K., 387

- Baum, J., 219, 220
 Baum, J. R., 255
 Beamish, P., 87, 122, 217, 218, 219, 220, 264, 290–291, 322, 324
 Bebchuk, L., 356
 Becerra, M., 255
 Beethoven, 183
 Behring, Alex, 278
 Belderbos, R., 184
 Bell, J., 152
 Bell, R. G., 153, 358
 Bell, S., 184
 Ben, R., 29
 Benito, G., 185, 309
 Benjamin, Cathy, 471–476
 Benner, M., 255, 290
 Benz, M., 355
 Bercovitz, J., 290
 Berger, Roland, 398
 Bergh, D., 292
 Bergh, R., 121
 Berlusconi, Silvio, 343
 Berman, S., 89, 323
 Bernstein, A., 24
 Bernstein, P., 358
 Berry, H., 123, 184, 292
 Bettis, R., 292
 Beugelsdijk, S., 88, 184
 Bezos, Jeffrey, 127
 Bhagat, R., 31, 87, 122
 Bhardwaj, A., 122
 Bhattacharjee, T., 122
 Bhattacharya, S., 122
 Bhattacharya, S., 122
 Bhattacharya, S., 122
 Bhattacharya, S., 122
 Bhattal, Jesse, 462
 Bhaumik, S., 30, 184
 Bianchi, M., 323
 Bierly, P., 323
 Bies, R., 388
 Bigley, G., 121
 Bilous, Keith, 131
 Bing, Lu Wen, 394, 396
 Bingham, C., 152
 Birkinshaw, J., 309, 322, 323, 324
 Bjorkman, A., 324
 Blavatnik, Len, 215
 Blevins, D., 31, 104
 Block, E., 387
 Bloom, M., 386
 Bloom, N., 30
 Boal, K., 185
 Bodewyn, J., 31, 90
 Bodolica, V., 357
 Bodt, E., 292
 Boehe, Dirk Michael, 448–455
 Boeker, W., 218
 Boerner, C., 291
 Boiset, M., 153
 Boivie, S., 290, 356, 357
 Boone, C., 61
 Bosch, F., 324
 Bosse, D., 386
 Bou, J., 61
 Bouquet, C., 322, 324
 Bourda, Fabia, 424–430
 Bourdeau, B., 218
 Bowen, H., 31, 151, 185, 290
 Bower, J., 30
 Bowman, E., 290
 Boyd, B., 356, 357
 Boyd, J., 255
 Boyd, N., 89
 Bradley, S., 151
 Brammer, S., 387, 388
 Brandenburger, A., 220
 Brandes, P., 291, 356
 Brannen, M., 91, 122, 291
 Branza, O., 120
 Braunerhjelm, P., 309
 Brenner, S., 255
 Bresser, R., 255
 Brettel, M., 89
 Brickson, S., 386
 Bridoux, F., 88
 Brin, Sergei, 437
 Brinser, Gordon, 424
 Bris, A., 357
 Brousseau, K., 152
 Brouthers, K., 31
 Brouthers, L., 31, 185, 220
 Brown, S., 60
 Brown, Vivian, 471–476
 Brush, T., 218
 Bruton, G., 30, 150, 152–153, 332–333, 346, 355–356, 387
 Bryce, D., 250
 Buchan, N., 122
 Buchanon, James, 471–476
 Buchholtz, A., 255
 Buck, T., 356, 357
 Budhwar, P., 122
 Bunyaratavej, K., 88
 Burgelman, R., 324
 Burgess, S., 167
 Burman, Harold, 440–447
 Burrus, D., 90
 Burt, R., 152, 220
 Bygrave, W., 152
 Byles, C., 46
 Byles, Charles M., 418–422

C

- Cabolis, C., 357
 Cadsby, C., 356
 Cainkota, M., 120
 Calabrese, T., 220

- Cameron, K., 30
Camillus, J., 30
Camp, S. M., 150
Campa, J., 291
Campbell, B., 151
Campbell-Hunt, C., 60
Campbell, J., 87, 386, 387
Canales, I., 324
Cannella, A., 255, 256
Cannella, B., 121
Cantwell, J., 184
Capaldo, A., 88
Capar, N., 290
Capelleras, J., 151
Cappelli, P., 386
Capron, L., 121, 255, 290, 358
Cardinal, L., 185, 290
Cardon, M., 151
Caringal, C., 89
Carlucci, Frank, 335
Carmeli, A., 29, 87
Carney, M., 30, 121, 290
Carpenter, M., 356
Carr, C., 30
Carter, N., 91
Cascio, W., 292
Cassar, G., 152
Castaner, X., 218
Castellucci, F., 218
Castleton, M., 356
Cavusgil, S. T., 220, 324
Certo, S. T., 255, 355
Chacar, A., 121, 219
Chachine, S., 152
Chahine, S., 355
Chakrabarti, R., 291
Challagalla, G., 184
Chan, C., 31, 184, 219
Chan, J., 464
Chan, R., 387
Chandler, Alfred, 11, 30, 322
Chandra, Y., 150
Chang, K., 291
Chang, S., 31, 87, 219, 296
Chari, M., 89, 90, 290, 291, 357
Chatain, O., 88, 121, 255
Chatterji, A., 151
Chattopadhyay, P., 121
Chavez, H., 150
Chen, C., 122, 123
Chen, D., 218
Chen, E., 89
Chen, G., 152
Chen, H., 30
Chen, M., 30, 243–244, 255, 256, 289
Chen, P., 290
Chen, S., 59, 152, 219, 233, 291
Chen, Tim, 28
Chen, V., 356
Chen, Y., 386
Cheng, K., 184
Chernin, Peter, 332
Chesbrough, H., 323
Chester, Jeff, 119
Cheung, Anna, 391, 396, 400
Cheung, M., 185, 219
Chi, T., 89, 220, 322
Child, J., 121, 218
Chintakananda, A., 121, 185, 218
Chittour, R., 86, 289
Chizema, A., 356, 358
Cho, M., 184
Cho, T., 356
Choe, S., 260
Choi, B., 184
Choi, C., 220
Choi, E., 464
Choi, J., 123, 387
Choi, T., 60
Chou, Peter, 254
Chow, R., 30
Christensen, C., 30, 151
Christmann, P., 292, 388
Chu, W., 464
Chua, R., 218
Chun, H., 120
Chun, R., 87
Chung, W., 184
Ciabuschi, F., 324
Ciravegna, L., 153
Claessens, S., 356
Clarke, J., 151
Clarkson, G., 255
Clarkson, M., 387
Clement, M., 357
Clougherty, J., 122, 239, 256, 291
Cockburn, A., 230
Coeurderoy, R., 88, 121
Cohen, W., 324
Collin, S., 358
Collis, D., 30, 76, 89
Colombo, M., 151
Combs, J., 356
Connelly, B., 88, 255, 290, 355
Connors, John, 28
Contardo, I., 255
Contractor, F., 88, 264
Cool, K., 59, 60
Cooper, B., 122
Cooper, J., 121

- Copernicus, 14
 Corbett, A., 152
 Cording, M., 292
 Corredoira, R., 121
 Corsten, D., 218
 Coucke, K., 88
 Coughlan, J., 324
 Coviello, N., 150
 Covin, J., 150, 291
 Cowen, A., 356
 Coyne, K., 255
 Crane, Grace, 471–476
 Crilly, D., 386
 Criscuolo, P., 323
 Cronin, J., 218
 Crook, T., 121
 Crosen, R., 218
 Crossan, M., 356
 Crossland, C., 30
 Cruz, Luciano Barin, 448–455
 Cuervo-Cazurra, A., 87, 121, 122, 184, 324, 357
 Cuervo, J., 185
 Cuervo, Javier C., 412–417
 Cui, L., 289
 Cullen, J., 122
 Cumming, D., 150, 355
 Cuypers, I., 218
 Cyders, Andrew, 440–447
 Czinkota, M., 256
- D**
- Dacin, M. T., 121, 153, 219
 Dagnino, G., 90, 256
 Daily, C., 291, 356
 Dalsace, F., 60
 Dalton, D., 291, 356
 Dalziel, T., 152
 Damanzo, F., 123, 323
 Danneels, E., 87
 Darling, David, 424–430
 Darnall, N., 388
 Das, T., 217
 Datta, D., 152, 292
 Dau, L., 87, 121
 D'Aunno, T., 121
 D'Aveni, R., 89, 90, 256
 David, P., 89, 90, 290, 357, 386
 Davies, G., 87
 Davies, H., 121
 Davis, G., 122, 357, 387
 Davis, K., 386
 Dawar, N., 246, 256
 de Bakker, F., 387
 De Castro, J., 121
 De Clercq, D., 151
 de Fontenay, C., 60
 de Quieroz, V., 323
 de Rond, M., 30
 de Soto, H., 120
 Dean, A., 324
 Decker, C., 61
 Deeds, D., 31, 60, 152
 Deeg, R., 30
 Delios, A., 185, 290, 322, 324, 387
 Dell, Michael, 43, 63
 Dellestrand, H., 324
 Delmas, M., 388
 Delmestri, G., 184
 Demil, B., 61
 Demirbag, M., 88, 184
 den Hond, F., 387
 Deng, P., 289
 Desarbo, W., 60, 256
 Deshpandé, R., 67
 Dess, G., 151
 Devaraj, S., 290
 Devarjai, S., 89
 Devers, C., 356
 Devinney, T., 31, 387
 Dew, N., 30, 150
 DeWitt, R., 292
 Dhanaraj, C., 152, 219
 Dharwadkar, R., 291, 356
 Dieleman, M., 291
 Dietz, J., 122
 Dighero, Robert, 436
 Dikova, D., 220
 Dinur, A., 323
 Dixit, A., 90
 Djankov, S., 356
 Dobrev, S., 185
 Doh, J., 31, 88, 387
 Doidge, C., 357
 Domoto, H., 60
 Donahue, M., 356
 Donaldson, L., 358
 Donaldson, T., 363
 Donaldson, Thomas, 110, 122, 387
 Dorfman, P., 122
 Dorrenbacher, C., 324
 Doving, E., 290
 Dow, D., 123
 Dow, S., 60
 Dowell, G., 59, 357
 Dowling, P., 108
 Down, J., 89, 323
 Doz, Y., 29
 Dranove, D., 60
 Driffield, N., 323
 Driver, M., 152

- Drnovsek, M., 151
 Droke, C., 88, 185
 Drogendijk, R., 184
 Drucker, Peter, 11, 30
 Du, J., 122
 Dudley, Robert, 215, 216
 Dunlap-Hinkler, D., 323
 Dunn, Patricia, 327
 Dunning, J., 29
 Dunning, John, 173, 184, 185
 Durand, R., 88, 120
 Durisin, B., 324
 Duso, T., 291
 Dussusage, P., 218
 Dyer, J., 60, 151, 210, 218, 220
 Dykes, B., 291, 387

