**PENG Estrategia**

**CAPÍTULO 1**

· **Empresas multinacionales (EMN)**: Firmas que operan con IED controlando y administrando actividades de valor agregado en otros países y que a menudo deben adaptar sus estrategias, productos y servicios al mercado local.

· **Inversión Extranjera Directa (IED):** Inversión directa de una firma en actividades de producción y/o servicios en el extranjero.

La “estrategia global” puede ser útil para algunas firmas en ciertas industrias, pero también es, a menudo, incompleta y poco balanceada. Esto se refleja en 3 manifestaciones:

1) La búsqueda por la reducción de costos y la consolidación alrededor del mundo en nombre de la “estrategia global”, ha sacrificado la respuesta local y el aprendizaje mundial. Muchas EMN obtuvieron resultados insatisfactorios y decidieron alejarse de esa estrategia. Por ej: MTV cambió su programación estandarizada de lengua inglesa a una variedad de idiomas locales

2) La noción de “estrategia global” se concentra en cómo competir en el ámbito internacional y comprenden la manera en que las compañías locales compiten entre ellas y con las entrantes extranjeras parece ignorarse.

3) El tipo actual de “estrategia global” parece ser relevante sólo para las EMN de países desarrollados (USA, Europa y Japón à comúnmente llamados la traída), para competir con otras ec. Desarrolladas donde sean similares las preferencias y los poderes adquisitivos. En las economías emergentes, muchas firmas locales se crecen frente al reto no solo compitiendo en casa, sino lanzando ofensivas en el extranjero y creando ramificaciones para las EMN con base en la tríada.

Como resultado, se pensó en modificar la estrategia global tradicional y se ha estado poniendo foco en la búsqueda para entender mejor cómo establecer estrategias y competir efectivamente alrededor del mundo, sin tratarse de estrategia global nada más porque sí.

*¿Qué es estrategia global?*

**Administración estratégica:** Una manera de manejar la firma desde una perspectiva más amplia.

Al ser la estrategia para los negocios un campo “joven” han surgido 3 escuelas de pensamiento para definirla:

1. **ESTRATEGIA COMO PLAN**: Siendo la escuela más antigua, sugiere que la estrategia esté contenida en la planeación explicita rigurosa y formal igual a la planeación militar.

“Un conjunto de planes concretos para ayudar a la organización a lograr su meta”

2. **ESTRATEGIA COMO ACCIÓN**: Perspectiva que sugiere que la estrategia es fundamentalmente un reflejo del patrón de acciones de una firma. Se asegura que la clave de la planeación es un conjunto de acciones flexibles orientadas hacia los objetivos.

3. **ESTRATEGIA INTERNACIONAL**: Estrategia deliberadamente planeada.

“Un conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados, diseñados para explotar competencias fundamentales y ganar ventaja competitiva”; “La determinación de metas básicas a largo plazo y objetivos de una empresa y la adopción de rutas de acción y la ubicación de recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos”.

También puede existir la **ESTRATEGIA EMERGENTE** que no es el resultado de una planeación vacía, sino consecuencia de una cadena de pequeñas decisiones de “fondo”.

*Estrategia como teoría*

Muchos académicos se dieron cuenta que la esencia de la estrategia se encuentra en la combinación de acciones deliberadamente planeadas y actividades emergentes no planeadas, lo que nos lleva a la escuela de la **ESTRATEGIA COMO INTEGRACIÓN**. Ésta consiste en una perspectiva que sugiere que la estrategia no se trata solo de planes o acciones, sino que integra elementos de ambas escuelas (escuela de planeación y la escuela de acción).

La estrategia como integración fue extendida al **definir estrategia como la teoría de una firma acerca de cómo competir con éxito**. Por lo tanto, si debiéramos definir estrategia sería teoría.

Ventajas de la definición de estrategia como teoría (4):

1. *Integrar ambas escuelas de planeamiento y acción*: Capitalizan los conocimientos de ambas escuelas ya que la teoría de una firma sobre cómo competir permanecerá como idea hasta que se convierta en acción.

Así, formular una teoría (crear la estrategia de la firma) es la primer parte, y continuará con la implementación de la estrategia, es decir, las acciones que se toman para llevar a cabo la estrategia de dicha firma.

2. *Apalancando el concepto de “teoría” que sirve a dos propósitos (explicación y predicción*): La teoría es solo una declaración que explica el pasado y predice el futuro.

3. *Requiriendo réplicas y experimentación*: Una prueba de la construcción y desarrollo de una teoría es la réplica, lo que significa probar la teoría en una variedad de condiciones de forma que se puedan establecer sus límites de aplicación.

4. *Comprendiendo la dificultad del cambio estratégico:* La perspectiva de “estrategia como teoría” nos permite entender por qué suele ser difícil cambiar de estrategia.

Preguntas fundamentales sobre estrategia

¿Cómo se comportan las firmas?

Pregunta enfocada en que es lo que determinan las teorías de las firmas sobre cómo competir. Se identifican 3 perspectivas líderes que conducen al **trípode de la estrategia** (marco que sugiere que la estrategia como disciplina tiene 3 “piernas” o perspectiva claves basadas en industria, recursos e instituciones.

La primera perspectiva es la *visión basada en la industria,* la cual sugiere que la tarea principal de la estrategia consiste en examinar las 5 fuerzas competitivas que afectan a la industria à Enfocada en las oportunidades y amenazas externas

La segunda perspectiva es la *visión basada en los recursos* concentrada principalmente en las fuerzas y debilidades internas de la firma. Sostiene que son las capacidades específicas de la firma las que las diferencian las firmas exitosas de las que fracasan.

La última perspectiva es la *visión basada en las instituciones* la cual sostiene que además de las condiciones de la firma y la industria, las empresas deberían tomar en cuenta las influencias de las reglas de juego formales e informales

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

Además del campo de acción del producto, es importante deliberar cuidadosamente sobre las posibilidades geográficas. Para las firmas que aspiran a ser líderes globales es necesario tener una posición fuerte en cada uno de los 3 mercados de la tríada, siendo también deseable una posición de expansión de mercado en países clave con economías emergentes tales como BRIC.

*¿Qué determina el éxito o fracaso de las firmas alrededor del mundo?*

No solo estamos interesados en la ventaja competitiva de las adquisiciones sino también en mantener esas ventajas a través del tiempo y en las regiones.

La visión basada en la industria postula que el grado de competitividad de una industria determina el desenvolvimiento de la firma.

La visión basada en los recursos sugiere que las capacidades específicas de una firma conducen a la diferencia en el rendimiento. Dentro de la misma industria, algunas firmas ganan y otras batallan. Las firmas que ganan suelen tener capacidades valiosas, únicas y difíciles de imitar.

La visión basada en las instituciones alega que las fuerzas institucionales proporcionan una respuesta a las diferencias en el desempeño de la firma.

--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*¿Qué es estrategia global?*

Posee 2 significados:

1. Definición tradicional referida a una teoría particular sobre cómo competir, y concentrada en ofrecer productos y servicios estandarizados en todo el mundo. Esta estrategia sólo es relevante para las EMN con base en la triada y que están activas en muchos países.

Definición poco útil para las firmas pequeñas en países desarrollados y la mayoría de las empresas en países con economías en desarrollo que operan en un solo país o en pocos lugares.

2. Estrategia global referida a cualquier estrategia fuera de nuestro propio país.

En este libro se definirá como estrategia global a ninguna de las definiciones anteriores**, sino que será la estrategia de las firmas alrededor del mundo, esencialmente varias teorías de las empresas a cerca de competir con éxito. Se concentrará en las estrategias de las EMN y de las firmas pequeñas.**

*Perspectivas sobre la globalización*

Los oponentes de la globalización sugieren que es un fenómeno reciente provocado por las innovaciones tecno. Y la hipocresía de las EMN para explotar y dominar al mundo. Los seguidores de esta perspectiva sostienen que la globalización necesita frenar o detenerse completamente.

Un segundo punto de vista sostiene que la globalización es una evolución histórica que formó siempre parte de la historia humana.

Una tercera perspectiva sugiere que la globalización es la integración cercana entre los países y personas del mundo, que ha sido posible por la reducción de los costos de transporte y comunicación y la caída de las barreras para el flujo de bys, capital, conocimiento y personas a través de las fronteras à No es reciente ni en una sola dirección, es un proceso similar al oscilar de un péndulo (no es capaz de seguir una dirección)

**Semiglobalización**: Perspectiva que sugiere que las barreras fronterizas para la integración de los mercados son altas, pero no tan altas como pasa aislar a un país de otro. La semiglobalización. Llama a tener más de una manera de hacer negocios alrededor del mundo.

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**CAPÍTULO 2**

DIRIGIENDO LA COMPETENCIA INDUSTRIAL

**DEFINIR LA COMPETENCIA INDUSTRIAL**

Una industria es un grupo de firmas que producen bienes y/o servicios similares entre sí.

La estrategia de la visión basada en la industria surge de la economía de organización industrial (OI), que es una rama de la economía que buscar comprender mejor cómo compiten las firmas en una industria y cómo regularlas. Su objetivo es ayudar a los creadores de políticas a entender mejor cómo compiten las firmas paras así regularlas correctamente.

**EL MARCO DE LAS CINCO FUERZAS**

Forma la columna vertebral de la visión de la estrategia basada en la industria. Las cinco fuerzas son, la intensidad de la rivalidad entre los competidores, la amenaza de entradas potenciales, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de los sustitutos. El grado de competitividad de estas cinco fuerzas dentro de una industria. Entre más fuertes y competitivas son estas, es menos probable que las firmas en una industria sean capaces de obtener ganancias por encima del promedio y viceversa.

**EXPRESAR LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS**

Tres estrategias destinadas a reforzar la posición de la firma focal en relación con las cinco fuerzas de competitividad. Estas son: liderazgo en el costo, diferenciación y enfoque.

LIDERAZGO DE COSTO

Esta estrategia indica básicamente que la teoría de una empresa acerca de cómo competir exitosamente se centra en bajos costos y bajos precios. Ofrecer un producto con el mismo valor a menor precio tiende a atraer más clientes. Un líder de costos puede minimizar las amenazas de las cinco fuerzas. Sin embargo, esta estrategia tiene al menos dos desventajas. Primero siempre existe el riesgo de ser superado en costos, esto obliga al líder buscar continuamente bajarlos. Segundo, en la lucha continua por bajar los costos, un líder de costos puede cortar gastos que dañe al consumidor

DIFERENCIACIÓN

Se concentra en cómo entregar productos que los consumidores perciban como valiosos y diferentes. Dirigida a consumidores en segmentos más pequeños y bien definidos que están dispuesto a pagar precios superiores. Los productos diferenciados deben tener realmente algunos atributos únicos tales como la calidad, sofisticación, prestigio y lujo. Por otra parte, esta estrategia tiene dos desventajas, la primera es que el diferenciador podría tener problemas para mantener 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 de costo. Segundo, el diferenciador tiene que enfrentar los constantes esfuerzos de los imitadores

ENFOQUE

Una estrategia de enfoque cubre las necesidades de un segmento particular o nicho de la industria. En esencia una firma enfocada es un diferenciador especializado (más diferenciado que los grandes diferenciadores) o un líder de costo especializado y las dos desventajas de cada estrategia también aplican para la estrategia de enfoque.

**DEBATES Y EXTENSIONES**

Aunque la visión basada en la industria es una poderosa herramienta estratégica, no deja de tener sus controversias. Los siete debates más importantes nos ayudan a evitar aceptar sin cuestionamientos la visión tradicional. Estos son: **límites de la industria claros versus confusos, amenazas versus oportunidades, cinco fuerzas versus una sexta fuerza, atorado en el medio versus hacerlo todo, integración versus uso de mano de obra o componentes externos, rivalidad industrial versus grupos estratégicos industria versus firma y determinantes específicamente industriales del desempeño de esta.**

* **Límites de la industria claros vs confusos**

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

* **Amenazas vs oportunidades**

Este punto de vista se divide en dos aspectos. Primero, las alianzas estratégicas están aumentando y hasta los competidores están explorando cada vez más las oportunidades de colaboración. Segundo, aunque las firmas no colaboren directamente con sus competidores, la intensa rivalidad dentro de las industrias puede convertir en una oportunidad en lugar de una amenaza. El nuevo lema de la estrategia será:”¡Ama a tus competidores, ellos te fortalecen!”

* **Las cinco fuerzas vs sexta fuerza**

Se agregó como posible fuerza adicional a las **industrias relacionadas y de soporte**, ya que afectan la competitividad de la industria. También llamados **complementario**s, son firmas que venden productos que agregan valor a los de una industria focal. Cuando los complementarios fabrican productos emocionantes (como nuevos juegos para PC), la demanda de la PC aumenta y viceversa.

* · **Atrapado en el medio vs hacerlo todo**

Una propuesta clave de la visión basada en la industria, es que las firmas deben elegir entre liderazgo de costo o diferenciación. Perseguir ambas puede hacer que las firmas queden “atrapadas en el medio”. A pesar de esto, una revisión de estudios encontró que en lugar de ser las más débiles, algunas firmas “atrapadas en el medio “podrían tener potencial para ser “negocios redondos” al ser competitivos en costo y diferenciación al mismo tiempo.

* · **Rivalidad industrial vs grupos estratégicos**

Algunos grupos de firmas dentro de una gran industria, compiten entre sí. Estos diferentes grupos de empresas son conocidos como grupos estratégicos. Se dice que la estrategia dentro de un grupo es similar.. Ha surgido un debate sobre dos asuntos, en primer lugar qué tan fácil o difícil resulta para las firmas cambiar de un grupo estratégico a otro. La causa fundamental son las barreras de movilidad que existen dentro de las diferencias de la industria y que inhiben el movimiento entre grupos estratégicos. En segundo lugar se centra en la información que clasifica las membresías de grupos estratégico. Mientras que la información objetiva es difícil de encontrar, medidas subjetivas que se han introducido a los ejecutivos incluyéndolos o excluyéndolos de ciertas firmas como competidores, podrían proporcionar más claves confiables.