E

- Easterby-Smith, M., 324
 Economy, E., 381
 Eddleston, K., 185
 Eden, L., 218, 386
 Egelhoff, W., 60, 322
 Eggers, J., 290
 Egri, C., 386
 Eiadat, Y., 387
 Einav, L., 59
 Einstein, 14
 Eisenhardt, K., 78, 89, 151, 152, 323
 Eisenmann, T., 59
 Elango, B., 184
 Elbanna, S., 121
 Elfenbein, H., 255
 Elkington, J., 371, 387
 Ellis, K., 291
 Ellis, P., 121
 Ellison, Larry, 327
 Ellstrands, A., 356
 Erez, M., 122
 Eriksson, T., 88
 Erkins, D., 356
 Ertug, G., 218
 Eskin, E., 60
 Esterby-Smith, M., 323
 Estrin, S., 30, 184, 357
 Ethiraj, S., 89
 Ettenson, R., 388
 Eunni, R., 151
 Evangelista, F., 219
 Eyadat, H., 387
- Fails, D., 88
 Faldin, Maxim, 436, 437
 Fallieres, M., 399
 Fang, E., 218, 219
 Fang, Lily, 391–403
 Fang, T., 122
 Fang, Y., 290
 Farrell, D., 79
 Fern, M., 290
 Fernando, C., 387
 Fernhaber, S., 152
 Ferrier, W., 255
 Fey, C., 184, 324
 Field, J., 88
 Filatotchev, I., 121, 151–153, 355, 356, 357, 358
 Finkelstein, S., 291
 Fiorina, Carly, 327
 Fisher, Jodi, 327
 Fisher, Ken, 422
 Fishman, C., 256
 Fladmoe-Lindquist, K., 87
 Flores, R., 184
 Fombrun, C., 87, 388
 Ford, Henry, 6
 Forsgren, M., 324
 Forster, W., 150
 Fort, T., 388
 Foss, N., 323, 324
 Fotak, F., 350
 Francis, J., 151
 Franco, A., 151
 Fransson, A., 323
 Frazier, G., 184
 Freeman, E., 386
 Freene, F., 151
 Fremeth, A., 388
 Frese, E., 60
 Frey, B., 355
 Fridman, Mikhail, 197, 215–217
 Fried, J., 356
 Friedman, Milton, 365, 387
 Frost, T., 246, 256
 Frynas, J. G., 185
 Fuentelsaz, L., 256
 Fujita, J., 185
 Fukata, Yoshihiro, 462
 Fukuyama, F., 122
 Furu, P., 324

G

- Galan, J., 185, 322
 Galileo, 14
 Gammelgaard, J., 324
 Gampa, R., 464
 Ganapathi, J., 386

F

- Faccio, M., 356
 Faems, D., 219
 Fai, F., 322

- Ganco, M., 151, 255
 Gande, A., 290
 Gang, Zhang, 391, 392, 393, 394, 400
 Gannon, M., 108
 Gans, J., 60
 Gao, G., 31, 185
 Garbe, J., 322
 Garces-Ayerbe, C., 387
 Garcia-Canal, E., 184
 Garcia-Pont, C., 324
 Gardberg, N., 87, 388
 Garrette, B., 218
 Garung, A., 357
 Gates, Bill, 27, 28
 Gau, G., 184
 Gaur, A., 151, 185
 Gaur, S., 151
 Gavet, Maelle, 127–128
 Gavetti, G., 30
 Gedajlovic, E., 30, 121, 150, 290, 338, 356, 386
 Geletaknycz, M., 356
 Genakos, C., 30
 George, B., 151
 George, E., 121
 George, G., 151, 152
 Geringer, J. M., 290
 Germann, K., 30
 Geroski, P., 151
 Ghauri, P., 220
 Ghemawat, P., 29, 31, 324
 Ghoshal, S., 29, 122, 311, 323
 Ghosn, Carlos, 362
 Ghuari, P., 219
 Gianiodis, P., 255
 Giarratana, M., 152
 Gibbons, P., 324
 Gibson, C., 122, 324
 Gifford, B., 387
 Gilbert, B., 152
 Gilbert, C., 30
 Gimeno, J., 233, 255
 Glaister, K., 88, 184
 Globerman, S., 122
 Globerman, Steve, 349, 350, 355
 Glunk, U., 357
 Glynn, M., 387
 Gnyawali, D., 120, 218, 323
 Godfrey, P., 89, 387
 Goerzen, A., 87, 219, 290
 Golden, B., 255
 Golden-Biddle, K., 30
 Goldstein, D., 31
 Golovko, E., 151
 Gomes, L., 290
 Gomez, J., 185, 256
 Gomez-Mejia, L., 356
 Gonzalez-Benito, J., 185
 Gooderham, P., 290, 323
 Goranova, M., 291, 356
 Gordon, B., 59
 Gore, A., 356, 375, 388
 Gospel, H., 357
 Gotsopoulos, A., 185
 Gottfredson, M., 90
 Gottschlag, O., 358
 Gou, 6
 Gould, S., 324
 Gove, S., 88, 255, 388
 Govindarajan, V., 29, 86, 152, 255, 313, 323
 Gozubuyuk, R., 218
 Graebner, M., 152, 356
 Graffin, S., 356
 Graham, E., 256
 Graham, J., 122
 Grahovac, J., 88
 Grajek, M., 122
 Grant, R., 316
 Greenwald, B., 31, 322
 Gregerson, H., 151
 Gregorio, D., 88, 151, 152
 Grein, A., 324
 Greve, H., 122, 218, 219, 255, 323
 Grewal, R., 60, 256
 Griffin, D., 150
 Griffith, D., 60, 88, 123, 185
 Griffiths, A., 121
 Grilli, L., 151
 Grimm, C. M., 225
 Grimpe, C., 88
 Grove, Andrew, 50, 60, 316, 324
 Gruber, M., 89
 Guar, A., 220
 Guay, T., 387
 Gubbi, S., 289
 Guedri, Z., 255
 Guillen, M., 121, 123, 184, 358
 Gulati, R., 59, 219
 Gupta, A., 29, 152, 313, 323
 Gupta-Mukherjee, S., 291
 Gupta, V., 122
 Guthrie, J., 292
 Gyoshev, B., 151

H

- Haas, M., 324
 Habib, M., 122
 Hahn, E., 88
 Hakanson, L., 123, 323
 Halebian, J., 357
 Hambrick, D., 30, 31, 152, 357

- Hamilton, R., 60, 323
Hammes, T., 132
Hanges, P., 122
Hannah, S., 120
Hansen, J., 387
Harkins, Michele, 471–476
Harmancioglu, N., 88
Harrison, J., 386
Harrison, J. S., 263
Hart, B. Liddell, 30
Hart, Liddell, 11
Hart, S., 122, 387
Hartmann, E., 88
Harzing, A., 324
Hashai, N., 152
Hatch, N., 250
Hatonen, J., 88
Hau, L., 219
Haxhi, I., 357
Hayden, 183
Haynes, K., 357
Hayward, M., 87, 150
He, J., 357
He, X., 255
He, Y., 386
Heath, C., 224
Hebert, L., 322
Heide, J., 184
Heijltjes, M., 357
Heine, K., 89
Heinemann, F., 89
Helebian, J., 291
Helfat, C., 87, 290
Hellman, J., 122
Hemphill, T., 388
Hemprecht, J., 388
Hendel, J., 224
Henderson, A., 290, 357
Henderson, J., 59, 60
Hennart, J., 122, 184, 185
Henriques, I., 388
Heracleous, L., 60
Hermalin, B., 357
Hermelo, F., 75
Herrmann, P., 152, 357
Hess, A., 89
Heugens, P., 30, 290, 358
Higgins, M., 218
Hill, A., 88
Hill, C., 60, 89, 153, 250, 255, 291, 323, 357
Hiller, N., 357
Hillier, D., 323
Hillman, A., 121, 386, 387
Hines, J., 104
Hinings, C., 184
Hirst, G., 122
Hitt, M., 71, 87, 88, 150, 218, 255, 263, 290, 291
Ho, J., 358
Ho, Lawrence, 416
Ho, Stanley, 412
Hoang, H., 323
Hodgetts, R., 322
Hoegl, M., 122
Hoffman, A., 374
Hoffman, W., 219
Hoffmann, V., 388
Hofstede, Geert, 105, 106, 107, 122, 306
Holburn, G., 121
Holcomb, T., 88
Holm, U., 309
Holmes, M., 88
Holmes, R. M., 356
Holmqvist, M., 152
Holzinger, I., 121
Hong, J., 260, 323, 324
Hong, S., 122
Hoopes, D., 60
Hoover, V., 255
Hope, D., 152
Horn, J., 255
Hoskisson, R., 30, 71, 121, 150, 260, 263, 355–356
Hough, J., 89
House, R., 122
Hrívňák, G., 152
Hsieh, L., 218
Hsu, C.-C., 264
Hsu, D., 152
Huang, K., 121
Huang, X., 323
Huang, Y., 151
Huang, Z., 121, 357
Huckman, R., 60
Hull, C., 387
Hulland, J., 218
Hult, G. T., 60
Hung, M., 356
Hungeling, S., 89
Hunter, L., 121
Huo, A., 464
Hurd, Mark, 327
Huselid, Mark, 91
Husted, B., 387
Husted, K., 323
Hutzschenreuter, T., 184

I

- Imelt, Jeff, 231
Immelt, Jeffrey, 8, 255
Ingram, P., 121
Inkpen, A., 323, 324

Ireland, R. D., 71, 87, 150, 153, 218, 263
 Isobe, T., 31, 219
 Ito, K., 185, 255
 Iyer, B., 89, 291

J

Jack, S., 151
 Jackson, G., 30, 357
 Jacobides, M., 60, 291
 Jagad, Mallika, 66
 Janney, J., 388
 Jansen, J., 89, 324, 357
 Janssens, M., 219
 Jap, S., 185
 Jarzabkowski, P., 324
 Javagli, R., 90
 Javidan, M., 122
 Jayaraman, N., 291
 Jennings, W., 355
 Jensen, M., 218, 356
 Jensen, Michael, 354
 Jensen, P., 88
 Jensen, R., 323, 337–338
 Jensen, T., 386
 Jiang, C., 218, 323
 Jiang, F., 289
 Jiang, M., 185
 Jiang, Y., 30–31, 120, 332–333, 356, 358
 Jintao, Hu, 27
 Jobs, Steve, 139, 211, 327, 342
 Johanson, J., 184
 Johnson, D., 60
 Johnson, J., 122, 123, 356
 Johnson, R., 150, 292, 357
 Johnson, S., 88, 151, 356
 Johnson, W., 356
 Jones, G., 122, 291
 Jonsson, S., 89
 Joshi, A., 218
 Julian, S., 30, 121
 Justis, R., 121

K

Kabanoff, B., 60
 Kacperczyk, 386
 Kahn, J., 31, 322
 Kaiser, U., 88
 Kale, P., 210, 217, 218, 219, 220
 Kalnins, A., 255
 Kalotay, K., 157
 Kamins, M., 87
 Kamprad, Ingvar, 139
 Kang, J., 358
 Kang, Karambir Singh, 66–67

Kang, R., 31
 Kankiwala, Nish, 398, 400
 Kaplan, R., 19, 219
 Kaplan, S., 355, 357
 Kapoor, R., 88, 291
 Karim, S., 291
 Karnani, A., 387
 Karolyi, A., 357
 Karube, M., 292
 Karunaratna, A., 123
 Katila, R., 89, 151
 Kato, T., 292
 Kaufmann, D., 122
 Ke, Y., 31
 Kedia, B., 88, 290, 324, 410
 Kedia, J., 88
 Keil, M., 218
 Keil, T., 291
 Keim, G., 387
 Kelly, A., 387
 Kenney, M., 88
 Kenny, Steve, 431, 435
 Kestler, A., 387
 Ketchen, D., 60, 151, 153, 255, 356
 Ketkar, S., 184
 Khanin, D., 356
 Khanna, T., 30, 121, 296, 358
 Khavul, S., 150
 Khoury, T., 30, 120, 185, 290
 Kilduff, G., 255
 Kim, D., 151
 Kim, H., 260
 Kim, J., 291, 356, 358
 Kim, K., 90
 Kim, S., 122
 Kim, W. C., 256, 322
 King, A., 89, 388
 King, D., 291, 292
 Kirca, A., 184
 Kircher, P., 322
 Kirkman, B., 122
 Kistruck, G., 153
 Kleinberg, J., 123
 Kliesch-Eberl, M., 87
 Klossek, Andreas, 465–470
 Knight, G., 120, 151
 Knott, A., 153
 Kochan, T., 121
 Kogan, J., 358
 Kogut, B., 218
 Koka, B., 218, 324
 Kolk, A., 388
 Köpf, Barny, 448, 450, 452
 Köpf, Josef, 450
 Kor, Y., 357