* **Integración vs uso de mano de obra o componentes externos**

Los críticos tienen dos puntos, primero alegan que bajo condiciones de incertidumbre es aconsejable menos integración, dado a que la misma puede reducir la flexibilidad estratégica. Segundo, la integración está fuera de moda y el uso de mano de obra o componentes externos si lo está.

* **Industria vs firma y determinantes institucionales específicos de desempeño**

La visión basada en la industria alega que el desempeño de la firma está determinado fundamentalmente por atributos específicos de la industria. Pero esta visión fue desafiada desde dos direcciones. La primera es la visión basada en los recursos. 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.

**ESTRATEGIA INTELIGENTE**

La estrategia inteligente concluye tres implicaciones importantes para la acción: 1) Necesitas comprender tu industria por dentro y por fuera concentrándose en las cinco fuerzas,2) Debes estar consciente que fuerzas adicionales pueden influir en la dinámica de la competencia de tu industria,3) Date cuenta que la industria no es un destino, tu trabajo es llevar a tu empresa a convertirse en un éxito a pesar del peso de la gravedad de algunos atributos poco atractivos de tu industria.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**CAPÍTULO 3**

Visión basada en los recursos: una perspectiva líder sobre estrategia que sugiere q las diferencias en el desempeño de una empresa son causa fundamentalmente por la diferencia en los recursos y las capacidades de las empresas.

Una propuesta básica de la visión basada en los recursos es que una empresa consiste en un montón de recursos y capacidades de producción.

**Capacidad**

Son los activos tangibles e intangibles que usa una organización para elegir e implementar sus estrategias. Pero hay otros autores que la describen como las posibilidades de una organización para desplegar sus recursos dinámicamente.

•Capacidades umbrales: son aquellas competencias esenciales para que la organización sea capaz de competir en determinado mercado, también consiste en que esa organización tenga los recursos esenciales.

•Capacidades para obtener ventaja competitiva: consiste en tener recursos únicos que sostienen las ventajas competitivas y q tenga competencias nucleares, es decir sostener la ventaja competitiva y son difíciles de imitar u obtener.

**Recursos**

Se definen como los bienes o activos tangibles e intangibles que usa una organización para elegir e implementar sus estrategias.

Tipos

**Recursos tangibles**: activos que se pueden ver y cuantificar más fácilmente.

•Financieros: como por ejemplo habilidad para generar financiamiento interno o habilidad para recaudar capital externo

•físicos: como por ejemplo. Ubicación de plantas, oficinas y equipo o acceso a materia prima y canales de distribución.

•Tecnológicos: como por ejemplo posesión de patentes, marcas, derechos de autoría y secretos comerciales

•Organizacionales: como por ejemplo planeación formal, dominio y sistemas de control o sistemas Integrales de administración de información

**Recursos intangibles**

•Humanos: como por ejemplo talentos de dirección o cultura organizacional

•De innovación: como por ejemplo investigación y desarrollo de capacidades para innovación y cambios organizacionales

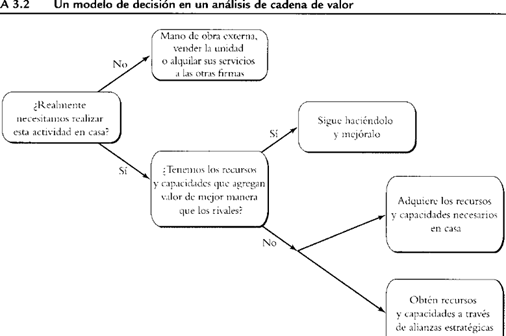
•Reputación: percepción de calidad de pp, reputación de ser buen empleador o de ser una corporación socialmente responsable.

Recursos, capacidades y la cadena de valor

Cadena de valor: bienes y servicios que se producen a través de una cadena de actividades que agregan valor. Esta cadena consiste en dos áreas: actividades primarias y actividades de soporte.

Cada actividad requiere un número de recursos y capacidades. El análisis de la cadena de valor obliga al administrador a pensar en los recursos y capacidades de la organización a nivel de miro actividades. Dado que ninguna empresa posee recurso y capacidades suficientes para ser buena en todas las actividades primarias y de soporte, debe examinar si la organización tiene recursos y capacidades para llevar a cabo una actividad particular de forma superior a sus competidores.

Si la empresa encuentra que las actividad particular de la empresa no es satisfactoria, un modelo de decisión puede remediar la situación.



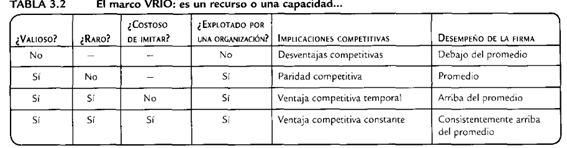
Si la empresa determina que la actividad es muy específica de la industria, no va a tercerizar dado que a la empresa le va a costar encontrar a alguien que pueda hacer lo que precisa. Pero si la empresa determina que esa actividad es común en la industria y no hay necesidad de mantenerla como propia, esa actividad se va a realizar de forma externa, es decir que se puede tercerizar.

**Tercerizar o uso de mano de obra externa**: se define como turnar una actividad organizacional a un proveedor externo que la realizara a nombre de la empresa. Lo que busca esto es 2 cosas por distinto o a veces se pueden combinar uno es minimizar el costo fijo y el otro es fijar el costo variable

Análisis **VRIO**

La visión basada en los recursos se concentra en el análisis VRIO.

Es un marco basado en aspectos de valor, rareza, dificultad para imitación y organización de los recursos y capacidades. Este análisis se hace porque dependiendo que tiene la empresa para competir tanto de los productos o las capacidades actuales, se tiene q aplicar o analizar no solo el mercado de origen sino que en el mercado de destino. Si la respuesta es no o no se, hay q hacer una hoja de ruta, etc



**La cuestión del valor**: ¿añaden valor los recursos y capacidades de una empresa?. Si los recursos añaden valor posiblemente pueden guiar hacia la ventaja competitiva, mientras que las capacidades q no añaden valor pueden llevar a la empresa a una desventaja competitiva. Con cambios en el panorama de la competencia, los recursos y capacidades que añaden valor antes, pueden convertirse en obsoleto.

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 añaden valor, pueden convertirse en debilidades. Si las empresas no son capaces de deshacerse de las cosas que no añaden valor, seguramente sufrirán un desempeño inferior al promedio.

**La cuestión de la rareza**: ¿Qué tan raros son los recursos y las capacidades? En el caso de que los recursos y las capacidades sean valiosos pero comunes, llevará a la empresa a una paridad competitiva pero no a la ventaja. Solo los recursos y las capacidades valiosas y raras tienen el potencial de proporcionar una ventaja temporal.

**La cuestión de la imitación**: los recursos y capacidades valiosas y raras pueden ser una ventaja competitiva solo si los competidores encuentran difícil imitarlos. Mientras que es relativamente fácil imitar un recurso tangible de una empresa, es un reto mucho mayor y a veces imposible imitar capacidades intangibles

**La cuestión de las organizaciones**

Hasta los recursos y capacidades valiosas, raras y difíciles de imitar pueden no brindar a las empresas una ventaja competitiva constante si no está debidamente organizada.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**CAPÍTULO 4**

¿Caso la Gran Farma - entra?

Visión basada en las instituciones – década de los 90´

Una perspectiva líder que sostiene que además de las condiciones a nivel de la firma y de la industria, las firmas también tienen que tomar en cuenta influencias mayormente de fuentes como el Estado y la sociedad al planear su estrategia.

Definición de las **INSTITUCIONES** – Douglass North (ganador del premio nobel de economía)

**Restricciones** humanamente planeadas que estructuran la interacción de las personas, conocidas informalmente como “reglas de juego”.

¿Qué es un marco institucional?

Un marco institucional está constituido por organizaciones **formales** (instituciones representadas por leyes, reglamentos y reglas) e **informales** (instituciones representadas por normas, culturas y ética) que gobiernan el comportamiento individual de la firma. Estas instituciones están apoyadas por tres pilares.

Dentro de las instituciones formales, encontramos al **pilar regulador** como principal pilar de apoyo, el cual se basa en el poder coercitivo de los gobiernos, es decir, reglas, leyes y reglamentos que tienen influencia en el comportamiento de los individuos.

Por otra parte, respecto de las instituciones informales sus soportes principales de apoyo son formativos y cognitivos. El **pilar formativo** son valores, creencias y normas de otros jugadores relevantes que tienen influencia en el comportamiento de los individuos y las firmas, conocidos como normas. El **pilar cognitivo**se refiere a las creencias internas que se dan por hecho y que guían el comportamiento de los individuos.

¿Qué hacen las instituciones?

Rol clave – **REDUCIR LA INCERTIDUMBRE**. La incertidumbre de las transacciones económicas puede llevar a costos altos en la transacción.

Una fuente importante de costos de transacción es el **oportunismo**, el cual es el interés personal que se busca con engaños. Por ejemplo, confundir a las otras partes de la transacción lo cual elevaría los costos. Por eso, para bajar los costos los marcos institucionales definen las reglas de juego para elevar la certeza de la operación. Por lo tanto, sin los marcos institucionales los costos serían muy altos y las transacciones no se llevarían a cabo.

¿Cómo reducen la incertidumbre las instituciones? - Tanto las instituciones informales, como las formales reducen la incertidumbre.

La primera clase de transacción económica se conoce como informal y se basa en el **contrato de relación**. Un ejemplo claro es cuando le pedís plata a un amigo, donde no hace falta un documento como un pagaré que lo respalde, sino que tu amigo ya sabe que se lo vas a devolver. Entonces esa transacción está gobernada por normas informales y creencias cognitivas basadas en la amistad. Ventaja: El tamaño de la economía es limitado y todos se conocen. Desventaja: Se crean barreras de entradas porque las firmas se quedan con las relaciones ya establecidas.

La segunda forma institucional de gobernar las relaciones es un intercambio formal, impersonal, basado en las reglas conocidas como **transacción al alcance de la mano**. Ante la expansión de la economía, se eleva el rango de las transacciones, surge entonces la necesidad de una tercera parte de refuerzo a través de las instituciones que apoyan al mercado formal. Ventaja: Ayudan a sobrepasar las barreras de entrada, que se crean en el contrato de relación, al reunir grupos.

Las instituciones formales e informales se complementan y no son estáticas.

¿Qué son las transiciones institucionales?

Son cambios grandes y fundamentales introducidos a las reglas formales e informales del juego que afectan a las organizaciones como jugadores, extendiéndose en todo el mundo, especialmente en economías emergentes.

Una visión de estrategia de negocios basada en las instituciones - **Modelo Diamante de Porter**

Este modelo dice que la ventaja competitiva de diferentes industrias en diferentes naciones depende de cuatro factores que se relacionan entre sí. El primero es la **estrategia de la firma, estructura y rivalidad** que se basan en cómo interactúan la estructura de la industria y la estrategia de la firma para afectar la rivalidad entre firmas. El segundo es el **factor de dotaciones** que se refiera a la dotación de factores de producción tales como la tierra, el agua y los recursos humanos. El tercero son las **industrias relacionadas y de apoyo**, las cuales proporcionan el fundamento sobre el cual las industrias clave puede sobresalir. Por último, el cuarto factor es la **demanda doméstica** que impulsa a las firmas a escalar nuevas alturas para satisfacer tal demanda.

¿Cómo importan las instituciones? - Dos propuestas fundamentales

Propuesta 1 – Los administradores y las firmas persiguen racionalmente sus intereses y toman decisiones dentro de las restricciones formales e informales de un marco institucional dado.

Propuesta 2 – Mientras que las instituciones formales e informales se combinan para gobernar el comportamiento de la firma, en situaciones donde las restricciones formales son dudosas o fallan, las restricciones informales juegan un rol importante en la reducción de la incertidumbre y al proporcionar constancia a los admiradores y a las firmas.

El rol estratégico de las **CULTURAS**

Definición de cultura

Es la programación colectiva de la mente la cual distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro. Muchos libros ignoran la cultura porque es vista como “muy débil”

Las 5 dimensiones de la cultura

- El primero es la **distancia de poder** que se basa en la extensión donde los miembros menos poderosos dentro de un país esperan y aceptan que el poder está distribuido de forma desigual, es decir, el grado de desigualdad de una sociedad.

- El segundo es el **individualismo** que se refiere a la perspectiva de que la identidad de un individuo está basada fundamentalmente en sus atributos (en lugar de considerar las características del grupo), y el **colectivismo** que refiere a la perspectiva de que la identidad de un individuo está basada fundamentalmente en la identidad de su grupo colectivo. En las sociedades individualistas, como USA los logros individuales, mientras que las sociedades colectivas, como muchos países de Latinoamérica buscan logros colectivos.

- El tercero se refiere a la diferenciación del rol del sexo y estos son la **masculinidad**, el cual es un nivel social relativamente fuerte que hace una diferenciación del rol sexual, en donde los hombres tienen ocupaciones que premian la agresividad (políticos y ejecutivos) y las mujeres tienden a trabajar en profesiones de cuidados (AMA DE CASA), y por otro lado, el **feminismo** el cual es un nivel social relativamente débil en donde más mujeres ocupan posiciones que premian la agresividad y más hombres trabajan en profesiones de cuidados.

- El cuarto es la **evasión de la incertidumbre**, cual es el grado que los miembros de diferentes culturas aceptan de situaciones ambiguas y toleran la falta de certidumbre. Los miembros dentro de la cultura con alta evasión valoran mucho la seguridad del empleo, mientras que los que tienen poca evasión de la incertidumbre toman más riesgos y tienen poca resistencia al cambio.

- El quinto es la **orientación a largo plazo** que enfatiza la perseverancia en el ahorro para mejoras futuras.

Culturas y decisiones estratégicas

El individualismo y el colectivismo también afectan a las decisiones estratégicas. En donde los estadounidenses individualistas con frecuencia intentan diferenciarse entre sí mismas (mayor espíritu emprendedor), mientras que las firmas colectivistas japonesas tienden a converger en posiciones defensivas. De la misma forma, la masculinidad y el feminismo podrían tener consecuencias estratégicas, como también lo es la evasión de la incertidumbre. Los países con poca evasión de la incertidumbre confían más en la experiencia y entrenamiento, mientras que los que tienen alta evasión confían más en las reglas y procedimientos.

El rol estratégico de la **ÉTICA**

La definición y el impacto de la ética

La ética se refiere a las normas, principios y estándares de conducta que gobierna el comportamiento individual y de la firma. La ética no solo es importante en las instituciones informales sino también se refleja en las leyes de las instituciones formales.

Código de conducta: La políticas escritas y estándares para la conducta y la ética de una corporación.

Razones que motivan a las firmas a ser éticas

Una visión **negativa** sugiere que algunas firmas 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 firmas se auto motivan para “hacerlo bien” sin importar la presión social.

Una visión **instrumental** cree que la buena ética podría simplemente representar un instrumento útil para obtener buenas ganancias.

Manejando la ética en el extranjero

Existen dos escuelas de pensamiento. El primero es el **relativismo ético** que es el pensamiento relativo de que los estándares éticos varían significativamente alrededor del mundo y que no existe un consenso universal acerca de los comportamientos éticos y no éticos. El segundo es el **imperialismo ético** que se refiere al pensamiento imperialista de que los estándares éticos personales deben aplicarse universalmente alrededor del mundo.

Sin embargo, en la práctica ninguna de estas escuelas de pensamiento es realista.

Thomas Donaldson propuso tres aproximaciones “a medio camino”

- Respeto por la dignidad humana y los derechos básicos

- Respeto a las tradiciones sociales (sensibilidad cultural)

- Respeto por el contexto institucional (demanda entendimiento cuidadoso de las instituciones locales)

Ético 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 (efectivo o especie).

¿Qué es la **CORRUPCIÓN**?

El abuso del poder público para el beneficio privado, generalmente en la forma de sobornos.

La corrupción detiene la inversión extranjera directa (IED), pero hay excepciones como China donde se reporta con frecuencia la corrupción.

Un marco de respuesta estratégica para retos éticos

Existen cuatro opciones estratégicas (no son exclusivas) para responder a los retos:

La estrategia **reactiva** que es pasiva, donde aun cuando haya problemas las firmas no responden ni se defienden.

La **defensiva** que se enfoca en el cumplimiento de reglas sin presiones reguladoras. Es decir, que admiten la responsabilidad y hacen lo mínimo requerido.

La **adaptable** presenta el surgimiento de normas para aceptar la responsabilidad ética y moral más allá de lo mínimo requerido legalmente (hacen todo lo que se requiere).

Por último, las firmas **proactivas** anticipan los cambios institucionales (responsabilidad) y hacen más de lo que se requiere.

Debates y extensiones

- Oportunismo versus individualismo/colectivismo

El **oportunismo** es una fuente importante de incertidumbre y de costos de transacción. Los críticos alegan que enfatizar el oportunismo, dada la “naturaleza humana”, podría producir resultados indeseables en la práctica (los intentos de combatir el oportunismo pueden generar más oportunismo). Los teóricos de costos de transacción reconocen que los oportunistas son una minoría en la población (hay dificultad para identificarlos).

El individualismo/colectivismo demuestra que un estereotipo común es que los jugadores de sociedades colectivistas como China colaboran más y son más confiables que los que provienen de sociedades individualistas como USA que son más competitivos y oportunistas. Los **colectivistas** colaboran más cuando se trata de miembros dentro del grupo y discriminan a los miembros fuera del grupo. Los **individualistas** creen que cada persona está sola y no hacen distinción dentro y fuera del grupo.

Los individualistas pueden ser más oportunistas con los miembros dentro del grupo y los colectivistas pueden ser más oportunistas al tratar con miembros fuera del grupo.

- Distancia cultural versus distancia institucional

Cuando surgen disputas y malentendidos es difícil descubrir si la otra parte está siendo oportunista deliberadamente o está siendo sólo diferente en el aspecto cultural, es por eso que los países prefieren hacer negocios con países con corta **distancia cultural** (diferencias entre dos culturas identificables). Para algunos críticos refutan que la distancia cultural no es más que uno de los muchos factores a considerar, otros también argumentan que la distancia cultural puede ser complementada por la **distancia institucional** que es el grado de similitud o desigualdad entre las instituciones reguladoras, formativas y cognitivas de dos países.

- Manzanas podridas versus barriles podridos

Un argumento sugiere que la gente puede tener predisposición ética y no ética antes de unirse a una firma. Otro lado del debate argumenta que mientras que en verdad existen algunas “manzanas podridas” oportunistas, muchas veces la gente tiene comportamientos no éticos no porque sean “manzanas podridas” sino porque se dañan en “barriles podridos”. Algo similar es ¿Somos lo que somos por nuestros genes (naturaleza) o por nuestro entorno (crianza)?

“Hasta las buenas manzanas se pudren en malos barriles”

El estratega inteligente

Al enfocarse en las instituciones, cultura y ética el estratega inteligente saca al menos tres conclusiones:

- Al entrar en un país nuevo, haz tu tarea al tener una comprensión profunda de las instituciones formales e informales que gobiernan el comportamiento de la empresa.

- Reforzar la información intercultural construyendo conciencia, expandiendo el conocimiento y apalancando las habilidades.

- Integrar la toma de decisiones ética como parte del proceso estratégico fundamental de la firma, fingirlo no dura mucho.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**CAPÍTULO 5**

Es importante entender que no solo las grandes empresas necesitan una visión completa del panorama, las **PYME** (empresas con menos de 500 empleados) pueden entrar en mercados internacionales, deben conocer retos y restricciones y es común que cada firma grande de hoy en día comenzó como una pequeña.

La **iniciativa empresarial** no está definida por el tamaño o la edad de una firma, sino que se la define como: “la identificación y explotación de oportunidades inexploradas anteriormente” como pueden ser las fuentes de oportunidad, los procesos de descubrimiento, evaluación y explotación de las oportunidades y del grupo de individuos que las descubren, las evalúan y las explotan. Estos “individuos” que exploran y explotan esas oportunidades son **EMPRESARIOS** (fundadores o propietarios de nuevos negocios o firmas existentes). Así entonces, la **INICIATIVA EMPRESARIAL INTERNACIONAL** es “una combinación de comportamiento innovador, proactivo y en busca de riesgos que cruza fronteras nacionales con la intención de crear riqueza en las organizaciones”. Es común asociar a las PYME con esta definición de iniciativa empresarial y no esta mal pero no quiere decir que excluya a las demás.

Modelo de iniciativa empresarial

El “trípode” de la estrategia consiste en tres perspectivas líderes en estrategia. (cuadro en PAG 144 o en pag 11 de la ppt de la clase 6 del 15/04)

1) Las “Consideraciones basadas en la industria” se basan en las 5 fuerzas de Porter tiene relevancia en la iniciativa empresarial.

· La RIVALIDAD ENTRE FIRMAS impacta directamente en la probabilidad de que un nuevo arranque tenga éxito, cuantas menos firmas haya, estas podrán juntarse y conspirar para prevenir que nuevos les quiten su participación.

· Las BARRERAS DE ENTRADA, es común que aparezcan nuevos jugadores en industrias con bajas barreras de entrada, ej: hoy en día Airbus y Boeing en aviación son tan grandes que presentan una gran barrera de entrada para nuevos fabricantes.

· El PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES se vuelve muy grande y deben buscarse soluciones empresariales para reducirlo, ej: fabricantes de computadoras proveídos de productos Microsoft.

· El PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES, que pueden reducir el poder de negociación de los vendedores, ej: librerías por internet redujeron el poder de negociación de los vendedores tradicionales, las librerías físicas.

· Los PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS pueden redefinir el mercado y dejan a quienes eran titulares en ese mercado, sin pelear. Cada industria tiene una naturaleza particular para ser entendida, aunque hay algunas industrias emergentes donde esa información puede ser desconocida.

2) “Consideraciones basadas en los recursos”: se concentra en los aspectos del análisis VRIO.

· Recursos empresariales deben generar/crear VALOR. Canalizar redes y contactos por ejemplo para crear valor económico.

· B) Recursos deben ser RAROS, si todos lo tienen no le vas a poder sacar provecho.

· C) Recursos deben ser INIMITABLES. Crear algo que otros no puedan, librerías virtuales querían seguir a Amazon, estos se construyeron la bodega más grande del mundo con su inventario físico, “difícil de igualar”

· D) Empresarios inmersos en la ORGANIZACIÓN, y buscar evitar la existencia de mercenarios individuales

3) “Consideraciones basadas en las instituciones”, las instituciones se nos presentan como las “reglas de juego”. Aunque la iniciativa empresarial esté, su desarrollo en el mundo es desigual.

· A) Depende de las instituciones FORMALES que marcan la forma en que empresarios deben arrancar nuevas firmas, habiendo diferencias en los reglamentos gubernamentales concernientes a esto en el mundo. Se incluyen procesos de: registro, licencias, cobro de impuestos, inspección. Países menos desarrollados imponen cargas reguladoras más duras en cuanto a tiempo, trámites y costo. Ante requerimientos más amigables, más floreciente será la iniciativa empresarial.

· B) Las instituciones INFORMALES, como los valores culturales y las normas afectan esta iniciativa empresarial. Empresarios toman más riesgos y si están en una sociedad con menor evasión de incertidumbre (se la aguantan más, no la evaden) tienden a albergar más iniciativa empresarial y viceversa.

5 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

1) CRECIMIENTO: Una firma puede entenderse como un “conjunto de recursos”, y el crecimiento de ella puede verse como un intento de utilizar completamente los recursos existentes mal utilizados. Dichos recursos son: visión empresarial, impulso y liderazgo. Firmas jóvenes carecen del recurso tangible del capital pero abundan en estos intangibles. Un sello de crecimiento empresarial es una Dinámica Flexible que permite a una PyME realizar ataques cortos y sutiles (por ej. empezando por migajas e ir subiendo) que su rival más grande no reconoce inmediatamente como reto competitivo. Buscan adelantarse rápido a sus competidores obteniendo la ventaja de ser los primeros en moverse. Cuando se busca el CRECIMIENTO empresarial hay más énfasis en la acción que en el análisis, mientras que las empresas grandes desarrollan una incapacidad para tomar oportunidades, las PyME crecen al tomar esas ciertas oportunidades con relativo poco análisis (estrategia emergente)

2) INNOVACIÓN: parte crucial de la actitud empresarial. Evidencia demuestra que hay una relación positiva entre grado de innovación y ganancias superiores (van de la mano). Emplear una estrategia de innovación sirve para diferenciarnos. Ofrece también 3 ventajas: 1°: permite una base potencial más consistente para la ventaja competitiva, apareciendo con “tecnologías de interrupción” y así podrían definir las reglas de la competencia desplazando a quienes estaban.

2°: las nuevas maneras de hacer negocios también forman parte de las innovaciones creando por ejemplo una nueva oferta de productos o servicios. 3°: puede uno obtener las ganancias asociadas con las innovaciones. Son las PYME las que tienen a ser más innovadoras y a tomar más riesgos que las grandes empresas donde por ejemplo un grupo de empleados de IBM propuso un proyecto, se lo rechazaron y como tenían entre ellos esa parte innovadora, crearon SAP y rompieron el mercado ya que nadie los limitó a no poder innovar.

3) REDES: Estrategia de red refiere a la construcción y aprovechamiento intencional de relaciones. Conexiones y lazos que tiene un individuo u organización. Redes personales u organizacionales. En la fundación de las firmas estas se superponen, la red personal del empresario es la misma que las redes organizacionales de la firma. La iniciativa empresarial puede ser vista como el proceso de transferencia de redes personales a organizacionales de valor agregado. Las redes empresariales se distinguen por 3 cosas:

1°: alto grado de URGENCIA por desarrollar y apalancar redes, confrontan con la inexperiencia/ **“carga del novato”** al entrar, se debe convencer a individuos más legítimos y mejor establecidos y organizaciones que ayuden a elevar la legitimidad de la PyME.

2°: INTENSIDAD. Podemos encontrar **“lazos fuertes”** que son relaciones más durables y confiables cultivadas en un largo periodo, o **“lazos débiles”** que son relaciones menos durables, de interacciones poco frecuentes y dignas de confianza. Empresarios buscan lazos fuertes por lo cual se hacen más esfuerzos para desarrollarlos y mantenerlos, estos lazos permiten prevenir comportamientos de la otra persona ya que hay mayor conocimiento.

3°: IMPACTO: contribución de las redes personales en una firma pequeña tienden a tener gran impacto en el desempeño.

Los empresarios armados con lazos y relaciones útiles pueden entonces convertirse literalmente en “personas que agregan valor al negociar la conexión entre otros”.

4) FINANCIAMIENTO Y GOBIERNO: todos los arranques necesitan capital. Existe el riesgo de que la firma fracase (la mayoría), quién invertiría en un arranque entonces? Un tonto diríamos, los inversionistas estratégicos externos, bancos, capitales compuestos, agencias gubernamentales no lo son. Examinan planes de negocios, analizan y demandan cierta seguridad (como una garantía). Empresarios necesitan desarrollar relaciones con estos inversionistas, convirtiendo contactos débiles en inversionistas deseosos. La supervivencia de la firma durante los primeros años se relaciona significativamente con su tamaño, si arranca rápido y alcanza cierto tamaño es más probable que sobreviva los primeros años.