- Kostova, T., 89, 121, 311, 324
 Kotabe, M., 31, 60, 89, 184, 218, 256, 290, 323
 Kotha, S., 151
 Kourula, A., 388
 Koveos, P., 122
 Koza, M., 218
 Kraatz, M., 292
 Kramer, M. R., 368, 382
 Kraussl, R., 387
 Krishnan, H., 291
 Krishnan, M., 89
 Kroll, M., 89, 152, 356
 Kronborg, D., 185
 Kruse, G., 121
 Kuilman, J., 60
 Kuma, V., 88
 Kumar, K., 88
 Kumar, N., 235, 256
 Kumar, V., 184
 Kunar, M., 220
 Kunc, M., 88
 Kundu, S., 88, 153, 264
 Kurmakayev, Kamil, 436, 437
 Kuznetsov, A., 104
 Kwak, M., 60
 Kwan, H., 152
 Kwok, C., 122, 358
- L**
 La, V., 88
 La Porta, R., 355, 356
 Laamanen, T., 291, 309
 Lado, A., 89
 Lafley, A. G., 15
 Lages, L., 185
 Lahiri, S., 88, 290, 323
 Lai, J., 219
 Lam, K., 123
 Lamin, A., 88
 Lamont, B., 89, 291, 292
 Lane, P., 324, 358
 Lang, L., 356
 Lange, D., 290, 357
 Lanoe, P., 387
 Lanzolla, G., 185
 Larraza-Kintana, M., 356
 Larsson, R., 152
 Lau, V., 150
 Laursen, K., 323
 Lavie, D., 59, 219, 220
 Lawrence, P., 59
 Lawrence, T., 59
 Lazzarini, S., 217
 Le, S., 356
 Leask, G., 60
- Lechner, C., 219
 Lecocq, X., 61
 Lee, B., 121
 Lee, C., 89, 290
 Lee, G., 185, 219
 Lee, J., 30
 Lee, K., 30, 122, 260, 290, 296
 Lee, K. B., 30, 260, 290
 Lee, S., 30–31, 59, 121–123, 153, 184–185, 274–275, 291–292
 Leeds, Roger, 391–403
 Leiblein, M., 60, 88
 Lemak, D., 185
 Lemann, Jorge Paulo, 278
 Lemelson, Jerome, 223
 Lenartowicz, T., 123
 Lenox, M., 89
 Lepak, D., 151
 Lerner, J., 357
 Lester, R., 121
 Leung, H., 464
 Leung, K., 122
 Lev, B., 387
 Levie, J., 151
 Levinthal, D., 324
 Levitt, T., 31, 297, 322
 Levy, D., 88
 Lewin, A., 88, 89, 184
 Lewis, D., 31
 Li, D., 218
 Li, David, 335
 Li, H., 121, 153
 Li, J., 60, 123, 184, 219, 356
 Li, M., 290, 357
 Li, P., 185
 Li, Y., 75, 88
 Licht, A., 356
 Lichtenthaler, U., 323
 Lieberman, M., 89, 219
 Lieberthal, K., 323, 381
 Liesch, P., 87, 120, 185, 323
 Liew, R., 464
 Liker, J., 60
 Lim, E., 292
 Lim, K., 291
 Lin, H., 255
 Lin, W., 184
 Lin, Y., 218
 Lin, Z., 30, 218, 220, 291
 Lincoln, J., 60
 Linke, Bernd Michael, 465–470
 Liou, F., 89
 Lioukas, S., 89
 Lipstein, R., 256
 Liu, C., 219
 Liu, E., 464

- Liu, R., 88
 Liu, Y., 88, 184
 Livengood, R. S., 255
 Loane, S., 152
 Lockett, A., 218
 Long, C., 122
 Looy, B., 219
 Lopez-de-Silanes, F., 355, 356
 Lopez, L., 153
 Lorsch, J., 30
 Lounsbury, M., 122, 291
 Lovallo, D., 89
 Love, E. G., 292
 Love, J., 323
 Lowe, K., 122
 Lowe, R., 150
 Lu, J., 31, 152, 184, 219, 264
 Lu, Y., 30, 151, 183, 290, 323
 Lubatkin, M., 59, 150, 358
 Luce, R., 60
 Lui, S., 219
 Luk, C., 30
 Luke, Horace, 254
 Lukey, Bernard, 127
 Lumpkin, G. T., 151
 Luo, Y., 30, 86, 122–123, 152, 218, 219, 324
 Lupton, N., 217
 Lux, S., 121
 Lyles, M., 219, 220, 323
- M**
- Ma, H., 255
 Ma, R., 151
 Ma, X., 322
 Macaulay, C., 75
 Macaulay, L., 31
 Macharzina, K., 29
 Macher, J., 291
 Mackay, P., 31
 Mackenzie, W., 89
 Mackey, A., 387
 Mackey, John, 372, 376, 385, 386
 Mackey, T., 387
 MacMillan, I. C., 243–244, 256
 Madhok, A., 219–220
 Madsen, P., 388
 Madsen, T., 88
 Magee, R., 356
 Magnan, M., 358
 Mahoney, J., 218
 Maicas, J., 185
 Mainkar, A., 59
 Mair, J., 387
 Makhija, M., 31, 184
 Makino, S., 31, 184, 185, 219, 290
 Malhotra, N., 184
 Maloney, M., 184
 Manev, I., 151
 Manigart, S., 218
 Manning, S., 184
 Manolova, T., 151
 Manrakhan, S., 184
 Marcel, J., 356
 March, James, 203, 219
 Marcus, A., 388
 Mardiasmo, Diaswati, 431–435
 Marginson, D., 31
 Marin, Jose, 436
 Markman, G., 29, 255
 Marquis, C., 121, 291, 387
 Marsh, L., 87
 Marsh, S., 256
 Martin, J., 78, 89, 323
 Martin, K., 122
 Martin, O., 324
 Martin, X., 60, 89, 218
 Martinez-Fernandez, M., 218
 Martinez, Z., 90
 Marvel, M., 151
 Mas-Ruiz, F., 60
 Maseland, R., 122
 Mason, P., 30
 Massini, S., 88
 Masulis, R., 357
 Mata, J., 151
 Mathews, J., 29, 59, 87, 152
 Mathews, John, 178
 Matos, P., 356
 Matsunaga, S., 356
 Matta, E., 291
 Matten, D., 386
 Mauborgne, R., 256, 322
 May, D., 120
 Maznevski, M., 184
 McCann, B., 184
 McCarter, M., 218
 McCarthy, D., 121, 122, 153, 357
 McCarthy, Daniel J., 436–438
 McCarthy, I., 59
 McDermott, G., 121
 McDonald, M., 356, 357
 McDonald, R., 89
 McDougall, P., 150, 152
 McGahan, A., 60, 61
 McGrath, A., 151
 McGrath, R. G., 243–244, 256
 McGuire, J., 60, 255, 357
 McIntyre, D., 218
 McKinsey, 79

- McMullen, J., 150, 152
 McNamara, G., 60, 89, 291
 McNaughton, R., 152
 Meckling, W., 356
 Megginson, W., 350
 Meier, D., 291
 Mellahi, K., 185
 Mellewigt, T., 61
 Menghinello, S., 323
 Mentzer, J., 219
 Merrill, C., 387
 Mesquita, L., 218, 255
 Meuleman, M., 218
 Meyer, C., 291
 Meyer, K., 30
 Meyer, Klaus, 40, 184, 185, 219, 267, 290
 Michaels, M., 60
 Michailova, S., 323
 Michel, J., 255
 Mignonac, K., 185
 Milanov, H., 218
 Miller, C. C., 185
 Miller, D., 88, 89, 290, 357
 Miller, K., 291
 Miller, S., 386
 Miller, T., 290
 Millington, A., 387
 Minbaeva, D., 323
 Minford, P., 121
 Minin, A., 323
 Minniti, M., 152
 Minnow, N., 355
 Mintzberg, H., 30, 316
 Mishina, Y., 387
 Mishra, H., 323
 Missangyi, V., 357
 Mitchell, M., 291
 Mitchell, R., 151
 Mitchell, W., 218, 290
 Mitsuhashi, H., 218, 219
 Moeller, S., 31
 Mole, K., 151
 Molina-Morales, F., 218
 Moliterno, T., 89
 Monks, R., 355
 Monteiro, L. F., 323
 Montes-Sancho, M., 388
 Moon, J., 386
 Moore, C., 153
 Moore, K., 31
 Moran, P., 89, 122
 Morecroft, J., 88
 Morgan, E., 322
 Morrison, A., 322
 Mors, M., 324
 Morse, E., 151
 Moschieri, C., 291
 Mu, S., 323
 Mudambi, R., 88, 151, 323
 Mudambi, S., 88
 Muhamna, W., 89
 Mukherjee, D., 88, 151, 290
 Mukherjee, Debmayla, 409–410
 Mukhopadhyay, S., 185
 Muller, A., 387
 Mundie, Craig, 28
 Murdoch, Elisabeth, 332
 Murdoch, James, 331–332
 Murdoch, Rupert, 234, 331–332, 342
 Murillo-Luna, J., 387
 Murray, F., 121
 Murray, G., 121
 Murray, J., 31, 89, 184, 218
 Murtha, T., 88
 Murtinu, S., 151
 Musteen, M., 88, 151
 Mutlu, Canan, 404–408
 Myers, M., 60, 185, 219

N

- Nablebuff, B., 220
 Nachum, L., 31, 123, 184, 323
 Nadkarni, S., 60, 120, 152, 357
 Nadolska, A., 185
 Nagarajan, N., 356
 Nakamura, M., 357
 Nambisan, S., 217
 Nandkumar, A., 151
 Narayanan, V., 60
 Narula, R., 323
 Nasra, R., 153
 Navarra, P., 323
 Ndofor, H., 255
 Nebus, J., 388
 Neleman, David, 143
 Nelson, K., 122
 Nelson, R., 75
 Nerkar, A., 218
 Ness, H., 219
 Newbert, S., 87
 Newburry, W., 121
 Newman, H., 356
 Ng, D., 292
 Nguyen, T., 323
 Niederauer, Duncan, 309
 Nielsen, B., 219
 Nielsen, S., 219
 Nielsen, T., 152
 Nieto, M., 323
 Nifadkar, S., 123

Noble, C., 89
 Noboa, F., 324
 Nohria, N., 30
 Noorderhaven, N., 324
 North, Douglass, 94, 120, 121
 Northcraft, G., 218
 Norton, D., 19, 219
 Numagami, T., 292
 Nyberg, Lars, 408
 Nystrom, P., 322

O

Obama, Barack, 309, 424–430
 Oetzel, J., 184, 387
 Ofori-Dankwa, J., 30, 121
 Oh, C., 184, 387
 Oh, K., 122
 O’Leary, Michael, 46, 418–422
 Olffen, W., 184
 Oliver, C., 121, 219
 Olsen, D., 290
 O’Mahony, S., 121
 O’Neill, H., 185
 Ormiston, M., 388
 Orr, R., 123
 Osborne, J. D., 60
 Osegowitsch, T., 185
 O’Shaughnessy, K., 386
 Oster, S., 60
 Ou, A., 123
 Oviatt, B., 150, 152
 Oxenford, Alec, 436
 Ozcan, P., 152