5) COSECHA Y SALIDA EMPRESARIAL: varias rutas. Puede vender una parte del patrimonio a un inversionista estratégico externo para aumentar el valor de la firma ofreciendo una opción de cosecha excelente, problema es que tiene que ceder derechos de control y propiedad y no siempre quieren. Otra opción es vender la firma otros propietarios privados con un descuento si los negocios van mal o con un premio si el negocio va bien. Vender no es porque fracasas, muchos crean negocios para después venderlos por millones. Tercera opción, cuando va mal puede fusionarse con otra compañía, pero se pierde independencia y algunos empresarios quedarían afuera para dar lugar al nuevo. Cuarta, pueden llevar a su firma a través de una **OPI (Oferta Pública Inicial**, ósea emitir acciones), ofrece ventaja de dar estabilidad financiera ya que no debe la firma suplicar por dinero, mejora la reputación para conseguir capital y crecimiento futuro, las desventajas son que la firma pasa a ser objeto de miradas racionales e irracionales del mercado financiero, el empresario fundador puede perder gradualmente el control mayoritario y pasa a velar por los intereses de los accionistas externos que pueden limitar su accionar y que quieren resultados a CP, son examinados por autoridades y medios, perdida de privacidad por la obligación de compartir cierta información. Muchas empresas no pueden llegar a una OPI y terminan quebrando.

Internacionalizando la firma empresarial

Existe el mito de que solo las multinacionales hacen negocios en el extranjero y que las PyME lo hacen en su país. Las PyME se internacionalizan, algunos negocios lo intentan desde el principio en el extranjero y son las conocidas firmas que **“nacieron globales”.**

Los “costos de transacción” internacionales (costo de hacer negocios) son cualitativamente más altos que los domésticos. Existen diferencias en las instituciones formales y en las normas informales. Por otro lado, podría haber un alto nivel de oportunismo deliberado, que es difícil de detectar y remediar. Si uno realiza operación internacional y algo sale mal, o no cobra por ejemplo, el litigio va a ser más caro que todo, entonces con todo eso cuando a muchas firmas pequeñas les llegan ofertas desde el extranjero ni las tienen en cuenta. Representaría un costo de transacción tan alto que muchas firmas podrían elegir no buscar oportunidades internacionales. Existen otras opciones para bajar este costo reuniendo distinta gente, firmas. Las PyME pueden internacionalizarse entrando a los mercados extranjeros o pueden agregar esa dimensión internacional sin salir de su país.

- Entrando a los mercados extranjeros (ordenadas de menor a mayor nivel de complejidad y cantidad de recursos requeridos):

1) Exportación directa: venta de productos hechos por las PyME en su país de origen a clientes de otros países. Firmas son capaces así de llegar directamente al cliente extranjero. El tema de la PyME es si tiene o no recursos suficientes para convertir en ganancias las oportunidades del extranjero.

2) Licencias/Franquicias: las licencias, generalmente para manufacturas, hacen que la firma A le ceda a la firma B los derechos a usar su tecnología (patente o logo) mediante el pago de una cuota por esos derechos. La franquicia es la misma idea pero en servicios. La PyME encuentra así la posibilidad de expandirse en el extranjero con relativo poco capital propio aunque perderían un poco de control sobre el uso de su tecnología y marca.

3) IED: requiere alianzas estratégicas con socios extranjeros, adquisiciones en el extranjero y/o subsidiarias de propiedad total. Echa raíces en el extranjero hace que la firma se comprometa más a servir esos mercados, estando cerca de esos clientes extranjeros. Su desventaja es la necesidad de una suma importante de capital y un compromiso de administración significativo. Muchas PyME no pueden involucrarse en una IED pero si lo lograran hay evidencia que a largo plazo logran un desempeño mayor.

Se piensa que hay que pasar por estos distintos **“modelos de escenario”**, pero existen las firmas “nacidas globales” que desafían esto. Entonces la mayoría de las PyME todavía cumplen con el estereotipo de la internacionalización lenta pero otras nacen globales. El diferenciador entre internacionalización lenta o rápida parece ser la experiencia internacional de los empresarios, si ya tuvo una experiencia previa en el extranjero no tendrá tanta incertidumbre vs el factor de “miedo” que hace evitar el extranjero.

- Estrategias internacionales para permanecer en los mercados domésticos:

1) Exportación indirecta: al ser la exportación directa algo que necesita mucho recurso financiero, existe la posibilidad de captar clientes extranjeros por este medio, a través de intermediarios con base doméstica. Estos enlazan vendedores y compradores en el extranjero que de otra forma no podrían haberse conectado. Facilitan estos intermediarios la internacionalización de muchas PyME.

2) Proveedor de firmas extranjeras: la mayoría de las firmas extranjeras están interesadas en buscar proveedores locales para ahorrar costos. Si esa empresa empieza a incursionar en nuevos mercados puede que arrastre tu producto a donde vaya si le conviene, así la PyME se internacionaliza yendo “a caballito” sobre ese extranjero.

3) Franquicias/Licencias de marcas extranjeras: una PyME puede aprender así como operar de acuerdo con estándares de clase mundial. Si logran ese suficiente aprendizaje y se ha acumulado el capital necesario es posible terminar la relación, abrir un nuevo negocio gracias al conocimiento del mercado y de estándares y así obtener mayores ganancias.

4) Sociedad en alianza con inversionistas extranjeros directos: “si no puedes contra ellos, úneteles” parece ser una mejor idea que ser aplastado por ellos ya que sería defender su posición.

5) Cosecha o salida: empresarios venden parte del patrimonio o la firma entera a entrantes extranjeros. Ser adquirido por estos, puede ayudar a preservar el negocio en el largo plazo.

Luego de todo esto del capítulo de iniciativa empresarial se presentan distintas discusiones.

· Rasgos VS Instituciones: ¿Qué motiva a los empresarios a establecer firmas nuevas cuando otros están contentos de trabajar para los jefes? Se centra esto en los RASGOS personales, los empresarios poseen un deseo de realización más fuerte y están dispuestos a tomar riesgos y a tolerar la incertidumbre. La iniciativa empresarial va en contra de la idea de trabajar para otros, y está en la sangre de los “empresarios/emprendedores” como los “empresarios en serie” que son quienes inician, crecen y venden varias empresas a lo largo de su carrera.

No hay que dejar de lado a las instituciones, el entorno que establece las reglas de juego formales e informales (en Asia antes había muchas barreras o políticas que prohibían empezar emprendimientos entonces la iniciativa ni estaba presente) que motivan o restringen. También los antecedentes familiares y logros académicos guardan relación con la iniciativa empresarial, más probable que inicien sus firmas hijos de padres acaudalados que tienen negocios, como también quienes tienen una mejor educación (existen normas informales que gobiernan un grupo socioeconómico propio en términos de si puede o no iniciar una nueva firma).

· Internacionalización lenta VS Arranques “nacidos globales”: es posible para algunas PyME hacer un progreso rápido de internacionalización. La discusión pasa por si “todas” las industrias se han globalizado y la firma necesita ir rápido tras esas oportunidades o si necesitan entrar primero a mercados cultural e institucionalmente cercanos y acumular allí experiencia internacional para no ahogarse en aguas extranjeras desconocidas. Entonces cuando conviene internacionalizarse? Si lo hacen rápido deben superar menos barreras (ej: competencia) y pueden lograr superar a sus rivales que han tardado en internacionalizarse. Pero es peligroso, primero se debe tener éxito en casa y anticipas así la forma en que vas a salir teniendo en cuenta las diferencias.

Las opiniones son diversas y no hay reglas definitivas y rápidas acerca de si firmas deben internacionalizarse rápido o no.

· Tendencia a prueba de falla VS Leyes de bancarrota amigables con el empresario: empresarios, periodistas y oficiales gubernamentales están interesados en el éxito empresarial. Pero hay que ver también cómo tratar a los empresarios fallidos que se declaran en bancarrota. Si se va a motivar la iniciativa empresarial, existe la necesidad de aliviar el dolor asociado con la bancarrota, EEUU lo hace, pero por ejemplo Japón no durante los 90’ y queda aún el estigma social asociado a la bancarrota, allí a quien le ocurre esto puede hasta caer preso y por eso muchos se suicidan para evitarlo y para que el seguro de vida cubra esas deudas dejadas. Las leyes de bancarrota severas se convierten en graves barreras de salida (el proyecto le da perdidas por todos lado pero si quiebra se le vienen deudas y hasta la cárcel encima). También pueden crear barreras de entrada significativas ya que cada vez menos empresarios en ciernes decidirán lanzar sus aventuras. Si muchos empresarios, por miedo a fracasar abandonan sus ideas, no existirá un sector empresarial floreciente. En EEUU, en la mitad de los casos, 4 años después el mismo empresario comienza una nueva aventura debido a esas leyes más amigables con el empresario. No es probable que una sociedad que castiga severamente a los empresarios fallidos con leyes de bancarrota severas albergue una gran iniciativa empresarial. No obstante, los empresarios fallidos acumularon mucha experiencia. Solo a través de mucha experimentación empresarial (donde muchas fracasan), pueden surgir soluciones ganadoras, la iniciativa empresarial puede florecer y las economías desarrollarse.

El estratega inteligente: esta persona obtiene 4 conclusiones

1) Establecer un entendimiento íntimo de tu industria para identificar huecos y oportunidades o de cómo salir de ellos si las amenazas son muy fuertes.

2) Apalancar los recursos y capacidades empresariales como el impulso empresarial, capacidades innovadoras

3) Luchar por instituciones formales más amigables con el empresario para el establecimiento de nuevas firmas o para los casos de bancarrota. También por las normas informales que otorguen legitimidad a los empresarios.

4) Ser audaz al internacionalizarte, lo cual no significa ser descuidado. Uno puede internacionalizarse sin ir al extranjero mostrando que involucrarse de una forma más limitada puede ser apropiada

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**CAPÍTULO 6 (pág 172- 186)**

Superando la carga de lo extranjero

Aunque los gurús de la Globalización declaran que el mundo es “plano”, la realidad es que todavía está lleno de baches. El mundo puede considerarse que está experimentando la semiglobalización.

Es muy demandante tener éxito en el extranjero debido a la carga de lo extranjero, que es la desventaja que experimentan las firmas en países huéspedes por no ser nativos. Esta carga se manifiesta en al menos dos dimensiones

1. Diferencias en las instituciones formales e informales que gobiernan las reglas de juego ( Dif en reglamentos, lenguaje y aspectos culturales). Las firmas extranjeras tienen que aprender estas reglas con rapidez
2. La discriminación a las firmas extranjeras de manera informal o informalmente.

El arma principal que usan las firmas extranjeras frente a estas desventajas es desplegar una enorme cantidad de recursos y capacidades con la esperanza de compensar la carga de lo extranjero y al mismo tiempo dejandoles algo de ventaja competitiva.

Hoy en día la realidad es que no todas las firmas están listas para salir al extranjero, especialmente las firmas pequeñas que cuentan con poco margen de error. Lo que determina que ciertas firmas quieran salir al extranjero se debe a :

1. El tamaño de la firma
2. El tamaño del mercado doméstico



En la Celda 1, las grandes firmas en mercados domésticos pequeños estarán deseosas de internacionalizarse. “Entusiastas”

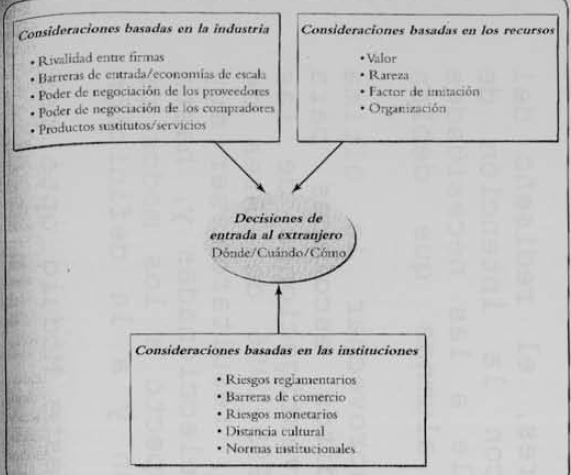
En la Celda 2, muchas empresas pequeñas en mercados domésticos pequeños están clasificadas como “siguientes a internacionalizarse” porque a menudo siguen al extranjero a sus contrapartes mayores como proveedores.

En la Celda 3, las grandes firmas en un mercado doméstico grande son denominadas “lentas en internacionalizarse” porque sus actividades en el extranjero son generalmente más lentas que los entusiastas de la Celda 1.

Finalmente en la Celda 4, se encuentran las firmas pequeñas en mercados domésticos grandes llamadas como “ Internacionalización ocasional”

Un modelo completo de entrada a los mercados extranjeros

Suponiendo que una firma decida internacionalizarse, se debe tomar una serie de decisiones respecto a la ubicación, momento y forma de entrada (conocidos como los aspectos dónde, cuándo y cómo). Estas decisiones se toman basándose en una serie de estrategias basadas en lo mencionado anteriormente y que dan forma al siguiente modelo:



*Consideraciones basadas en la industria*

La rivalidad entre las firmas puede apresurar ciertos movimientos.

Cuantas más altas sean las barreras de entrada, más intensamente tratarán las firmas de competir en el mercado extranjero. Al tener conexión con mercados más amplios y grandes, las ventas internacionales pueden incrementar la economía de escala y retrasar la entrada.

El poder de negociación de los proveedores podría acelerar la entrada a los mercados extranjeros, con frecuencia denominados integración vertical hacia atrás.

El poder de negociación con los compradores puede inducir a la entrada a los mercados extranjeros, con frecuencia denominadas integración vertical hacia delante. Ej: Sony entro en actividades en el extranjero a través de la adquisición de Columbia Pictures y Sony Music.

El potencial de mercado de productos sustitutos puede motivar a las firmas a llevarlos al extranjero.

*Consideraciones basadas en recursos*

* El valor de los recursos y capacidades específicas de la firma juegan un rol clave en las decisiones de internacionalización. Generalmente, el valor superior de los activos de la firma es lo que le permite a la firma sobreponer sus productos frente a la carga de lo extranjero.
* Los activos de rareza específicos de la firma motivan a las firmas que los tienen a apalancarlos en el extranjero. La rareza conduce a la imitación.
* En caso de que las firmas piensen que sus activos de rareza puedan ser expropiados en ciertos países, pueden elegir no entrar. Esto se debe principalmente a la difusión de riesgos , que son los riesgos asociados con la imitación y difusión no autorizadas de los activos específicos de una firma.
* Los recursos y capacidades de organización específicos favorecen a las firmas con activos complementarios fuertes integrados como un sistema y los motiva a utilizar estos activos en el exterior.

*Consideraciones basadas en las instituciones*

Aquí nos concentraremos en las restricciones institucionales formales confrontando entrantes extranjeros.

* Riesgos de reglamento, son aquellos riesgos asociados con políticas gubernamentales no favorables. Las EMN y los gobiernos anfitiriones, suelen hacer transacciones tales como: Round 1. Hacen negociación de un trato debido a que las EMN generalmente no están dispuestas a entrar si el gobierno no les asegura los derechos de propiedad, ganancias y hasta algunos incentivos. Round 2. La EMN entra y si todo va bien , obtiene ganancias que serían visibles. Round 3. En caso de que una firma extranjera tenga ganancias “excesivas” el gobierno demandará una renegociación del trato. LEER BIEN PÁG 176 SOBRE EXPROPIACIÓN Y ETC.
* Barreras comerciales. Estas barreras incluyen barreras arancelarias y no arancelarias,requerimientos de contenido local, restricciones a ciertos modos de entrada. Las barreras arancelarias son impuestos sobre importaciones que impone el gobierno. Las barreras no arancelarias son más sutiles, son aquellas de comercio e inversión que no involucran aranceles. Los requerimientos de contenido local, son requerimientos gubernamentales de que ciertos productos están sujetos a aranceles de importación e impuestos más altos a menos que cierto porcentaje de su valor se produzca domésticamente.
* Riesgos monetarios. Estos nacen de la exposición a movimientos de las monedas poco favorables. En respuesta a este riesgo, las empresas pueden especular o cubrirse. La especulación involucra compromisos con monedas estables ( esto puede ser riesgoso en caso de que se haga una predicción erronea). Cubrirse significa extender las actividades a un número de países en diferentes zonas de moneda para compensar las pérdidas monetarias en ciertas regiones por medio de las ganancias en otras.
* Distancia cultural y normas institucionales desarrolladas en el capítulo 4.

Correr al extranjero sin un entendimiento sólido de las diferencias institucionales puede ser peligroso y hasta desastroso.

A dónde entrar?

Es muy importante para los negocios internacionales la ubicación. Dos grupos de consideraciones impulsan la ubicación de las entradas extranjeras, estos son 1.) Objetivos estratégicos . 2) Distancias culturales e institucionales. Ej: te ubicas en brasil porque hay menos distancia cultural e institucional.

Ventajas específicas de la ubicación y objetivos estratégicos

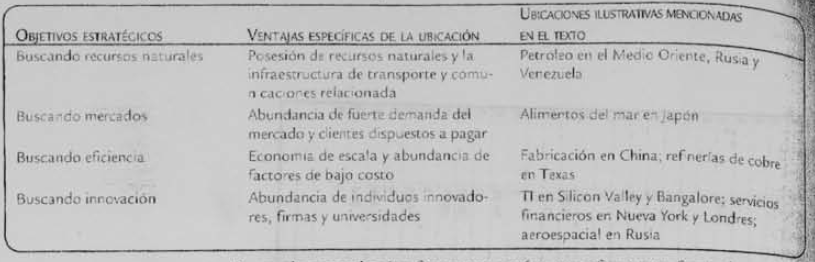
La ubicación favorable en ciertos países puede brindar lo que se llaman ventajas específicas de ubicación, qué son ventajas asociadas a operar en un lugar en específico.

Las ventajas especificas de la ubicación también se originan del aumento de las actividades económicas en ciertos lugares, lo que se define como aglomeración.

Según Alfred Marshall, las ventajas de ubicación surgen de: 1. El conocimiento derramado entre firmas cercanas que intentan contratar personal de sus competidores. 2. La demanda de la industria que crea una fuerza laboral hábil cuyos miembros pueden trabajar para firmas diferentes sin tener que mudarse de la región. 3. La demanda de la industria que facilita un poso de proveedores y compradores especializados que se encuentran en la misma región. Debido a la aglomeración, ciertas ciudades y regiones pueden desarrollar un grupo de negocios relacionados en ausencia de ventajas geográficas.

Las firmas interesadas en buscar recursos naturales deben buscar los que están ligados en un lugar particular en el extranjero. Ejemplo: Petróleo en Medio Oriente.

Igualando los objetivos estratégicos con la ubicación



* Buscando mercados: Las firmas van a países que ofrecen una fuerte demanda de sus productos y servicios.
* Buscando eficiencia: Las firmas muchas veces escogen los lugares más eficientes que tienen una combinación de factores de economía de escala y bajos costos.
* Buscando innovación: Las firmas seleccionan países y regiones reconocidos por generar innovaciones de clase mundial. Estas entradas pueden considerarse como “una opción para mantener el acceso a las innovaciones que residen en los países anfitriones”

Distancias culturales / institucionales y lugares de entrada al extranjero

La distancia cultural es la diferencia entre dos culturas a lo largo de dimensiones identificables. La distancia institucional es la medida de la similitud o desigualdad entre las instituciones reguladoras, formativas y cognitivas de dos países

2 tipos de pensamientos:

1. Asociada con modelos de escenario, argumenta que las firmas entrarán a países culturalmente similares durante su primera etapa de Internacionalización y que así generarán mas confianza para entrar a países culturalmente distantes más adelante.
2. Argumenta que las consideraciones de objetivos estratégicos tales como mercado y eficiencia son mas importantes que las consideraciones culturales/ institucionales.

Cuándo entrar?

Existe efectivamente la búsqueda de ventajas de los primeros en moverse, que son las ventajas que obtienen los primeros en moverse y que no gozan los que se mueven después. Sin embargo, los primeros que se mueven pueden encontrar también desventajas significativas que se convierten en ventajas de los que tardan en moverse.

Ventajas de los primeros en moverse

* Los primeros en moverse ganan ventaja por medio de tecnología patentada.
* Hacen inversiones con derecho de prioridad.
* Pueden levantar barreras de entrada significativas para los entrantes tardíos, tales como costos de cambio de clientes.
* La competencia intensa doméstica puede impulsar a algunas firmas no dominantes a buscar fortuna en el extranjero con el fin de evitar el choque con firmas dominantes en su mercado doméstico.
* Los primeros en moverse pueden generar relaciones claves con accionistas tales como clientes y gobiernos.

Ventajas de los que tardan en moverse

* Oportunidad de aprovechar las inversiones de los que se mueven primero.
* Los primeros en entrar enfrentan una mayor incertidumbre de tecnológica y de mercado. Una vez que esta incertidumbre desaparece, los que tardan en entrar pueden unirse al juego con poder masivo.
* Los primeros en entrar podrían quedar encerrados dentro de un grupo de activos fijos o pueden estar reticentes a comerse líneas de productos existentes para dar paso a las nuevas. Los que tardan podrían tomar ventaja de la inflexibilidad de los primeros en moverse porque podrían saltarlos.

Todavía no se puede recomendar en forma definitiva una estrategia sobre el momento de entrada. Es obvio que el momento de entrada no es el único determinante para el éxito o el fracaso de las entradas extranjeras. Es a través de la interacción con otras variables estratégicas.

Cómo entrar?

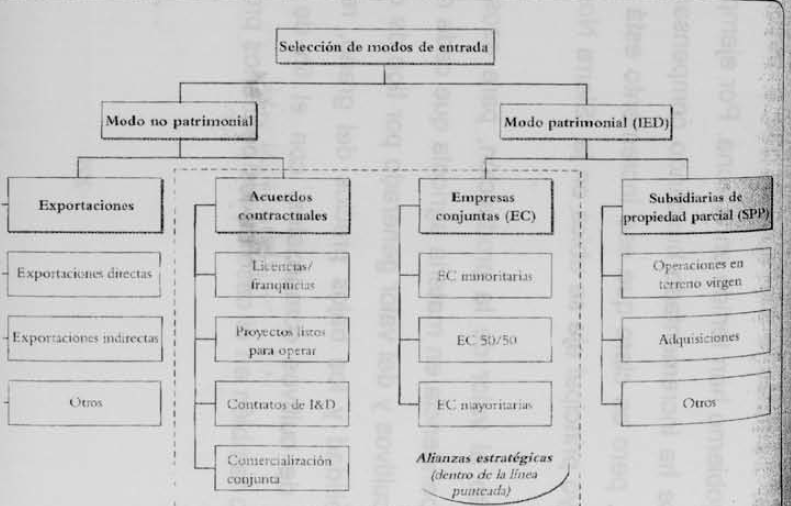
Se debe determinar si seguir un modelo de entrada patrimonial o no patrimonial.

*Escala de entrada, compromiso y experiencia*

Una dimensión clave en las decisiones de entrada al extranjero es la escala de entrada. Los beneficios de estas entradas son una demostración de compromiso estratégico con ciertos mercados. Esto contribuye a asegurar a los clientes y proveedores locales y previene entradas potenciales. Las desventajas son 1) Flexibilidad financiera limitada en otros lugares. 2) Perdidas enormes si estas apuestas a gran escala resultan un fracaso. La entrada con baja escala es mucho menos costosa pero posee la desventaja de que son la falta de un compromiso fuerte, lo que derivaría en dificultades al crear una participación de mercado y al capturar ventajas de los primeros en moverse.

*Modos de entrada: patrimonial y no patrimonial*

Al momento de querer entrar a un mercado, es importante considerar primero solo unas pocas variables clave manejables y después contemplar las demás.



Los modos no patrimoniales tienden a reflejar un compromiso menor con los mercados extranjeros mientras que los modos patrimoniales indican compromisos difíciles de deshacer relativamente más grandes. Los M. Patrimoniales requieren dell establecimiento de organizaciones independientes en el extranjero mientras que los M. No Patrimoniales no los necesitan.

Los Modos patrimoniales tienen la **ventaja de propiedad**, está asociada con la posesión directa de activos en el extranjero, que es una de las 3 ventajas clave de ser una multinacional (las otras 2 son de ubicación e Internacionalización). Otra ventaja es la que nace de la eliminación de relación de mercado entre importador y exportador, que sufre altos costos de transacción. Al internacionalizarse, es decir, reemplazar esta relación de mercado con una sola organización multinacional que abarque ambos países, se reducen los costos de transacción y aumenta la eficiencia, a esto se lo llama **ventaja de internacionalización**.

**Ventajas PUI:** Ventajas de ubicación, propiedad e internacionalización que típicamente se asocian con las EMN.

*Modos de entrada: Segundo paso al hacer una selección real*

Se consideran las variables dentro de cada grupo de modos (patrimonial y no patrimonial).

MODOS NO PATRIMONIALES

* Las exportaciones directas representan el modo más básico, con economías de escala y una producción en el propio país con mejor control sobre la distribución. Cuando una empresa exportadora tiene demasiada demanda de clientes extranjeros, lo mejor es involucrarse más íntimamente en el mercado y realizar una Inversión extranjera directa.
* Luego está la exportación indirecta por medio de intermediarios. Esta Estrategia no solo disfruta de de la economía de escala en producción doméstica sino que también está relativamente libre de preocupaciones. La desventaja es que intervienen 3eras partes y sus objetivos pueden no ser los mismos. La razón principal de la expo indirecta es la asimetría de información de los riesgos e incertidumbres asociados con los mercados extranjeros.
* Licencias/ franquicias. Dueño de la licencia/fr vende los derechos de propiedad intelectual a cambio de un pago de regalías.
* Proyectos listos para operar: El cliente paga a un contratista para diseñar y construir nuevas instalaciones y entrenar el personal.
* Contratos de I&D: Acuerdos entre firmas de ayuda externa en I&D. Les permite a las firmas tener acceso a los mejores lugares para ciertas innovaciones a un costo relativamente bajo.Estos son dificiles de negociar y llevar a cabo y es dificil obtener calidad. Además, pueden alimentar competidores.
* Comercialización conjunta: Esfuerzos de un número de firmas para comercializar sus productos/servicios conjuntamente. La ventaja es que se llega a más clientes y la desventaja es el control y coordinación limitada.

MODOS PATRIMONIALES

* Empresa conjunta: Es una nueva entidad y de propiedad conjunta de dos o más compañías. Tiene 3 formas: 1) EC minoritario, menos del 50% de capital. 2) EC 50/50. 3) EC mayoritaria. Tiene 3 ventajas: Una EMN comparte costos, riesgos y ganancias con un socio local (posee un cierto grado de control y una limitada exposición al riesgo), gana acceso al conocimiento de su país anfitrión, pueden ser políticamente más aceptables. Las desventajas son que, hay diferentes socios con diferentes objetivos que puede generar conflictos, difícil control del capital y organización y no poseen control sobre una subsidiaria extranjera que está necesita para la coordinación.
* Subsidiarias de propiedad total: Se pueden establecer **operaciones en terreno virgen** , que tiene la ventaja de que le da a la EMN el control completo, eliminando dolores de cabeza asociados a Empresas Conjuntas que permite una mejor protección de las tecnologías propias y acciones globales coordinadas centralmente. Una SPT en terreno virgen, tiende a ser cara y riesgosa, no solo financiera sino políticamente. Las operaciones en este tipo de terreno también poseen la desventaja de que sufren una entrada lenta y agregan capacidad a una industria. La segunda opción de establecer una SPT es **a través de una adquisición** que requiere una gran cantidad de capital involucrado (Representa aprox el 70% de una IED mundial). Además de compartir todos los beneficios ya dichos anteriormente, tiene dos ventajas adicionales 1) no agregan nueva capacidad 2) garantizan una velocidad de entrada mayor. En cuanto a desventajas, comparten todas las de SPT excepto la de que agregan capacidad y velocidad de entrada lenta, pero la mayor desventaja es que luego de la adquisición está el problema de integración.

La carga vs los activos de lo extranjero

En ciertas circunstancias ser extranjero puede ser un activo, es decir, una ventaja debido al **efecto país de origen ,** que se refiere a la percepción positiva o negativa de las firmas y productos de cierto país. Con el tiempo el efecto país de origen puede cambiar. Lo extranjero puede ser una carga o una ventaja y los cambios son posibles.