P

Pacheco-de-Almeida, G., 60, 90
 Paik, Y., 218
 Pajunen, K., 121
 Palazzo, G., 386, 387
 Palepu, K., 358
 Palich, L., 185
 Palmer, T., 60
 Pan, Y., 185
 Pande, A., 88
 Pangarkar, N., 219
 Panibratov, A., 157
 Parboteeah, K., 122
 Parente, R., 89, 184, 323
 Park, D., 291
 Park, H., 151, 219
 Park, S., 123, 218
 Parker, D., 60
 Parker, G., 59
 Parmigiani, A., 88
 Parvinen, P., 291
 Pathak, S., 324
 Patterson, P., 88
 Paul, D., 184
 Paulson, Henry, 349, 350
 Pavelin, S., 388
 Pearce, J., 121
 Pedersen, T., 31, 88, 184, 323, 324
 Peeters, C., 88
 Pehrsson, A., 292
 Peng, M. W., 24, 29–31, 44, 46, 52, 59–60, 75, 87–88, 97–99,
 102, 104, 120–122, 132, 152–153, 184–185, 205, 212,
 218, 219, 220, 260, 267, 274–275, 289–292, 316, 323–324,
 332–333, 346, 355–356, 358, 381, 456–459, 462–463
 Peng, W., 59
 Penner-Hahn, J., 323
 Perez-Nordtvedt, L., 324
 Perez, P., 152
 Perkins, Walter R., 452
 Perrigot, R., 185
 Perryman, A., 356
 Peteraf, M., 60, 121
 Petersen, B., 88, 185
 Petersen, M., 291
 Petitt, B., 290
 Petrovits, C., 387
 Pettigrew, A., 30
 Pfarrer, M., 356
 Phalippou, L., 355
 Phan, P., 357
 Phelps, C., 218, 323
 Phene, A., 87, 218, 324
 Pheng, L., 185
 Philippe, D., 120
 Philips, S., 90
 Phillips, R., 386
 Piekkari, R., 324
 Piesse, J., 151
 Pigman, G., 185
 Pindado, J., 323
 Pinkham, B., 30, 120
 Pinkham, C., 97
 Pinkse, J., 387
 Pisano, G., 78
 Piscitello, L., 151
 Piva, E., 151
 Ployhart, R., 89
 Pluggenkuhle-Miles, E., 31
 Polidoro, F., 89, 218
 Pollock, T., 87, 152, 356, 387
 Porac, J., 356
 Porter, L., 388
 Porter, M., 30
 Porter, Michael, 35, 43, 50, 54, 59–61, 88, 99–100, 121, 130,
 366, 367, 368, 380, 382
 Portugal, P., 151
 Posen, H., 153

Pothukuchi, V., 123
 Powell, T., 89
 Prahalad, C. K., 292, 323
 Prashantham, S., 152
 Prescott, J., 218
 Presley, Elvis, 82
 Preston, L., 363, 387
 Prevezer, M., 357
 Prince, Erik, 132
 Prince, J., 255
 Puffer, S., 121, 122, 153, 357
 Puffer, Shiela M., 436–438
 Puranam, P., 59, 89, 291
 Puryear, R., 90

Q

Qian, C., 387
 Qian, G., 30, 123, 185, 290
 Qian, L., 185
 Qian, Z., 30, 185, 290
 Qinghou, Zong, 131

R

Radhakrishnan, S., 387
 Raes, A., 357
 Ragozzino, R., 219
 Raina, A., 67
 Rajagopalan, N., 219, 357
 Rajan, R., 387
 Ralston, D., 386
 Ramamurti, R., 86
 Ramaprasad, A., 60
 Ramasubba, N., 89
 Ramaswamy, K., 290
 Ramchander, S., 387
 Ranft, A., 89, 291
 Rangan, S., 152
 Rasheed, A., 357, 358
 Rawley, E., 291
 Ray, G., 89
 Ray, S., 86, 289
 Raynor, M., 30
 Read, S., 30
 Reay, T., 30
 Redding, G., 121, 122
 Reed, R., 121, 185
 Reger, R., 255
 Regner, P., 89
 Reid, E., 388
 Reinmoeller, P., 386
 Reitzig, M., 90, 224
 Ren, B., 87, 220, 289
 Reuer, J., 60, 121, 217, 218, 219
 Reus, T., 89, 291–292

Rhodes, Cecil, 229
 Ricart, J., 184
 Rich, Al, 183
 Richardson, D., 256
 Richter, N., 322
 Ricks, D., 108
 Riddle, L., 152
 Ridge, J., 88
 Rindova, V., 87, 151, 255
 Ring, P., 121, 218
 Rique, M., 184
 Ritmuller, Willhelm, 183
 Ritzman, L., 88
 Rivera-Torres, P., 387
 Rivkin, J., 30
 Robert, Kohlberg Kravis (KKR), 353, 354
 Robertson, C., 122
 Roche, F., 387
 Rockart, S., 89
 Rockefeller, E., 256
 Rockefellers, 342
 Rodkin, D., 31
 Rodrigues, S., 218
 Rodriguez, A., 323
 Roe, R., 357
 Roehl, T., 260
 Rogers, Jim, 376–377
 Roll, R., 292
 Rometty, Ginni, 72
 Romilly, P., 387
 Rose, Charlie, 30, 220
 Rose, E., 185, 255
 Rosenkopf, L., 219
 Rosenzweig, P., 121
 Roth, K., 89, 121, 311, 324
 Rothaermel, F., 89, 218, 255, 323
 Rothenberg, S., 387
 Rouse, M., 218
 Rowe, W. G., 356
 Rowlands, Chris, 392
 Rowley, T., 219
 Roy, A., 218
 Roy, J., 219
 Rubenstein, David, 355
 Ruckstad, M., 30
 Ruddock, A., 46
 Rufin, C., 388
 Rugelsjoen, B., 219
 Rugman, A., 29
 Rugman, Alan, 177, 322
 Rui, H., 289
 Ruiz-Moreno, F., 60
 Rukstad, M., 76
 Rumelt, R., 30, 61
 Rupp, R., 386
 Russell, C., 123

S

- Sadorsky, P., 388
 Sadun, R., 30
 Safizadeh, H., 88
 Sagiv, L., 356
 Salk, J., 122, 219
 Salter, A., 323
 Sammartino, A., 185
 Sampson, R., 218
 Sanchez-Bueno, M., 322
 Sanders, W. G., 356
 Sandstrom, J., 386
 Sanna-Randaccio, F., 323
 Santoro, M., 323
 Santos, F., 151
 Santos, J., 29
 Saparito, P., 122
 Sapienza, H., 150, 152
 Sarala, R., 292
 Sarasvathy, S., 150
 Saravathy, S., 30
 Sarkar, M., 86, 88, 289
 Satorra, A., 61
 Sawhney, M., 217
 Schendel, D., 30, 61
 Schenzler, C., 290
 Scherer, A., 386, 387
 Scherer, R., 90
 Schijven, M., 292
 Schilling, M., 184
 Schmid, F., 151
 Schmidt, Eric, 211, 220, 336
 Schmidt, T., 323
 Schnatterly, K., 355, 357
 Scholnick, B., 88
 Scholtens, B., 388
 Schomaker, M., 123
 Schotter, A., 324
 Schreiner, M., 218
 Schreyogg, G., 87
 Schultz, Howard, 376, 388
 Schulze, W., 356
 Schumpeter, Joseph, 146
 Schwartz, M., 132
 Schwebach, R., 387
 Scott, P., 324
 Scott, Richard, 94
 Scott, W. R., 120, 123
 Seawright, K., 151
 Seelos, C., 387
 Segal-Horn, S., 324
 Seko, Mobutto, 229
 Semadeni, M., 185, 255, 291
 Senbert, L., 290
 Senor, Dan, 135
 Seth, A., 89
 Shackell, M., 357
 Shackman, J., 290
 Shaffer, M., 150
 Shah, R., 218
 Shahrim, A., 357
 Shakespeare, William, 145
 Shamsie, J., 38
 Shane, S., 150, 151
 Shaner, J., 184
 Shanley, M., 60, 218, 292
 Shapiro, D., 122
 Shapiro, D. M., 338
 Shapiro, Daniel, 349, 350, 355, 356
 Sharfman, M., 387
 Sharp, Z., 324
 Shaver, J. M., 59, 323
 Shaw, K., 355
 Shen, J., 290
 Shen, W., 356
 Shenkar, O., 87, 122–123, 151, 184, 201, 205, 212, 219
 Shepherd, D., 150–152
 Shervani, T., 184
 Shi, L., 324
 Shi, W., 218
 Shi, Y., 358
 Shimizu, K., 292
 Shin, H., 24
 Shin, S., 185
 Shinawatra, Thaksin, 343
 Shinozawa, Y., 358
 Shipilov, A., 219
 Shipton, H., 122
 Shleifer, A., 355, 356
 Short, J., 60
 Shulze, W., 59
 Sicupira, Carlos Alberto, 278
 Siegel, D., 150, 291, 388
 Siegel, J., 358
 Siggelkow, N., 218
 Silva, C., 91
 Silverman, B., 121, 220
 Simerly, R., 357
 Simester, D., 30
 Simon, D., 59, 255
 Simons, K., 291
 Simons, R., 31
 Simpson, D., 316
 Simpson, O. J., 327
 Simsek, Z., 151, 357
 Simula, T., 309
 Sin, L., 30
 Singal, M., 323

- Singer, Saul, 135
 Singh, H., 60, 210, 217, 218, 219, 220, 291, 386
 Singh, J., 151, 386
 Singh, K., 122
 Sinha, R., 89
 Sinkovics, R., 219
 Sirmont, D., 87, 88, 150, 255
 Sitkin, S., 121
 Slangen, A., 184, 185
 Slewaegen, L., 88
 Smith, Adam, 34, 225, 365
 Smith, K., 90, 151, 256, 356
 Smith, K. G., 225
 Snell, R., 324
 Snow, C., 255
 Sofka, W., 323
 Som, A., 323
 Sonderegger, P., 152
 Song, F., 356
 Song, J., 296
 Song, S., 323
 Sorensen, M., 357
 Souder, D., 59, 151
 Spanos, Y., 89
 Spar, D., 255
 Spears, Britney, 327
 Spencer, J., 323
 Spitznagel, M., 31
 Spraggan, M., 357
 Srikanth, K., 89, 291
 Srivastava, M., 218
 Stafford, E., 291
 Stahl, G., 291
 Staking, K., 387
 Stalk, G., 256
 Stan, C., 346
 Stanislaw, J., 31
 Staw, B., 255
 Steen, J., 87, 120, 185
 Steensma, H. K., 151, 219, 220, 323
 Stephenson, Randall, 458
 Stern, I., 356
 Stevenes, C., 121
 Stiglitz, J., 256
 Stieglitz, N., 89
 Stiglitz, J., 31
 Stiglitz, Joseph, 249
 Storey, D., 151
 Stromberg, P., 355, 357
 Stuart, N., 357
 Stubbart, C., 60
 Stulz, R., 355, 357
 Styles, C., 88
 Su, K., 255, 256
 Suarez, F., 185
 Subramani, M., 88
 Subramanian, M., 255
 Suharto, 110
 Sull, D., 151
 Sullivan, D., 151
 Summers, Tim, 215
 Sun, J., 86
 Sun, M., 88
 Sun, S., 29–31, 104, 120, 218, 220, 289, 291
 Surroca, J., 387
 Swaminathan, V., 218
 Swan, S., 90
 Szulanski, G., 323
- T**
 Tadesse, S., 122, 358
 Taleb, N., 31
 Tallman, S., 29, 31, 88, 201, 218, 219, 290
 Tan, D., 219
 Tan, H., 59
 Tan, J., 30, 52, 59, 60, 185, 219
 Tang, J., 356
 Tang, L., 122
 Tang, Y., 89
 Tanriverdi, H., 89, 290
 Tao, Z., 152
 Tapon, F., 356
 Tarnovskaya, V., 152
 Tatoglu, E., 184
 Taube, F., 152
 Taylor, G., 388
 Taylor, M. S., 151
 Taylor, Marilyn, 431–435
 Teece, D., 30, 60, 61, 87
 Telles, Marcel, 278
 Teng, B., 217
 Terjesen, S., 309
 Terlaak, A., 387
 Terziovski, M., 151
 Tetlock, P., 388
 Teva, 235
 Thatcher, Margaret, 347
 Thietart, R., 30
 Thomas, D., 88, 151, 152
 Thomsen, S., 185
 Thornhill, S., 60
 Tian, J., 357
 Tian, X., 184
 Tian, Z., 386
 Tiberius, 20
 Tiegland, R., 323
 Tihanyi, L., 123, 219, 255, 260, 290, 355