Diversificación geográfica global vs regional

Se pone en cuestión que las EMN se estén expandiendo “globalmente” como suele decirse. Usando un criterio razonable, se comprobó que solo nueve EMN son globales. (columna 1). Luego, 25 firmas son bi-regionales, que tienen al menos 20% de sus ventas en cada una de las dos regiones de la triada pero menos del 50% en cada una. Solo 11 EMN tienen sede en una región anfitriona, con al menos el 50% de las ventas en una de las regiones diferente a su región doméstica.

Ciberespacio vs entradas convensionales

Los expertos argumentan que el internet está debilitando el poder de los gobiernos nacionales aunque existe poca evidencia de que esto esté sucediendo. Las EMN son un montón de compañías nacionales registradas en varios países. Existe una visión de que la jurisdicción geográfica no tiene sentido en el ciberespacio.

La estratégia inteligente

Las entradas a los mercados extranjeros son cruciales en la estratégia global. Los retos asociados con la internacionalización son desalentadores y la apuesta es alta. El estratega pude sacar cuatro conclusiones para esta acción:

1. Aprovecha el dinamismo que cimenta a la industria en un país anfitrión que estés observando (desde la visión basada en la industria)
2. Desarrolla recursos y capacidades indispensables para hacer frente a la carga de lo extranjero. (visión basada en recursos)
3. Entender las reglas del juego, formales e informales que gobiernan la competencia en los mercados extranjeros . Fallar en entender estas reglas puede ser costoso (visión basada en instituciones)
4. La estrategia inteligente iguala las entradas con los objetivos estratégicos (ejemplo, si planeas entrar a un país con precios bajos, tus ganancias van a ser muy bajas también)

**CAPÍTULO 7 (pág 188-220)**

**CÓMO HACER FUNCIONAR LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y REDES**

Caso de apertura: Mercados emergentes “*Yum! Brands* se asocia con Sinopec”

En el sector petrolero del mercado Chino, los principales competidores eran gasolineras operadas por China Petroleum y Chemical Corporation (Sinopec). Para destacarse del mercado, Sinopec decidió acordar una alianza estratégica con *Yum! Brands*, la cadena de comida rápida más importante de China (año 2011). El objetivo de la alianza era hacer más atractivas las gasolineras de Sinopec teniendo lugares como KFC o Pizza Hut para comer en las mismas.

Pero, 3 años antes de este acontecimiento, Sinopec ya había firmado una alianza estratégica para que en sus gasolineras estuviesen los restaurantes de comidas rápidas de *McDonald’s*. El objetivo de *McDonald´s* era poder competir contra KFC, Pizza Hut y East Downing.

Entonces, ¿qué iba a pasar entre *McDonald’s* y su competencia *Yum! Brands*? Como la alianza entre Sinopec y McDonald’s se había firmado primero, sus locales no podían ser desplazados de donde estaban. Ambos competidores optaron por una “sana competencia” basándose en que apuntaban a grupos demográficos diferentes.

Como conclusión, las tres empresas encontraron su lugar en esta triple relación y esperan tener el crecimiento que en apariencia ofrecen las alianzas.

**DEFINICIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y REDES**

**Alianzas estratégicas:** son acuerdos voluntarios de cooperación entre empresas.

**Alianzas contractuales (no patrimoniales):** Son alianzas estratégicas basadas en contratos y no requieren compartir la propiedad. Incluyen mkt conjunto, I+D, proyectos llave en mano, proveedores y distribuidores estratégicos, así como licenciamiento y franquiciamiento.

**Alianzas patrimoniales:** Son alianzas estratégicas que requieren el uso de capital accionario. Incluyen **inversión estratégica** (un socio invierte en otro), **participaciones accionarias cruzadas** (ambos socios invierten uno en otro) y **JV**. Una JV es una forma de alianza patrimonial que requiere establecer una entidad nueva legalmente independiente cuyo capital es aportado por 2 o más socios.

**Redes estratégicas (constelaciones):** Alianza estratégica formada por múltiples empresas para competir contra otros grupos similares y empresas tradicionales. Ejemplo: las alianzas en la aviación (Star Alliance, SkyTeam, Oneworld)

**Ventajas y desventajas de las alianzas:**

*Ventajas*: Reducir costos, riesgos e incertidumbre. Acceder a activos complementarios. Oportunidad de aprendizaje. Posibilidad de uso de las opciones reales.

*Desventajas*: Posibilidad de equivocarse al elegir los socios. Costos de negociación y coordinación. Posibilidad de sufrir oportunismo por parte de los socios. Riesgo de ayudar al desarrollo de competidores (**Carrera de aprendizaje**: Carrera entre los socios por superarse mutuamente aprendiendo los “trucos” de los otros)

Caso: Estrategia en acción 7.1: *El forcejeo por Japan Airlines*

Desde el año 2000, el sector de aviación estuvo dividido en 3 grandes redes estratégicas mundiales: Star Alliance, SkyTeam, Oneworld. Pero, estas últimas 2 empezaron una guerra por una aerolínea particular: Japan Airlines (JAL), la cual pertenecía a la alianza Oneworld, liderada por American Airlines. Esta aerolínea era la más importante de Asia en cuanto a ingresos, pero tras la crisis financiera del 2008, se declaró en quiebra. Ante esa situación, SkyTeam le ofreció 1.000 millones de dólares como inversión para que se una a su alianza. Pero, ¿cuál era el atractivo de esa aerolínea quebrada? JAL, era atractiva por su posición estratégica en el Pacífico asiático. En respuesta, Oneworld desembolsó 1.400 millones de dólares para rescarar a JAL de la quiebra.

Después de múltiples negociaciones, JAL anunció que continuaría aliada a Oneworld, destacando que la razón por la cual lo decidió fue para no generarle inconvenientes a sus clientes, y sin mencionar esos 1.400 millones de dólares.

En el 2011, American Airlines entró en quiebra tras haber desembolsado tanto dinero para salvar a JAL. Nunca hubo anuncios de que JAL iba a acudir al rescate de AA.

**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. (Trípode de la estrategia)

Consideraciones basadas en la industria:

Ø Colaboración entre rivales: **alianzas horizontales** (alianzas estratégicas formadas por competidores).

Ø Barreras de entrada escaladas por las alianzas (debido a que se comparten costos y riegos).

Ø **Alianzas verticales ascendente**s (con proveedores) o **descendentes** (con distribuidores): mayor conocimiento y poder de negociación.

Ø Alianzas y redes para ofrecer productos y servicios sustitutos.

Consideraciones basadas en los recursos:

Ø El **valor agregado** debe ser mayor que los costos. El valor que generan las alianzas son denominadas **Opciones reales:** opción de inversión en operaciones reales a diferencia del capital financiero.

Ø **Singularidad** deseable de las **capacidades relacionales**: Capacidades para manejar con éxito las relaciones entre empresas, dado que los intereses de las empresas asociadas no se homogeneizan por completo.

Ø **Singularidad** deseable de los **socios:** Dificultad de localizar socios con ciertos atributos deseables. Las fuentes de este inconveniente pueden ser: la *estructura de la industria,* en donde según el tipo de industria, el número de participantes como socios potenciales es limitado (ej: industria automotriz). La otra fuente es la *posición en la red*, en donde si la empresa se encuentra en el centro, tiene más y mejores oportunidades y por ende más poder e influencia. Esto es llamado **centralidad en la red**: medida en que la posición de la empresa es fundamental respecto de las otras en la red interempresarial.

Ø **Posibilidad de imitar** las capacidades específicas de la empresa y específicas de la relación.

Ø **Organización** de actividades de alianza en las **empresas** y niveles de las **relaciones**. A nivel empresa, la organización se basa en disponer de un vicepresidente o director con sus propios recursos para sectores específicos de la empresa (ej: mkt) dedicados exclusivamente a la alianza. Con respecto a la alianza, se trata de tener una organización difícil de replicar.

Consideraciones basadas en las instituciones:

Ø **Pilar regulatorio formal**: *Preocupaciones antimonopolio*, hacen referencia a las sospechas que se generan al aliarse los socios y ocupar una porción mayor de mercado, pero como la integración no es total, no es tanta la preocupación. Los *requerimientos de entrada* son impuestos por los gobiernos, basándose en la aceptación de únicamente Joint Ventures en ciertos países y para ciertas industrias.

Ø **Pilar normativo informal** (presiones sociales para encontrar socios): El hecho de pertenecer en múltiples alianzas, puede ser percibido como una manera de unirse a las normas. Muchas veces sucede que se establecen relaciones sin la debida diligencia (sin investigar antes de firmar contratos) y luego resultan perjudicadas.

Ø **Pilar cognitivo informal**: se centra en los valores y creencias internalizadas respecto del comportamiento de la empresa para con la alianza.

**FORMACIÓN DE LAS ALIANZAS**

ETAPA 1 *¿Cooperar o no cooperar?*: La empresa debe decidir si puede lograr el crecimiento por medio de transacciones de mercado, adquisiciones o alianzas.

ETAPA 2 *¿Contrato o capital?:*  La empresa debe decidir si tiene que celebrar un contrato o realizar una inversión de capital. Las 4 fuerzas impulsoras para tomar dicha decisión son:

* Las capacidades compartidas: cuanto más difíciles de descifrar sean dichas capacidades, mayor será la preferencia por la participación de capital. Aunque lo más eficaz de aprender procesos complejos es **aprender haciendo**, realizando actividades prácticas.
* Importancia del monitoreo y control organizacional directo: Las relaciones de capital le permiten a la empresa tener control de las actividades conjuntas, mientras que las relaciones contractuales no lo contemplan. Se prefieren alianzas patrimoniales si temen que la propiedad intelectual pueda ser expropiada.
* Potencial de opciones reales: Muchas empresas prefieren empezar con relaciones contractuales y poder gozar de las opciones reales, y luego quizás se podría escalar a una alianza patrimonial.
* Influencia de las instituciones formales: Las regulaciones gubernamentales influyen por ejemplo ante la creación de Joint Ventures.

ETAPA 3 *Posicionamiento de la relación*: Ante la múltiple formación de alianzas, cada empresa debe administrarlas como un “portafolio corporativo” y tener en cuenta todo su entorno (amigos y enemigos).

· **Relaciones contractuales:** MKT conjunto (comarketing), contratos de I+D, proyectos llave en mano, proveedor/distribuidor estratégico, licenciamiento/franquiciamiento.

· **Relaciones patrimoniales**: Inversión estratégica, participaciones accionarias cruzadas, Joint Venture.

**EVOLUCIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Combatir el oportunismo

Es posible minimizar el oportunismo por parte de los socios mediante dos acciones:

Ø *Cercar las capacidades cruciales o críticas:* Se puede acordar contractualmente cercar las habilidades y tecnologías que no se quieren compartir con los socios.

Ø *Intercambiar capacidades cruciales por compromisos creíbles:* Esto es opuesto al primero, ya que al intercambiar habilidades y tecnologías establecen compromisos en donde cada una es “rehén” de la otra para no compartirlas.

Evolucionar de vínculos fuertes a débiles

Los **lazos fuertes** son relaciones más durables, responsables y confiables durante un largo plazo. Las ventajas de las mismas se asocian al intercambio de información más fino y de calidad. A su vez, sirven como mecanismo informal de control social para combatir el oportunismo.

En cambio, los **vínculos débiles** se caracterizan por una interacción esporádica y poca intimidad. Pero esto brinda ciertas oportunidades como menores costos de mantenimiento, y la oportunidad de conectarse con vínculos distantes que poseen información nueva para emprender acciones estratégicas.

Es por eso que es recomendado para las empresas tener un pequeño número de vínculos fuertes y un gran número de vínculos débiles. Ambos tipos de relaciones son beneficiosas para la empresa, ya que le permite *explotar* sus recursos actuales o *explorar* nuevas tecnologías. La **explotación** son acciones que contienen términos como refinamiento, elección, producción, eficiencia, selección y ejecución; son más beneficiosas las relaciones fuertes. Mientras que la **exploración** son acciones que contienen términos como búsqueda, toma de riesgos, experimentación, descubrimiento e innovación; son más beneficiosas las relaciones débiles.

Múltiples empresas comienzan con vínculos fuertes para explotar al máximo sus recursos junto con sus socios; pero llegado el momento en que se hayan agotado los recursos, se encara la búsqueda de vínculos débiles para explorar nuevas oportunidades.

Del matrimonio al divorcio corporativo

Las alianzas son conocidas como “matrimonios corporativos”, y cuando concluyen, como “divorcios corporativos”. El proceso de disolución de la alianza consta de las siguientes fases:

I. *Iniciación*: Se da cuando una de las empresas (empresa iniciadora) se empieza a sentir incómoda dentro de la alianza.

II. *Hacerlo público*: La parte que da la noticia primero, corre con la ventaja de poder actuar primero. Si ésta presenta una razón socialmente aceptable, puede generar agrado entre los principales stakeholders (grupos de interés). Por lo general, el iniciador es quien lo hace público.

III. *Separación*: Puede ser amistosa u hostil, y es la propia separación de las empresas de la alianza a la que pertenecían.

IV. *Consecuencias*: La mayoría de las empresas “divorciadas” buscan un nuevo compañero. La nueva alianza, lógicamente, se negocia más extensamente para evitar otro divorcio. (Muchas veces el exceso de formalización puede indicar falta de confianza)

**DESEMPEÑO**

Es un enfoque central de las alianzas estratégicas y redes.

Desempeño de las alianzas y redes

Los factores que pueden influir en el desempeño de la alianza son:

Ø *Nivel de capital*: Un alto nivel de participación de capital puede indicar un compromiso fuerte de la empresa que quizá produzca un desempeño mayor.

Ø *Aprendizaje y experiencia*: Es importante evaluar si las empresas aprendieron algo de sus socios. Esto es medido a través de la experiencia de las empresas.

Ø *Nacionalidad:* El desempeño de la alianza puede verse afectado por las diferencias culturales de las naciones correspondientes a las empresas asociadas.

Ø *Capacidades relacionales:* Esto se basa en las capacidades relacionales “blandas” específicas de la empresa, las cuales son difíciles de codificar y transmitir, pero son capaces de crear o romper alianzas.

La combinación de estos 4 factores incrementa las posibilidades de éxito de las alianzas estratégicas.

Desempeño de la casa matriz

Si bien los factores que determinar el desempeño de las alianzas no son muy exactos, los parámetros de referencia del desempeño de la empresa son más claros: rentabilidad, participación de mercado del producto y reacción del mercado de valores.

**DEBATES Y EXTENSIONES**

I. Joint Venture de participación mayoritaria como mecanismo de control frente a JV de participación minoritaria como opciones reales.

El debate se centra en el nivel apropiado de participación de capital en las JV. Por un lado, suena atractivo tener una posición mayoritaria de capital y poder de negociación más fuerte, pero irritable para el otro socio. Particularmente en mercados emergentes, esto es beneficioso ante el mal dominio de los socios locales. Por el otro lado, ser un socio minoritario tiene la ventaja de costos bajos y menor demanda de recursos y atención administrativos. Pero el beneficio principal se encuentra en la capacidad de ejercer opciones reales, aunque deben estar especificados en un contrato para que las partes adquieran los activos de la otra. Como conclusión, las JV de participación minoritaria son consideradas inversiones de apoyo recomendables.

II. Alianzas en comparación con adquisiciones

Una alternativa a las alianzas son las FyA (fusiones y adquisiciones). Las diferencias entre las alianzas y las adquisiciones se resumen en el siguiente esquema:

Ø *Interdependencia de recursos* en las ALIANZAS: bajo; y en las ADQUISICIONES: alta.

Ø *Razón de activos suaves a duros* en las ALIANZAS: alto; y en las ADQUISICIONES: bajo.

Ø *Origen de creación de valor* en las ALIANZAS: hay combinación de recursos complementarios; y en las ADQUISICIONES: eliminación de recursos redundantes.

Ø *Nivel de incertidumbre* en las ALIANZAS: alto; y en las ADQUISICIONES: bajo.

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.

Caso Mercados emergentes 7.2: *Alianzas y adquisiciones de Embraer*

Embraer es una empresa brasileña fabricante de aeronaves comerciales y militares pequeñas. Comenzó como empresa de propiedad estatal, pero años después fue privatizada (un 60% de capital privado). Antes de la privatización, Embraer invirtió en el extranjero (EE.UU, Europa) principalmente para ofrecer ventas y asistencia técnica a clientes de mercados desarrollados. Luego, invirtió en Francia, con la finalidad de obtener tecnología y buscó asegurar el reconocimiento de la marca a nivel global. En 2004 estableció una filial en China y consiguió ser considerada una de las verdaderas empresas globales de Brasil.

III. Adquirir en comparación con no adquirir socios de alianza

Ya que los socios de alianzas tienen un alto grado de centralidad en la red y se benefician cuando eso sucede, el debate se enfoca en si es ventajoso tener alianzas con empresas que se encuentran en la periferia de la red.

Existen diferencias entre empresas estadounidenses y chinas que se encuentran en el centro de la red y de cómo “disfrutan” de su centralidad. En el caso de las empresas de EE.UU, no se ven impacientes por adquirir las empresas socias de la alianza. Mientras que las empresas Chinas parecen adquirir socios de manera más pujante y rápida. ¿A qué se deben estas diferencias? En el caso de China, se especula que esto se debe a las rápidas y dinámicas transiciones institucionales, en donde cualquier ventaja competitiva es posible que se erosione de igual manera y se pierda la posición central en la red. En cambio en EE.UU, el ritmo de la dinámica competitiva no es tan rápido por lo tanto las empresas se mantienen en el centro durante un plazo mayor de tiempo.

**EL ESTRATEGA HÁBIL**

Los estrategas de una nueva generación plantean que las empresas deben ser expertas tanto en *competencia* como en *cooperación* (mix de los dos términos: *co-opetition*).

Para eso, el estratega fórmula 3 conclusiones 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.

Caso de cierre Mercados emergentes: *BP, AAR Y TNK-BP*

TNK-BP es una Joint Venture por partes iguales formada por BP y el consorcio AAR (Empresas rusas: Alfa, Access y Renova). Fue fundada en 2003 y es una importante compañía petrolera. A lo largo del tiempo, se han generado múltiples conflictos entre BP y las empresas rusas, y hay 2 episodios que sobresalen.

EPISODIO 1

En 2008, los socios rusos hicieron públicas dos quejas. La primera era que TNK-BP dependía demasiado de los consultores de BP, lo que implicaba que los honorarios iban a ir para BP, y por ende un mayor monto de dividendos y mayores costos para TNK-BP. La segunda y más importante, era que los rusos querían que TNK-BP buscará oportunidades fuera de Rusia y Ucrania, pero la JV insistía en no salir de esos países para evitar convertirse en un competidor global. En un memorando, el CEP estadounidense de TNK-BP prohibió a los directivos celebrar tratos con empresas de países que se encontraban en la “lista negra” de EE.UU (ej: Cuba, Irán y Siria). Pero, los directivos rusos se apoyaban en el hecho de que TNK-BP es una empresa rusa y que debe sujetarse a las leyes rusas.

Los acontecimientos sucedieron muy rápido, y empezaron las disputas entre BP y AAR, las cuales incluían anulación de visas, redadas policiales sorpresivas, detenciones por presunto espionaje, y demandas judiciales. Dicho incidente fue caracterizado por los directivos rusos como “una disputa comercial sobre diferentes visiones del desarrollo estratégico de la empresa”. En donde se acusaba a BP de tratar a los rusos como “súbditos” y no como accionistas con igualdad de derechos. Como consecuencia de esto, el CEO estadounidense de TNK-BP (Dudley) fue derrocado, tuvo que huir del país y fue reemplazado por el presidente de Alfa, Fridman.

Al final, los rusos necesitaban el expertise de BP. En 2010 ocurrió un catastrófico derrame de petróleo (en el Golfo de México), y Dudley fue promovido de nuevo CEO de BP, pero con un notable cambio de actitud ante los socios rusos. Gracias a eso, BP accedió a que TNK-BP se expandiera al extranjero y comenzó a vender activos en países como Venezuela y Vietnam. Para BP, estas ventas generaron el efectivo necesario para limpiar e indemnizar lo sucedido en el Golfo de México.

EPISODIO 2

A pocos meses de finalizado en episódio 1, año 2011, BP anunció una nueva alianza estratégica con la empresa rusa de propiedad estatal Rosneft. El acuerdo creaba la primer alianza de participación accionaria cruzada entre una compañía petrolera internacional y otra rusa. Ambas partes explorarán un nuevo yacimiento petrolero. Este acuerdo contaba con todo el apoyo del gobierno ruso y todo marchaba bien, hasta que los socios rusos de TNK-BP trataron de impedir que se cerrara el acuerdo. Lo que planteaba Fridman era que si quería un nuevo socio, debía separarse del anterior. Por ende se acusaba a BP de haberle mentido a Rosneft cuando dijo que no tenía obligaciones con terceros. AAR entabló impugnaciones legales e inició un procedimiento de arbitraje para bloquear el trato de BP con Rosneft. El tribunal sueco apoyó a AAR y asestó un golpe definitivo al acuerdo con Rosneft (conocido como “Ros-No”). Finalmente BP admitió su fracaso y reafirmó que tenía un compromiso con TNK-BP como su principal “vehículo de negocios en Rusia”.

Sin embargo, esto no terminó ahí. En 2011, Rosneft pactó una alianza estratégica con ExxonMobil, las cuales explorarían el yacimiento petrolero que iba a explorar BP junto con Rosneft si la alianza prosperaba. Esto dejó a BP con poca protección del gobierno ruso y de AAR, y como consecuencia, Fridman volvió a ocupar el puesto de CEO de TNK-BP. Finalmente, BP accedió a que éste y sus socios de AAR dirigieran todas las operaciones de TNK-BP, pero aún así ambas partes se comprometieron al éxito de TNK-BP.

**Capítulo 8**

Guerra de patentes y ataques de tiburones

Debido al aumento de las solicitudes de patentes (de 800mil en 1980 a más de 2millones en los 2000), aumentaron las demandas por estas. Estas se dan porque “todos infringen las patentes de un modo u otro”, creando un incentivo para que las empresas acaparen patentes. Esto produjo una “epidemia” de patentes.

La escala cuesta, en promedio, 500mil dólares a las empresas. Por esta razón las empresas patentan estratégicamente un portafolio de inventos que giran alrededor de tecnologías esenciales, otorgando ventajas en las demandas y negociaciones de patentes.

Por ejemplo, la empresa A demanda a la B por violación de patentes. B hurga en su portafolio de patentes y descubre que algunas de ellas han sido violadas por A. Entonces contrademanda. Por lo general ambas terminan llegando a un acuerdo de licenciamiento que, después de intercambiar sumas pequeñas de dinero, otorgan derechos mutuos a las patentes.

Los “tiburones” o “entidades no operativas” (ENO) de patentes son personas o empresas 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. No tienen la capacidad ni la intención de comercializar patentes.

Muchas ENO esperan que sus patentes sean violadas y hacen todo lo posible para mantenerlas ocultas hasta que algún fabricante las viole. Entonces exigen indemnizaciones superiores a lo que sería razonable esperar que se pagara como una cuota real de licenciamiento por adelantado. Cabe aclarar que estas estrategias son legales. Es por esto que las empresas deben reforzar el expertise (conocimiento experto de las leyes de patentes).

En estos enfrentamientos es cuando surge la dinámica competitiva, que son acciones y respuestas (demandas y contrademandas, etc.) realizadas por empresas competidoras. Puesto que rara vez las acciones de una empresa pasan inadvertidas para sus rivales, a la empresa iniciadora le gustaría poder predecir las respuestas estas antes de actuar. Este proceso se llama análisis de la competencia.

**La estrategia como acción**

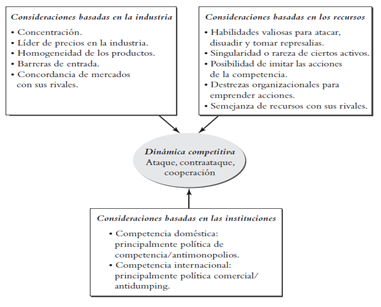
La estrategia como acción asume que la esencia de la estrategia es la interacción, es decir, las acciones y reacciones que conducen a la ventaja competitiva.

Las empresas compiten en los mercados en aspectos geográficos y del producto. La competencia en mercados múltiples ocurre cuando las empresas se enfrentan a los mismos rivales en más de un mercado.

**Consideraciones basadas en la industria**

***Colusión y el dilema de los prisioneros***

Muchas empresas preferirían un nivel reducido de la competencia. Es por esto 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.

****

Muchas veces se utilizan sinónimos para referirse a la colusión, por ejemplo, coordinación.

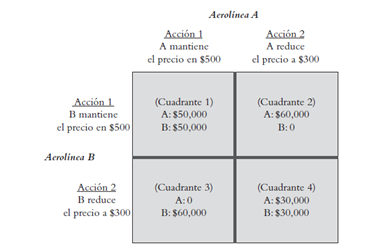
Las empresas participan de **colusión tácita** cuando indirectamente coordinan acciones y envían señales de su intención de reducir la producción y mantener los precios por encima de los niveles competitivos. La **colusión explícita** existe cuando las empresas negocian directamente los precios y la producción; y se reparten los mercados. Esta última produce un **cartel**: una entidad que fija los volúmenes de producción y los precios, en el que participan múltiples competidores. Desde la Ley Sherman en 1980, los carteles son “anticompetitivos” y están prohibidos por las **leyes antimonopolio** en diversos países.

Además de las leyes antimonopolio, la colusión sufre del **dilema del prisionero**, que es el sustento de la **teoría de los juegos**.

El término “dilema del prisionero” surge de un juego en el cual dos prisioneros sospechosos de cometer un delito grave son interrogados por separado y se les dice que, si alguno confiesa, recibirá una sentencia de un año, el otro irá por 10 años. La policía no tiene suficientes pruebas para culparlos y si ninguno confiesa, ambos serán condenados por un delito menor y recibirán dos años de condena. Si ambos confiesan, tendrán 10 años. El máximo beneficio conjunto sería que ninguno confiese, sin embargo, incluso si ambas partes se ponen de acuerdo en no hacerlo, aún existirá un enorme incentivo para confesar.

Ejemplo:

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, quizá 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.



**Características de la industria y colusión frente a competencia**

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 5 factores.

El primer 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. A mayor concentración, más fáciles será organizar la colusión.

Segundo, 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. Puede enviar una señal a toda la industria, con el comportamiento de sus precios, de cuándo se deben aumentar o disminuir. También poseen las **capacidad para castigar**, definida como el hecho de contar con los recursos suficientes para impedir y combatir la deserción (de la colusión).

Tercero, es probable que una industria con productos homogéneos, en la que que los rivales se ven obligados a competir por precios, induzca a la colusión.

En cuarto lugar, es más probable que una industria con altas barreras de entrada, facilite más la colusión que una industria con barreras bajas.

Por último, la **comunalidad de mercados**, se define como el grado de superposición entre mercados los mercados de dos competidores. Las empresas multimercados pueden respetar los ámbitos de influencia de sus rivales en ciertos mercados, y éstos, a su vez, pueden actuar en reciprocidad, lo que produce una colusión tácita. Para que se concrete, las empresas deben establecer contactos en múltiples mercados y seguirse unas a otras para entrar en nuevos.

La tolerancia mutua , debida a un alto grado de comunalidad de mercados, proviene principalmente de dos factores: disuasión y familiaridad. La disuasión es importante, porque un alto grado de comunalidad de mercados indica que si una empresa ataca a uno de ellos, sus rivales pueden tomar represalias de mercado cruzadas. La familiaridad es la medida en la cual la colusión tácita se ver reforzada por el conocimiento de una empresa de las acciones, intenciones y capacidades de sus rivales.

**Consideraciones basadas en los recursos**

***Valor***

Los recursos de la empresa deben crear valor para enfrentar a los rivales. Una manera es contar con patentes.