Tikkanen, H., 291
 Timmons, J., 137
 Tishler, A., 87
 Tiwana, A., 218
 Todorova, G., 324
 Toffel, M., 388
 Toh, P., 89, 255
 Tomassen, S., 309
 Tompson, G., 60
 Tong, T., 52, 60, 121, 218, 219
 Torre, C., 323
 Torrisi, S., 152
 Torsila, S., 309
 Townsend, J., 220
 Toyne, B., 90
 Tracey, P., 184
 Trahms, C., 150
 Trautmann, G., 88
 Trautmann, T., 388
 Trevino, L., 122
 Tribo, J., 387
 Trimble, C., 255
 Tripsas, M., 290
 Tsai, W., 90, 255, 256
 Tsang, E., 184, 185, 323, 324
 Tse, A., 30
 Tse, D., 185
 Tse, E., 88
 Tse, S., 464
 Tsui, A., 123
 Tuchman, B., 12
 Tuggle, C., 357
 Tung, R., 122
 Turner, Ted, 234
 Tuschke, A., 356
 Tyler, B., 120
 Tzabbar, D., 88
 Tzu, Sun, 10, 11, 23, 29, 224, 249, 380

U

Uhlenbruck, K., 291
 Un, C. A., 324
 Unruh, G., 388
 Useem, M., 386

V

Vaaler, P., 89, 152
 Vaara, E., 292, 324
 Vahlne, J., 184
 Valentini, G., 151, 291
 Van Alstyne, M., 59
 Van den Bosch, F., 89, 357
 van Ees, H., 357
 Van Essen, M., 30, 290, 358
 van Fenema, P., 88

van Hoom, A., 122
 Van Iddekinge, C., 89
 Van Oosterhout, J., 30, 290, 358
 Van Reenen, J., 30
 van Swaaij, Michael, 436
 Van Witteloostuijn, A., 61
 Vanhaverbeke, W., 323
 Vardi, Yossi, 135
 Varghese, Thomas, 66
 Vassolo, R., 75, 255
 Vasudeva, G., 219
 Vegt, G., 323
 Vekselberg, Viktor, 215
 Venkataraman, S., 150
 Venkatraman, N., 89
 Venzin, M., 88
 Verbeke, A., 122
 Very, P., 358
 Veugelers, R., 323
 Vining, A., 60
 Vissa, B., 121, 151
 Vliert, E., 323
 Vogel, D., 387
 Voigt, A., 291
 Volberda, H., 89, 150, 184, 324, 357
 Von Clausewitz, Carl, 10, 12, 30
 von Glinow, M., 88
 Von Nordenflycht, A., 89
 Voorhees, C., 218
 Vora, D., 324
 Vroom, G., 184, 255
 Vyas, D., 152

W

Waddock, S., 387
 Wade, J., 356
 Wade, M., 290
 Wagner, S., 90
 Waldman, D., 387
 Wallas, Mike, 433
 Wally, S., 255
 Walter, Robert, 44
 Walters, B., 152, 356
 Walz, U., 355
 Wang, C., 357
 Wang, Cher, 253
 Wang, D., 30, 120, 153, 274–275, 291–292, 323, 356
 Wang, Daizong, 394, 396, 401, 403
 Wang, H., 387
 Wang, L., 220
 Wang, R., 60
 Wang, S., 86
 Wasko, M., 323
 Watanabe, Kenichi, 462
 Watson, A., 122

Webb, J., 153
 Weber, K., 122
 Wei, S., 122
 Wei, Z., 88
 Weigelt, C., 88
 Weiss, J., 110
 Welbourne, T., 356
 Welch, D., 108
 Welch, Jack, 190, 262–263, 380, 388
 Welch, L., 185
 Welch, S., 388
 Werner, S., 31
 Wernerfelt, B., 89
 West, J., 323
 West, M., 122
 Westphal, J., 356, 357
 Wezel, F., 184
 White, C., 324
 White, R., 60, 152
 White, S., 219
 Whitley, R., 30
 Whitman, Meg, 327
 Wiersema, M., 31, 89, 185, 290, 356, 357
 Wiklund, J., 151
 Wilkinson, T., 185
 Williams, C., 290, 324, 386
 Williamson, O., 60, 89, 95, 120
 Williamson, P., 29
 Wilson, Ben, 440–447
 Wiltbank, R., 30, 255
 Wincent, J., 151
 Wind, J., 256
 Winter, S., 87
 Wirtz, J., 60
 Wiseman, R., 356
 Withers, M., 356
 Witt, M., 121
 Witty, A., 323
 Wixted, B., 59
 Woehr, D., 121
 Wolf, J., 322
 Wong, E., 388
 Woo, C. Y., 233
 Woo, J., 185
 Woodman, R., 30
 Woods, Tiger, 327
 Wooster, P., 184
 Wright, M., 121, 150, 152, 153, 218, 355
 Wright, P., 89, 152, 356
 Wu, A., 358
 Wu, Yanmin, 440–447

X

Xia, J., 185, 220
 Xiaoping, Deng, 392

Xie, F., 357
 Xie, Q., 184
 Xie, Qihua, 470
 Xie, Y., 184
 Xu, C., 122
 Xu, D., 123, 184, 219, 324
 Xu, S., 358

Y

Yafeh, Y., 30
 Yagi, N., 123
 Yakova, N., 185
 Yamakawa, Y., 31, 60, 152, 153
 Yamamoto, Mineo, 73
 Yan, D., 29, 87, 220, 289
 Yang, G., 122
 Yang, H., 30, 218, 220, 291, 323
 Yang, J., 184
 Yang, Q., 323
 Yang, X., 30, 31, 121
 Yang, Xiaohua, 431–435
 Yao, J., 290
 Yau, O., 30
 Yeaple, S., 184
 Yeh, K., 152
 Yeniyurt, S., 220
 Yergin, D., 31
 Yeung, P. E., 356
 Yeung, Yuka, 400, 401
 Yildiz, H., 184
 Yin, X., 218, 292
 Yip, G., 29, 289
 Yip, P., 185
 Yiu, D., 30
 Yoffie, D., 60
 Yoheskel, O., 123
 York, A., 88, 152, 185
 Yoshida, Tadao, 139
 Yoshikawa, T., 357
 Young, M., 289, 332, 333, 356
 Young, Michael N., 460–461
 Yu, J., 152
 Yu, T., 255, 256
 Yue, D., 184
 Yunus, Muhammad, 149, 150

Z

Zacharakis, A., 152
 Zaheer, S., 31, 88, 123, 184, 218
 Zahra, S., 151, 152, 153
 Zajac, E., 219, 220
 Zald, M., 388
 Zammuto, R., 121
 Zander, I., 152

- Zaralis, G., 89
Zardari, Asif Ali, 96
Zardkoohi, A., 121
Zellmer-Bruhn, M., 324
Zeman, Allan, 461
Zemsky, P., 88
Zeng, M., 122
Zhang, G., 388
Zhang, J., 323
Zhang, S., 356
Zhang, X., 356
Zhang, Y., 121, 219, 356, 357
Zhao, H., 184
Zhao, J. H., 122
Zheng, Guo, 468
Zhou, C., 219
Zhou, J., 121, 122, 185
Zhou, L., 151
Zhou, N., 123
Zhou, Y., 88, 291
Ziedonis, A., 150, 224
Ziedonis, R., 255
Zinner, D., 60
Zocco, Giuseppe, 127
Zollo, M., 219, 220, 291, 358
Zona, F., 357
Zoogah, D., 218
Zook, C., 30
Zott, C., 59
Zou, H., 358
Zou, J., 184
Zou, S., 218, 219, 324
Zuckerberg, Mark, 30, 78, 119–120
Zurawicki, L., 122



ÍNDICE ANALÍTICO

A

Accionistas, 332
Accionistas minoritarios, 331, 332, 342–343
Actividades globales, 466
Actividad interna doméstica, 69, 70
Activos complementarios, 74
Acuerdo de Cielos Abiertos entre la UE y EU, 421
Acuerdo de Copenhague, 381
Acuerdos contractuales, 172, 175
Administración de la dinámica competitiva
 ataques y contrataques, 241–244
 modelo integral para
 consideraciones basadas en la industria, 225–231
 consideraciones basadas en las instituciones, 236–241
 consideraciones basadas en los re
Administración del conocimiento, 310–311
Administración del riesgo, 22, 435
Administración estratégica, 10
Adquisiciones, 276. Vea también Diversificación,
 adquisición y reestructuración en comparación con
 alianzas, 284
 establecimiento de WOS, 176
 frente a transacciones de mercado, 200
Afganistán, 132
África, 167
 industria de los diamantes, 229
 comercio y, 167
África subsahariana, 167
Agencia Central de Inteligencia, 379
Agencia de Protección Ambiental (EPA), 374
Aglomeración, 164
Air Transport Users Council, 419
Ajuste estratégico, 281, 462–463
Ajuste organizacional, 281, 462–463
Alemania, 12, 14, 16, 40, 111, 467
 quiebra en, 38, 145
 industria de tecnología solar, 424–430
Alianzas con participación accionaria, 190, 191, 202
Alianzas contractuales, 190, 191
Alianzas estratégicas y redes, 190
 modelo integral para
 consideraciones basadas en la industria, 192–194
 consideraciones basadas en las instituciones, 198–199

consideraciones basadas en los recursos, 195–198
debates y extensiones
Alianzas horizontales, 194
Alianzas sin participación accionaria, 190, 191, 202T
Alianzas. Vea Alianzas estratégicas y redes
Alianzas verticales ascendentes, 193
Alianzas verticales descendentes, 194
Ambidestreza estratégica, 75
Ambigüedad causal, 73
Amenazas (A)
 de entrada potencial, 38
 de los sustitutos, 42–43
 convertirlas en oportunidades, 49, 460–461
América Latina, 21
Análisis de la competencia, 224, 233
Análisis FODA, 11, 34, 64
Anna Karenina (Tolstoi), 198
Antidumping, 237–241, 249
Aprender haciendo, 200
Aprendizaje. Vea Estrategias y estructuras multinacionales
Arrogancia, 279
Artículos de gran valor, 38
Asimetrías de la información, 330
Ataque contra un hotel en Mumbai, 66–67
Ataques, 241–242
Ataques terroristas de septiembre de 2001, 21, 113–114
Australia, 6, 33, 433
 industria de deportes en la nieve, 431–435
 estrategia estatal de incubación de tecnología, 431
Austria, 111
“Autobuses del barrio chino”, 155
Automóviles de lujo, 51
Autoridad de Inversiones de Abu Dhabi, 349

B

Balanced Scorecard, 18
Banco Mundial, 21, 133, 347
Baosteel Education Fund, 466
Barbarians at the Gate, 353
Barclay Capital, 462
Barreras arancelarias, 162
Barreras comerciales, 162

- Barreras de entrada, 38, 130
 Barreras de movilidad, 52
 Barreras no arancelarias, 162
 Base de la pirámide (BOP), 7–8
 Bélgica, 12
 Benchmarking, 68
 Beneficios económicos, 273
 Beneficios económicos marginales (BEM), 273
 Beyer CropScience, 321
 Bolsa de Valores de Londres, 127
 Bolsa de Valores de Nueva York, 315, 342, 433
 Bolsa de Valores de Shanghái, 465
 Branding, 408
 Brasil, 5–6, 97, 105, 278, 448–455, 467
 industria de la aviación comercial, 209–210
 BRIC, 7, 17, 102–103
 BRIC (Brasil, Rusia, India, China), 7, 17, 102–103
 Burundi, 133
- C**
- Cadenas de valor, 67–71, 467
 Canadá, 131
 Capacidad de absorción, 314
 Capacidad de respuesta local, 296
 Capacidades de colaboración, 196
 Capacidades dinámicas, 78
 Capacidades relationales, 196
 Capacidades. Vea Capacidades y aprovechamiento de recursos
 Capacidades y aprovechamiento de recursos
 debates y extensiones
 capacidades de recursos domésticos frente a internacionales (transfronterizos), 81
 determinantes del desempeño específicos de la empresa frente a específicos de la industria, 76[▲]
 Capacidades y recursos de reputación, 65
 Capacidades y recursos físicos, 65
 Capacidades y recursos tecnológicos, 65
 Capacidad y recursos tangibles, 65
 Capital humano gerencial, 342
 Capitalismo, 367, 382
 Capitalismo accionario, 339, 343, 365
 Capitalismo anglo-estadounidense, 15–16
 Capitalismo consciente, 372, 385–386
 Capitalismo sustentable, 364
 Capitalistas de riesgo, 137
 Capital privado, 338, 346, 353–355, 391–403, 436
 Carreras, aprendizaje, 194
 Carteles, 226, 229–230
 Center for Digital Democracy, 119
 Central de energía nuclear de Fukushima, 366
 Centralidad de redes, 197
 Centros de excelencia, 299
 CEO (chief executive officer o presidente ejecutivo), 327, 400
 Certificación de calidad (ISO), 451
 Certificación internacional de seguridad (GS), 451
 China, 16, 20–21, 97, 103, 110, 157, 288, 381, 412
 Ley Antimonopolio (2008), 239
 industria automotriz, 7–8, 86, 170, 199, 300
 BRIC, 7, 17, 102–103
 industria de la computación, 27–28
 responsabilidad social corporativa (RSC), 466
 Chip Pentium, 134
 Cinco dimensiones de la cultura, 104
 Cobertura, 163
 Cobertura cambiaria, 163
 Código de Conducta Corporativa 2002, 344
 Códigos de conducta, 35, 344
 Códigos
 de conducta, 108, 344, 375–376
 de gobierno corporativo, 344
 Código Universal de Producto (UPC), 63
 Colectivismo, 91, 92, 106
 Colusión, 225–226, 228, 237
 Colusión explícita, 226
 Colusión tácita, 226
 Comercio intraafricano, 167
 Comisión Federal de Comercio, 112
 Comisión Federal de Comunicaciones (FCC), 456, 458
 Comité sobre Inversión Extranjera en Estados Unidos (CFIUS), 349
 Comoditización, 68
 Compañía Europea de Defensa Aeronáutica y Espacial (EADS), 302
 Competencia en mercados múltiples, 225
 Competencia perfecta, 34
 Complejidad social, 74
 Complementarios, 50
 Compras apalancadas (LBO), 338
 Computer and Communication Industry Association, 456
 Concepto de capacidad para castigar, 228
 Concepto de desventaja de la novedad, 136
 Concepto de desventaja de ser extranjero, 156
 Conclusiones para la acción, 54–55
 para estrategias de negocios
 alianzas estratégicas y redes, 211–213
 gestión de la dinámica competitiva, 224–225
 para estrategias corporativas
 gobierno corporativo, 350–351
 Concordancia de mercados, 231
 Conglomerado extendido, 266
 Conglomerados clásicos, 266
 Conglomerados y conglomeración, 259–260, 262, 276–277
 Conocimiento explícito, 311

- Conocimiento tácito, 311
- Consejos de administración, 398, 400
- composición de, 334
 - dirección estratégica, 335–336
 - vinculaciones, 334–335
 - estructura de liderazgo, 334
 - función de, 335
- Consejos de administración vinculados, 334–335
- Consenso de Beijing, 348
- Consenso de Washington, 347, 348
- Consideraciones basadas en la industria
- para estrategias de negocios
 - administración de la dinámica competitiva, 225–231
 - crecimiento e internacionalización de la empresa con espíritu emprendedor, 130
- Consideraciones basadas en las instituciones, 418–422, 428–429
- para estrategias de negocios
 - gestión de la dinámica competitiva, 236–241
 - crecimiento e internacionalización de la empresa con espíritu emprendedor, 133–134
- Consideraciones basadas en los recursos, 418–422
- para estrategias de negocios
 - administración de la dinámica competitiva, 231–236
 - crecimiento e internacionalización de la empresa con espíritu emprendedor, 130–132
- Constelaciones, 190
- Contaminación, 368–369, 373, 375, 380, 381
- Contrataques, 241–244
- Contratos COT (construcción, operación y transferencia), 175
- Control de la producción, 271, 336
- Control estratégico, 271
- Control estratégico o control por comportamiento, 271
- Control financiero, 271, 336
- Cooperación y envío de señales, 245
- Corea, 16, 39
- Corea del Sur, 14, 21, 259–260, 440–447
- tablets digitales, 440, 445–446
 - modernización de la educación, 443–444
- Corrupción, 110
- Costos burocráticos, 273
- Costos burocráticos marginales (CBM), 273
- Costos de agencia, 330
- Costos de transacción, 95
- Costos hundidos, 162
- Cotización cruzada, 345
- Crecimiento e internacionalización de la empresa con espíritu emprendedor, 126–153
- modelo integral para, 129f
 - consideraciones basadas en la industria, 130
 - consideraciones basadas en las instituciones, 133–134
- Crisis petroleras de 1973–74 y 1979–80, 316
- Cuarto tigres, 21
- Cultura corporativa, 468
- Cultura organizacional, 306–307
- Customización en masa, 51
- ## D
- Debate sobre la carrera hasta el fondo, 380
- Debates y extensiones, 48–54
- para estrategias de negocios
 - administración de la dinámica competitiva, 247–249
 - crecimiento e internacionalización de la empresa con espíritu emprendedor, 142–146
 - incursión en mercados del exterior, 177–1
- Decisiones estratégicas, 102, 107
- Declaración de Derechos Humanos de la ONU, 379
- Demandas domésticas, 101
- Departamento de Justicia de EU (DOJ), 457, 458
- Departamento de Transporte (DOT) de Irlanda, 421
- Derechos de propiedad intelectual (DPI), 27, 161, 392, 431, 435
- Desafíos ambientales, 371
- Desempeño, 19, 35, 207, 414–415, 420
- Determinantes del desempeño específicos de la empresa, 54
- Determinantes del desempeño específicos de la industria, 54
- Determinantes del desempeño específicos de las instituciones, 54
- Diálogo estratégico y económico (S&ED) entre EU y China, 349
- Diferenciación, 47
- Diferenciación de los roles de cada sexo, 105–106
- Diferenciación de productos, 40
- Dilema del prisionero, 225–227
- Dimensiones de las culturas de Hofstede, 104–106
- Disolución de alianzas, 205, 215–217
- Distancia al poder, 104
- Distancia cultural, 114–115, 166–167
- Distancia, cultural frente a institucional, 114–115
- Distancia institucional, 115, 165
- Diversificación, adquisición y reestructuración, 258, 261, 282
- combinada de productos y geográfica, 265–266
 - modelo integral para
 - consideraciones basadas en la industria, 266–269
 - consideraciones basadas en las instituciones, 272–273
- Diversificación de productos, 261
- combinada con la diversificación geográfica, 265–266
 - definición, 261
 - desempeño de la empresa y, 262–263

- relacionada con los productos, 261
- no relacionada con los productos, 261–262
- Diversificación geográfica, 261, 263–265
- Diversificación geográfica regional, 177–178
- Diversificación internacional, 263
- Diversificación relacionada con los productos, 261
- Diversificación relacionada con los productos frente a diversificación no relacionada con los productos, 261–262
- División de productos global, 302
- Divorcio corporativo, 205, 215–217
- Doing Business (encuesta del Banco Mundial), 133
- Dominio, 36
- Dotación de factores, 100
- Downscoping, 282
- Downsizing, 282
- Dualidad del CEO, 334
- Dubái, 163, 164
- Due diligence (debida diligencia), 199
- Dumping, 238
- Duopolios, 35

- E**
- EBITDA (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización), 332, 405, 416
- Economía de las organizaciones industriales (OI), 34, 247–248
- Economías de alcance, 262
- Economías de escala, 39, 261
- Economías de escala, 261
- Economías de OI (organizaciones industriales), 34, 247–248
- Economías emergentes, 5–11, 27–28, 32–34, 66, 75, 97, 403, 404–408
- China, 58
- La India, 57–59
- piratería, 85
- Efecto del país de origen, 177
- “Efecto Walmart”, 34
- Ejército nacional afgano, 132
- El arte de la guerra (Sun Tzu), 10
- El mercader de Venecia (Shakespeare), 145
- Emiratos Árabes Unidos, 164
- Emprendedores en serie, 143
- Emprendimiento internacional, 128
- Empresas, 15–18
 - comportamiento de, 16–17
 - alcance de, 17
 - decisiones estratégicas, 102
 - éxito y fracaso de, 18
 - por qué difieren, 15–16
- Empresas buscadoras de recursos naturales, 165
- Empresas de búsqueda de mercados, 165
- Empresas fabricantes de pianos, 182
- Empresas locales, 245–247, 460–461
- Empresas multinacionales (EMN), 9, 21, 85, 86T, 103–104, 157, 174, 264, 288–289, 379, 380, 404–408
 - definición, 5
 - emergentes, 85–86
 - diversión geográfica por ventas, 178
 - frente a empresas locales, 245–247, 460–461
 - Empresas que buscan la eficiencia, 165
- Empresas que buscan la innovación, 165
- Empresas que nacieron globales, 140, 435
- Energía ecológica, 429
- Energía renovable, 425
- Énfasis culturales. Vea Énfasis institucionales, culturales y éticos
- Énfasis institucionales, culturales y éticos
 - corrupción y, 110, 110–111
 - debates y extensiones
 - distancia cultural frente a distancia institucional, 114–115
 - oportunismo frente a individualismo/colectivismo, 113–114
- Enfoque, 47–48
- EPE (empresas propiedad del Estado), 162, 289, 329–330, 346–348
- Epidemia de SARS, 46
- Equipos de la alta gerencia (TMT), 15, 330–331, 398, 400, 401
- Equipos virtuales globales, 314
- Errores transfronterizos, 108T
- Escala de incursión en mercados del exterior, 170–171
- Eslovaquia, 6
- España, 42
- Estado de derecho, 97
- Estados Unidos, 6, 8, 15, 42, 97, 105
 - leyes antimonopolio, 456–459
 - leyes antimonopolio en, 230, 237
 - mercado automotriz en, 7
 - quiebra en, 191
 - industria química, 374, 375
 - Congreso, 132
 - Departamento de Comercio, 240
 - Estados Unidos et al. contra AT&T Inc. et al., 457, 458
- Estocada, 241, 243f
- Estrategia como escuela de acción, 11, 225f
- Estrategia como escuela de integración, 11
- Estrategia como escuela de planeación, 10
- Estrategia como teoría, 11, 12
- Estrategia de contendiente, 247
- Estrategia de estandarización global, 298–299, 311
- Estrategia del océano azul, 244

- Estrategia emergente, 11
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, 100
- Estrategia militar, 12
- Estrategias, 10. Vea también nombres de estrategias específicas
- preguntas fundamentales en, 15
 - localización, 297–298, 311
 - perspectiva general, 14f
 - trípode de, 11, 16, 16f
- Estrategias básicas. Vea también Estructura o modelo de las cinco fuerzas
- temas fundamentales para el siglo XXI, 23–24
 - empresas, 15–18
 - naturaleza global, 4–9
 - estrategia global, 19–20
 - globalización, 20–21
- Estrategias corporativas, 260
- para el gobierno corporativo
 - consejos de administración, 334–336
 - modelo integral para, 340–344
 - debates y extensiones, 345–358
 - gobierno, 336–340
 - conclusiones para la acción, 350–351
- Estrategias de adaptación, 112, 375
- Estrategias de cosecha, 138–139
- Estrategias de crecimiento, 134
- Estrategias de duplicación en el país de origen, 297–298, 311
- Estrategias de emprendimiento para innovación, 134–135
- Estrategias defensivas, 112, 374
- Estrategias del defensor, 245
- Estrategias del evasor, 246
- Estrategias del extensor, 246
- Estrategias de localización, 297–298, 311
- Estrategias de negocios, 260
- ataques y contraataques, 241–244
 - modelo integral para, 225–241
 - cooperación y envío de señales, 245
 - debates y extensiones, 247–249
 - conclusiones para la acción, 249–251
 - empresas locales frente a
- Estrategias deseadas, 11
- Estrategias empresariales únicas, 261
- Estrategias genéricas, 45–48
- liderazgo en costos, 45
 - diferenciación, 47
 - enfoque, 47–48
 - lecciones de, 48
- Estrategias globales, 3, 5, 9, 19, 435
- estrategias de negocios
 - para la dinámica competitiva, 224–230
 - para el crecimiento e internacionalización de la
- empresa con espíritu emprendedor, 126–147
 - para alianzas estratégicas y redes, 190–21
- Estrategias multinacionales, 297–298, 311
- Estrategias proactivas, 112, 376
- Estrategias reactivas, 112, 374
- Estrategias y estructuras multinacionales
- modelo integral para
 - consideraciones basadas en la industria, 304–306
 - consideraciones basadas en las instituciones, 307, 309–310
 - consideraciones basadas en los recursos, 306–307
- Estrategia transnacional, 298, 299–300, 311
- Estructura de divisiones internacionales, 300–301
- Estructura de integración-capacidad de respuesta, 296, 298
- Estructura de vinculación, aprovechamiento y aprendizaje (VAA), 178, 179
- Estructura institucional, 94
- Estructura o modelo de las cinco fuerzas, 35–37, 130
- poder de negociación de los compradores, 41–42
 - poder de negociación de los proveedores, 41
 - incursión en mercados del exterior y, 160
 - intensidad de la rivalidad entre los competidores, 35–37
- Estructura o modelo de las cinco fuerzas, 35–43, 50, 130
- poder de negociación de los compradores, 41–42
 - poder de negociación de los proveedores, 41
 - incursión en mercados del exterior y, 160
 - intensidad de la rivalidad entre los competidores, 35–37
- Estructuras basadas en soluciones, 317
- Estructuras de área geográfica, 301
- Estructuras de cuentas globales, 317
- Eurasia, 404–408
- Europa
- Eurozona, 163
 - Excedente de capacidad, 40
- Exploración, 204
- Explotación, 204
- Exportaciones, 172, 174
- Exportaciones directas, 141, 172, 174
- Exportaciones indirectas, 142, 174
- Expropiación, 162, 331
- Extensiones. Vea Debates y extensiones
- Externalidades de redes, 40
- Extraterritorialidad, 238
- Exxon Valdez, 366

F

- Fabricantes de diseño original (FDO), 80
- Fabricantes de equipo original (FEO), 80
- Fabricantes de marca original (FMO), 80
- Fair Labor Association, 365

- Fármacos para el VIH/SIDA, 192, 370
 FCPA (Ley de Prácticas de Corrupción en el Extranjero), 111
 FDA (Oficina de Alimentos y Medicamentos), 374
 Feminidad, 106–107
 Feng-GUI, 135
 Fijación predatoria de precios (o precios depredatorios), 238
 Finance Corporation for Industry (FCI), 391
 Finanzas islámicas, 170
Finlandia
 industria de telecomunicaciones, 404–408
 Finta, 241, 243f
 Fondos soberanos de riqueza (FSR), 348, 349
 Forest Stewardship Council (FSC), 372, 449, 451, 452
 Formación de alianzas, 200–202, 207, 404–408
 Formulación de la estrategia, 11
 Francia, 12, 16, 42, 111
 Franquiciamiento, 141, 175, 191
 Fronteras confusas, 48–49
 Fundamentos, 54
 Fusiones y adquisiciones (FyA), 191, 276, 337–338, 354, 404–408, 465–470
 en China, 288–289
 definición, 277
 industria de los teléfonos celulares, 456–459
 desempeño de, 280–283, 464
 Fusiones y adquisiciones transfronterizas, 277, 282, 288–289
 FyA horizontales, 276
 FyA hostiles, 277
- G**
- GAAP (principios de contabilidad generalmente aceptados), 240
 Gambito, 242, 244f
 Gerentes del país, 301
 Gerentes profesionales, 345
 Gerentes regionales, 301
 Gestión de la competencia, 413, 421, 424–430
 frente a antidumping, 238–240
 frente a colusión, 225–226
 debates y extensiones, 49
 límites claros frente a difusos de la industria, 48–49
 cinco fuerzas frente a una sexta fuerza, 50
 Gestión de la competencia en la industria, 32–61, 48–49
 debates y extensiones, 49
 fronteras claras en comparación con confusas de la industria, 48–49
 cinco fuerzas frente a una sexta fuerza, 50
 rivalidad en la industria frente a grupo
 Globalización, 20
 en el siglo XXI, 23–24
- debate en torno de, 23
 perspectiva general, 20–21
 visión del péndulo sobre, 20–21
 semiglobalización, 22
 visiones de, 24T
 Gobierno corporativo (GC), 400
 consejos de administración
 composición de, 334
 dirección estratégica, 335–336
 vinculaciones, 334–335
 estructura de liderazgo, 334
 función de, 335
 modelo integral para consideraciones bas
 Gobierno del municipio de Moscú, 198
 Gran Bretaña 42, 97
 Gran Depresión, 346
 Grandes petroleras, 316
 Gran Recesión, 21, 46, 47, 57–58, 63, 95, 144, 157, 179, 295, 382
 Grecia, 197
 Greenpeace, 365, 370, 375, 449
 Grupo de Estrategia Global, 295
 Grupos empresariales, 259–260, 272
 Grupos estratégicos, 51, 52
 Guerra Franco-Prusiana, 12
- H**
- Hawái, 43
 High School Musical, 100, 269
 Hipercompetencia, 78
 Holanda, 6, 42, 111
 Hong Kong, 6, 21
 Disneyland en, 460–461
- I**
- Imitabilidad o posibilidad de imitar
 administración de la dinámica competitiva, 232
 responsabilidad social corporativa, 372
 diversificación, 269
 incursión en mercados del exterior y, 161
 estrategias y estructuras multinacionales, 306
 Imperialismo ético, 110
 Implementación de la estrategia, 11
 Incertidumbre, 95, 98–100, 107
 Incursión en mercados del exterior, 154–185
 aspecto de 1D2C
 cómo, 170–176
 cuándo, 168–170
 dónde, 163–166
 modelo integral para

- consideraciones basadas en la industria, 160
 consideraciones basadas en las instituciones, 161
- Individualismo, 106
- Indonesia, 110
- Industria, 34
- Industria automotriz
- rescate de, 72
 - automóviles eléctricos, 361–362
 - automóviles para el mercado masivo, 51
 - grupos estratégicos, 51
- Industria de bienes de lujo, 57–59
- Industria de cruceros, 39
- Industria de la aviación comercial, 46, 73, 191, 226, 235, 418–422
- Industria del acero, 465–470
- Industria de la moda, 57–59
- Industria de la música, 43
- Industria del cuidado de la salud, 44
- Industria del juego, 412–417
- Industria de restaurantes, 391–403
- Industria de telecomunicaciones, 404–408
- Industria de teledifusión, 234
- Industria de TI, 63, 70, 409
- Industria de TI, 63, 70, 409
- Italia, 16
- Industria editorial de libros de texto, 4, 16, 440
- Industria farmacéutica, 44
- Industrias de lento movimiento, 78
- Industrias que avanzan con rapidez, 78
- Industrias relacionadas y de apoyo, 100
- Iniciativas de las subsidiarias, 316, 317, 321–322
- Innovación, 85, 86
- Innovación abierta, 313
- Innovación inversa, 7–9
- Insourcing, 70
- Instituciones, 94
- dimensiones de, 95T
 - reducción de la incertidumbre, 98–100
 - decisiones estratégicas, 102
 - frente a rasgos, 142–143
- Instituciones formales, 94
- administración de la dinámica competitiva, 236–241
 - gobierno corporativo, 342–343
 - responsabilidad social corporativa, 373
 - diversificación, 272
 - incursión en mercados del exterior, 166
 - estrategias multinacionales
- Instituciones informales, 94
- gobierno corporativo, 343–344
 - responsabilidad social corporativa, 373
 - diversificación, adquisición y reestructuración, 272–273
 - crecimiento e internacionalización de la empresa con espíritu emprendedor, 130
- Instituciones microfinancieras, 149
- Integración, 52–54, 462
- Integración hacia adelante, 41
- Integración hacia atrás, 42
- Inteligencia artificial de Watson, 63
- Intercambio informal, basado en la relación, personalizado, 98, 98f
- Intercambios formales, basados en las reglas e impersonales, 99
- Intermediarios de exportación, 142
- Internalización, 173
- International Gaming Awards (IGA), 416
- International Standards Organization (ISO), 377
- Internet, 131, 420, 436–438
- Inversión estratégica, 190, 191
- Inversión extranjera de portafolio o cartera (IEP), 344
- Inversión extranjera directa (IED), 5, 33, 70, 97, 103, 141, 157, 174, 406
- Investigación y desarrollo (IyD), 47
- contratos, 175, 191
- Iraq, 40, 132
- ISO (International Standards Organization), 377
- Israel, 134, 135
- Italia, 16
- ITT, 379
- J**
- Japón, 5–6, 16, 39, 40, 53, 105, 462
- industria de la aviación comercial, 73, 191
 - industria automotriz, 193
 - quiebra en, 38, 145
 - industria de venta de libros en, 54
 - colectivismo, 92
 - terremoto en, 23, 366, 369
- Joint venture (JV) internacional, 448–455, 452
- Joint ventures (JV), 171, 175, 190, 191, 246, 448–455
- K**
- keiretsu, 16, 53, 168, 193
- Kung Fu Panda, 86
- L**
- La India, 5–7, 86, 103, 288
- mercado de automóviles en, 7
 - BRIC, 7, 17, 102–103
 - adquisiciones de empresas en, 288–289
 - industria del offshoring de procesos de negocios (BPO), 409–410
 - empresas multinacionales (EMN) y, 288
- La riqueza de las naciones (Smith), 225
- Ley Clayton (1914), 237, 457

- Ley de creación de empleos para estadounidenses de 2004, 429
 Ley de Independencia Energética y Seguridad (2007), 361
 Ley de Prácticas de Corrupción en el Extranjero (FCPA), 111
 Ley de Recuperación Económica de 2009, 429
 Ley de Rehabilitación corporativa, 191
 Ley Dodd-Frank de 2010, 343
 Leyes de quiebra favorables para los emprendedores, 144–146
 Ley Hart-Scott-Rodino (HSR) de 1976, 237
 Ley HSR (Hart-Scott-Rodino) de 1976, 237
 Ley Sarbanes-Oxley (SOX) de 2002, 336, 342–343, 354
 Ley Sherman de 1890, 226, 237, 248
 Libros de texto digitales, 440–447
 Libros electrónicos (e-books), 38, 440–447
 Licenciamiento, 141, 175, 191
 Liderazgo consciente, 385
 Liderazgo en costos, 45
 Liderazgo en servicio, 386
 Líderes en precios, 228
 Límites claros, 48–49
 Lógica dominante, 283
 Love Boat (ABC), 39

M

- Macao, 412–417
 Mancomunidad de Estados Independientes (MEI), 157
 Mandantes, 330
 Mandato global, 299
 Mandato Mundial, 299
 Marketing conjunto (comarketing), 175, 191
 Marketing internacional, 452
 Masculinidad, 106–107
 Matrimonio corporativo, 201, 207
 Matriz global, 302–303
 Mecanismos basados en la voz, 336
 Mecanismos de gobierno basados en la salida, 336
 Mecanismos de gobierno externos, 338
 Mecanismos internos de gobierno, 338
 Medios en línea, 43
 Mejores prácticas, 343
 Mercado de automóviles de súper lujo, 51
 Mercados del TLCAN, 263
 Mercados domésticos, 158–159
 Mercados emergentes. Vea Economías emergentes
 Mercados euroasiáticos
 industria de telecomunicaciones, 408
 Mercados internos de capital, 262
 Método de alto volumen y margen bajo, 45
 Método de volumen bajo y margen alto, 47
 Métodos intermedios, 110

- Méjico, 6, 19
 Microfinanciamiento, 138, 149–150
 Miembros de grupo internos, 114
 Miembros externos del consejo de administración, 334, 335
 Miembros independientes del consejo de administración, 334
 Miembros internos del consejo de administración, 334, 335
 Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MECT) de Corea, 443
 Modelo de decisión, 68, 170–171
 “Modelo de diamante” de Michael Porter, 100
 Modelo de incursión en mercados del exterior
 cómo, 170–176
 cuándo, 168–170
 dónde, 163–166
 Modelo de estructura, conducta y desempeño (ECD), 35
 Modelo del diamante de Porter, 100, 101
 Modelo de respuesta estratégica, 111–112
 Modelos de etapas, 144
 Modelo VRIO, 71, 71f, 76, 82, 130, 342
 administración de la dinámica competitiva, 231–232
 responsabilidad social corporativa, 372–373
 diversificación, adquisición y reestructuración, 269, 269–272
 incursión en mercados del exterior, 160–161

- Moderadores en línea, 131
 Modos de entrada, 170–176
 Modos de participación accionaria, 170–174
 Modos sin participación accionaria, 171
 Mongolia Interior, 392
 Monopolios, 35
 Muro de Berlín, caída del, 404, 405

N

- Naciones Unidas, 379
 NASDAQ, 6, 127, 143, 350, 404, 438
 Nepal, 407
 Nueva Zelanda, 43

O

- Obsolescencia de la negociación, 161
 Occupy London, 344
 Occupy Wall Street, 23, 344, 354, 366, 382
 OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), 11, 259, 344
 Ofertas públicas iniciales (OPI), 139, 394
 Offshoring, 70, 79, 409–410
 Oficina de Alimentos y Medicamentos (FDA), 374
 Oficinas corporativas (HQ), 308–309

- Oligopolios, 35
 ONG (organizaciones no gubernamentales), 23, 370, 372, 377, 379
 Onshoring, 70
 Opciones reales, 195
 OPEP, 160
 Operaciones greenfield, 173, 176, 182–183
 Opinión pública sobre la globalización, 23–24
 Oportunismo, 97, 196, 203
 Oportunismo de los socios, 196
 Organización
 administración de la dinámica competitiva, 232
 responsabilidad social corporativa, 373
 diversificación, 269
 estrategias y estructuras multinacionales, 306
 capacidades y aprovechamiento de recursos, 74–76
 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 344
 Orientación al largo plazo, 107
 Origen de la estrategia, 10
 Outsourcing, 6, 9, 69–70, 175
 definición, 69
 frente a integración, 52–54
 Outsourcing de procesos de negocios (BPO), 79, 409–410
- P**
 Pakistán, 95, 96, 107
 Paracaídas dorado, 327
 Participación en temas sociales, 372
 Participación inactiva en RSC en el extranjero, 379
 Patentes, 223–224, 253–254, 435
 PC de tablet, 440–447
 Pequeñas y medianas empresas (pymes), 128, 135, 142
 Perspectiva o visión basada en la industria, 49
 debates y extensiones para cinco fuerzas frente a una sexta fuerza, 50
 Perspectiva o visión basada en las instituciones, 94, 102f
 Perspectiva o visión basada en los recursos, 64
 Pilares cognitivos, 95, 199–200
 Pilares normativos, 94, 199–200
 Pilares regulatorios, 94, 198–199
 Piratería digital, 250
 Piratería, digital, 250
 Planeación de escenarios, 22
 Planeación de recursos de la empresa (ERP), 135
 Planeación estratégica, 316, 398, 399
 Plan Schlieffen, 12
 Poder de negociación
 de los compradores, 41–42, 130
 de los proveedores, 41, 130
 Política, 75
 Política de competencia, 236
- Política de “comprar productos estadounidenses”, 21
 Polonia, 168–169
 Posicionamiento en la industria, 43
 Posicionamiento estratégico, 466
 Práctica activa de la responsabilidad social corporativa en el extranjero, 379
 Prima de diversificación, 262
 Primas de adquisición, 279
 Primavera árabe, 28
 Primera Guerra Mundial, 12
 Principios de Santiago, 350
 Problema del año 2000, 85
 Problemas de privacidad, 119–120
 Programa Evergreen Research and Development (ERD), 435
 Proliferación de productos, 40
 Propiedad, 52
 Propiedad concentrada, 328
 Propiedad difusa, 329
 Propiedad familiar, 331, 332
 Protestas contra la globalización, 21, 23
 Protocolo de Kioto (2007), 381
 Proveedores, poder de negociación de, 41
 Proyecto Grameen, 149
 Proyectos llave en mano, 175, 191
 PRPG America, 173
 Puntos muertos en política, 95
- Q**
 Quiebra, 145
 Quiebra según el Chapter 11, 146, 155, 191, 192
- R**
 Racionalidad limitada, 104
 Rareza o singularidad
 administración de la dinámica competitiva, 232
 responsabilidad social corporativa, 372
 diversificación, 269
 estrategias y estructuras multinacionales, 306
 capacidades y aprovechamiento de recursos, 72
 Rasgos, 142–143
 Razones de concentración, 228
 Recesión global, 410
 Recursos, 64
 Recursos y capacidades de innovación, 65
 Recursos y capacidades financieras, 65
 Recursos y capacidades intangibles, 65
 Redes estratégicas, 190
 Redes sociales, 119–120
 Redes. Vea Alianzas estratégicas y redes
 Reducción de la diversificación, 262

- Reducción de la incertidumbre, 95
 Reenfoque, 282
 Reino Unido, 9, 15
 Relaciones de agencia, 330
 Relación institucional, 284
 Relativismo ético, 110
 Relativismo, ético, 110
 Renovación de marcas, 177
 Réplica, 13
 Represalias de mercado cruzadas, 231
 Reproductores anclados, 265
 República Checa, 6, 8
 Requerimientos de contenido local, 162
 Responsabilidad social corporativa (RSC), 448–455, 466
 - consideraciones basadas en la industria, 368–372
 - consideraciones basadas en las instituciones, 373–378
 - consideraciones basadas en los recursos, 372–373
 Restricciones específicas de la industria, 33
 Revolución de los jazmínes, 28
 Riesgo moral, 347
 Riesgos cambiarios, 163
 Riesgos de difusión, 161
 Riesgos de regulación, 161
 Rivales de bajo costo, 46, 234–236, 253–254
 Rivalidad en la industria, 51
 Rivalidad entre competidores, 35–36, 368
 Rivalidad entre empresas, 130
 Rusia, 6, 16, 97–98, 103, 198
 - BRIC, 7, 17, 102–103
 - Código de Conducta Corporativa 2002, 344
 - comercio por internet en, 127–128, 436–438
 - industria petrolera, 199
 - empresas propiedad del Estado (EPE), 347

S

 Segunda Guerra Mundial, 21
 Semejanza de recursos, 231–232
 Semiglobalización, 22
 Separación de propiedad y control, 329
 Sesgo antiequiebra, 144–146
 SIED, 103
 Sierra Leona, 133
 Sinergia de operación, 261
 Sinergia financiera, 262
 Sinergia
 - financiera, 262
 - operativa, 261
 Singapur, 6, 21
 Singularidad o rareza de los socios, 196
 Sistema de administración de calidad “Six Sigma”, 466
 Sistema de gestión ambiental (EMS), 377
 Sistema de posicionamiento global (GPS), 432
 Sistemas de gobierno anglo-estadounidenses, 345
 Smartphones, 43, 253–254
 sobornos, 111
 Sobrecarga de información, 18
 Software de mensajería instantánea, 134
 Software educativo, 445–446
 Solar Technology International, 425
 Stakeholders o grupos de interés primarios, 364
 Stakeholders o grupos de interés secundarios, 365
 Stakeholders que no son accionistas, 363
 Start-ups globales, 431–435
 Start-ups tecnológicas, 436, 437
 Subsidiaria de propiedad total, 176, 456–459
 Subsidiarias, 424–430, 467, 468
 - de propiedad parcial, 172
 - de propiedad total, 173
 Sudáfrica, 7, 167
 - industria de diamantes, 229
 - multinacionales emergentes de, 167
 - internacionalización de empresas de, 167
 Suecia, 406
 Suicidios, 6
 Suiza, 158
 Sustentabilidad global, 364
 Sustitutos, 42, 130, 422
 - amenaza de, 42–43, 57

T

 Taiwán, 5, 6, 21
 Tasas de supervivencia, empresas start-up, 137
 Tecnología de manufactura flexible, 51
 Tecnología educativa, 440–447
 Tecnología patentada, 40
 Tecnologías de RFID, 432
 Temas antimonopolio, 226, 236, 239, 456–459
 Tenencia de acciones cruzadas, 190, 191
 Teoría de agencia, 330
 Teoría de juegos, 226
 Teoría de responsabilidad de la administración, 345
 Terrorismo, 21, 66–67, 113–114
 The Economist, 16, 33, 110
 The Full Monty, 378
 The Start-Up Nation (Senor y Singer), 135
 Titulares, 38, 54
 Tolerancia mutua, 225
 Transacciones internacionales, 100
 Transacciones relacionadas, 333
 Transacción realizada en condiciones de independencia mutua, 99
 Transporte en autobús interurbano, 154–155
 Tratado de Westfalia, 315

Tríada, 5
Triple resultado final, 18
Túneles, 333

U

Unión de Arbitraje Comercial Internacional (BICA), 97
Unión Europea (UE), 5, 16, 128
 crisis del euro, 23
Unión Soviética (antigua), 21
 colapso de, 405. Vea también Rusia

V

Valor, 130
 administración de la dinámica competitiva, 231–232
 responsabilidad social corporativa, 371, 372, 376, 382
 creación de valor compartido, 367
 diversificación, 269
 incursión en mercados del exterior, 160

Vehículo eléctrico (VE), 361–362, 363
Ventaja de la internalización, 173
Ventaja de propiedad, 173
Ventajas basadas en la escala, 39
Ventajas de los participantes tardíos, 168–169
Ventajas del primero en actuar, 168
Ventajas PUI (propiedad, ubicación e internalización), 173–174
Ventajas que no se basan en la escala, 40
Ventajas y metas específicas de la ubicación, 163–166
Vínculo micro-macro, 314
Vínculos débiles, 136
Vínculos fuertes, 136
Visión de la carrera de aprendizaje, 196
Visión de la globalización como un péndulo, 21
VTB Group, 348

W

Wall Street Journal, 16
Wi-Fi, 432

NOTAS

NOTAS