***Singularidad o rareza***

Ya sea por naturaleza o crianza, ciertos activos son muy singulares, lo que genera una ventaja. (Ejemplo: Singapore Airlines, además de tener como base de operaciones una de las mejores ubicaciones que conectan Europa y Asia, a menudo ha sido considerada la mejor aerolínea del mundo. Esta combinación de ventaja geográfica y de reputación adquirida es singular y permite que la aerolínea pueda fijar precios altos y dotarse de nuevos y mejores equipos).

***Posibilidad de imitar***

Numerosos rivales se estudian mutuamente y es probable que tengan una idea bastante completa de cómo compiten sus rivales. El siguiente paso es cómo imitarlas. Las empresas que avanzan despacio tienen más dificultades para hacerlo.

***Organización***

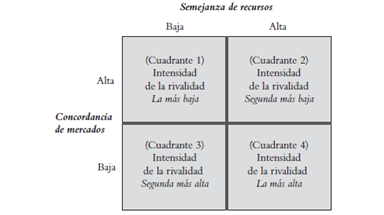
Algunas empresas están mejor organizadas para llevar a cabo acciones competitivas, como los ataques sorpresivos, y para responder a los retos presentados.

Las empresas coordinadas de manera centralizada pueden ser mucho más tolerantes unas con otras, que aquellas cuyas unidades no están demasiado controladas. 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 mercados y se abstengan de realizar algún esfuerzo.

***Semejanza de recursos***

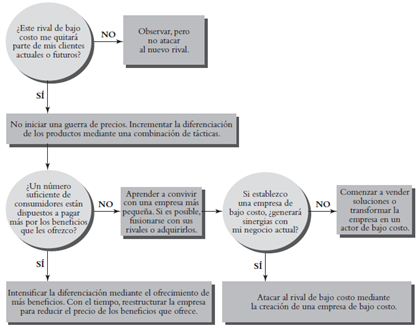
La semejanza de recursos se define como “la medida en que un determinado competidor posee una dotación estratégica comparable, en términos de tipo y cantidad, a la de la empresa enfocada.

Ejemplo: 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), es probable que la intensidad sea muy alta. Por el contrario, 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 tolerancia.

****

***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. Para los operadores predominantes, ignorarlos es peligroso, ¿tienen las capacidades necesarias para combatir a sus rivales de bajo costo?



**Consideraciones basadas en las instituciones**

La perspectiva o visión en las instituciones recomiendan a los gerentes informarse bien de las “reglas de juego” que regulan la competencia nacional e internacional.

***Instituciones formales que regulan la competencia nacional: enfoque en el combate antimonopolio***

Las instituciones formales que regulan la competencia nacional se guìan por la **política de competencia**, que “determina la mezcla institucional de competencia y cooperación que da origen al sistema de mercado”.

La **política antimonopolio,** tiene el propósito de combatir los monopolios y los carteles. La competencia y la política antimonopolio intentan equilibrar la eficiencia y la justicia.

La política de competencia y antimonopolio se enfoca en: 1) la fijación de precios en colusión y 2) la fijación predatoria de precios. La **fijación de precios en colusión** se refiere a la determinación de precios por los monopolios o partes coludidas a un nivel màs alto que el meramente competitivo.

Otra área de preocupación es la de **fijación predatoria de precios** , que se definen como 1) fijar precios por debajo del costo y 2) intentar incrementar los precios después de eliminar los rivales para cubrir las pérdidas a largo plazo. Esta área es muy controvertida, no està claro, ya que no està claro exactamente cuanto es un “costo”.

Una tercera área de preocupación es la de **extraterritorialidad**, es decir, la aplicación de las leyes de un país en otras naciones. En la era de la globalización, la aplicación de extraterritorial de las leyes nacionales sobre competencia y antimonopolio crean tensión entre gobiernos y empresas.

***Instituciones formales que regulan la competencia internacional: enfoque en las pràcticas antidumping***

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. El dumping transfronterizo a menudo es considerado como injusto.

Un estudio de la OCDE realizado en Australia, Canadà, la UE y EEUU informa que el 90% de las pràcticas que injustamente se consideran dumping en estos países, jamàs habrían sido cuestionadas en sus países según sus propias leyes antimonopólicas.

La discriminación es también evidente en la actual inverstigaciòn antidumping. Una empresa domèstica presenta un caso ante las autoridades gubernamentales pertinentes. 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, las cuales deben ser consistentes con los principios de contabilidad generalmente aceptados. Puede haber 4 resultados:

· Si no se reciben datos del extranjero, el fallo se basa en las estimaciones que proporciona la empresa acusadora, con lo cual èsta puede ganar con facilidad.

· Si las empresas extranjeras proporcionan los datos, la empresa acusadora todavía puede argumentar que estos extranjeros injustos han mentido.

· Incluso si se verifican los datos de los costos bajos, las leyes antidumping permiten al demandante argumentar que estos datos no son “justos”

· Gana el acusado

**Ataque y contraataque**

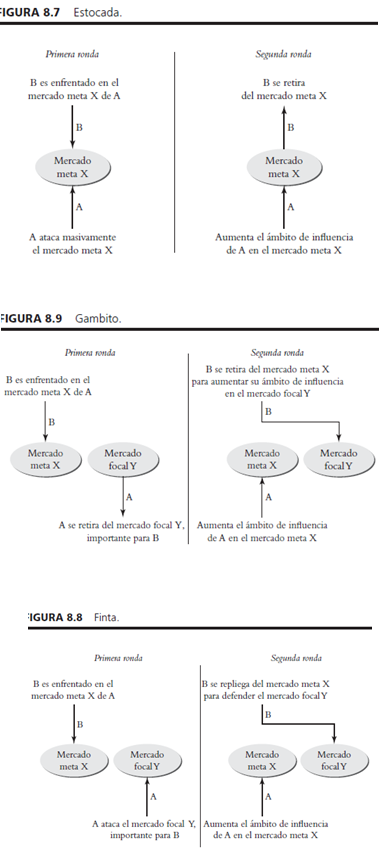
Un **ataque** se define como un conjunto inicial de acciones para obtener ventaja competitiva, y un **contraataque** es un conjunto de actividades y maniobras en respuesta a un ataque.

***Tres tipos principales de ataque***

Los tres tipos son: 1) estocada, 2) finta y 3) gambito. La **estocada** es el ataque frontal clásico de fuerza bruta (guerra de smartphones).

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. La finta va seguida de la imnversiòn de los recursos del atacante en su área objetivo real.

**Gambito** es retirarse de un mercado de escaso valor para inducir a los rivales a desviar recursos hacia este con la finalidad de captar un mercado de alto valor.



***Conciencia, motivación y capacidad***

Los ataques sin oposición tienen màs probabilidades de éxito. Por lo tanto, los atacantes necesitan entender los tres impulsores de los contraataques: 1) conciencia, 2) moticaviòn y 3) capacidades.

Si un ataque es tan sutil que sus rivales no tienen *conciencia* de èl, es probable que el atacante logre sus objetivos. Surge la **estrategia del océano azul**,que evita atacar mercados centrales defendidos por rivales. Una estocada en los mercados centrales de los rivales tiene muchas pero muchas probabilidades de ocasionar una sangrienta guerra de precios: un “**océano rojos”.**

La *motivación* también es importante. Si el mercado atacado es de valor marginal, la alta gerencia de la empresa puede decidir no contraatacar.

Incluso si se identifica un ataque y una empresa està motivada para responder, se requieren *capacidades* sòlidas para llevar a cabo contraataques.

**Cooperaciòn y envìo de señales**

Algunas empresas deciden competir y otras cooperar. Las empresas para reducir su intensidad competitiva deben recurrir al envìo de señales No pueden hablar directamente, porque es ilegal. Por lo tanto envían las siguientes señales:

· Incursionan en nuevos mercados no necesariamente para desafiar a los titulares, sino para buscar tolerancia mutua mediante contactos en múltiples mercados.

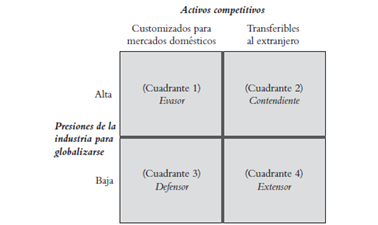
· Pueden enviar una señal abierta para solicitar tregua. Ejemplo, aumento de precios.

· Pueden enviar una señal a sus rivales para conseguir la ayuda de los gobiernos. Si bien no pueden hablar juntos, pueden hacerlo bajo auspicios legales. Un juicio entre empresas, ahì hablan y acuerdan.

· Realizar alianzas estratégicas para reducir costos. Una reducción de 10% de los costos equivale a incrementar en un 10% los precios.

**Empresas locales frente a empresas multinacionales**

Si se toman en cuenta las amplias opciones de competencia o cooperación, las empresas locales pueden adoptar una de cuatro posiciones estratégicas: 1) las condiciones de la industria y 2) la naturaleza de los activos competitivos.



**Debates y extensiones**

***Estrategia frente a economía de las organizaciones industriales y política antimonopolio***

Los funcionarios antimonopolio, influidos a por la economía de las organizaciones industriales, en ocasiones intervienen y acusan a las empresas de emplear políticas “anticompetitiva”.

A menudo estos creen que en ausencia de la intervención del gobierno, es probable que la ventaja competitiva de las grandes empresas dure para siempre y prevalezca el monopolio. Pero se sabe que ante cambios tecnológicos, los nuevos participantes ambiciosos y la competencia global, la ventaja nunca es para siempre.

***Competencia en comparación con antidumping***

Existen dos argumentos contra la pràctica 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 probar probar el caso, dada la ambigüedad respecto de que es un “costo”. El segundo argumento es que si las empresas extranjeras venden en realidad por debajo de su costo, ¿què? Esto es simplemente una acción competitiva. Dada la naturaleza competitiva de la mayoría de las industrias, a menudo es difícil eliminar a todos los rivales y luego recuperar las pèrdidas mediante el cobro de precios monopólicos artificialmente altos.

**El estratega hábil**

El capitalismo, según Joseph Schumpeter, se trata de la “destrucción creativa”, entonces la perspectiva de “estrategia como acción” desata tal poder de destrucción creativa en el mercado. En consecuencia, se deducen tres conclusiones para la acción del estratega hábil. En primer lugar se debe comprender la naturaleza de la industria para poder facilitar la competencia y cooperación.

En segundo, se debe fortalecer las capacidades para competir eficazmente.

En tercer lugar, debe entender las reglas del juego que regulan la competencia en el mundo.

***Casos pràcticos***

* Para sostener el cartel de los diamantes se debería limitar la oferta del único productor del mundo.

Para mantener los precios altos, Rhodes, fundador de De Beers, creó un acuerdo permanente entre un sólo productor y un solo comprador.

Luego de esto compró las principales minas sudafricanas y formó el sindicato de diamantes, único comprador (conformado por varios miembros). Esto se denomina "marketing de un sólo canal". Con esto Rhodes fijó precios y cantidades.

De Beers sigue manteniendo el cartel porque hoy en día controla el 40% de la producción mundial y su subsidiaria, Diamond Trading Company (DTC), vende, clasifica y valúa casi el 70% de los diamantes del mundo.

También es el líder de precios. Diez veces al año TDC organiza ventas de diamantes. Donde se venden paquetes de estas, armados para los compradores. Si los compradores rechazan el paquete en reiteradas ocasiones no son más invitados al evento. Esto permite a De Beers controlar qué piedras entran al mercado y a qué precio.

Por último De Beers quiere seguir con el cartel. Cuando amenazaron con romper el sindicato y vender por cuenta propia, la empresa inundó de diamantes el mercado haciendo hundir su precio. A raíz de esto, no se rompió con el sindicato.

* Para el año 2012 HTC tenía la mayor participación de mercado en EEUU, con un 25%.

HTC (empresa de Taiwán) trabajó durante años como un fabricante de teléfonos de alta gama para empresas como Verizon y Orange, sin recibir grandes reconocimientos. Pero cuando Microsoft le pidió a HTC que fabricara sus teléfonos, esta se transformó en el principal fabricante de teléfonos Windows del mundo.

Pero a HTC le preocupaba seguir siendo solamente un fabricante de bajo margen de productos básicos. Encima muchos productores preferían a China por sus bajos costos. La solución fue lanzar su propia marca. Debería pasar de ser un fabricante de diseño original (para otras empresas) a uno de marca original (propia). Pero debería superar dos obstáculos: 1) las faltas de capacidades de innovación y 2) la pérdida de clientes que no querían hacer negocios con un rival emergente. HTC superó esto ya que desde 1998 había diseñado alguna de las primeras pantallas táctiles y dispositivos portátiles inalámbricos.

En segundo lugar, porque era una empresa hábil para colaborar con las grandes empresas. (Primeros celulares táctiles del mundo para Compaq en 2000; primer smartphone que utilizó Microsoft en 2002; primer teléfono 4G en EEUU en 2010, entre otros).

Tercero HTC era una empresa sin dificultades de idioma, los correos electrónicos y los documentos siempre estuvieron en inglés.

Es por esto que en 2008 lanzó su primer smartphone, bajo su propia marca. Por ser un gran socio de Google HTC adquirió gran visibilidad y despegó y se colocó detrás de Apple y Samsung como el tercer mayor valor de mercado. Con la incursión de HTC los teléfonos Android se dispararon de menos del 3% de participación de mercado mundial en 2009 a 48% en 2011.

Para frenar esto Apple denunció por violaciones de patentes a HTC, Samsung y Motorola. HTC contraatacó denunciando a Apple por violar 5 de sus patentes e intentaron prohibir productos de Apple importados a EEUU desde las plantas de fabricación en Asia.

* Para 1996 la industria estadounidense de teledifusión era tranquila. No habían ataques entre las tres cadenas más grandes (ABC, NBC Y CBS), pero si competencia.

Con la llegada de Fox News Channel eso cambió. Atacó a las filias de las 3 grandes cadenas y convenció a algunas de ellas de convertiste en filiales de dos. También pagó más dinero a los operadores de cable por cada suscriptor que conseguían, antes sólo se pagaba cuotas de transmisión a las estaciones de programación.

Luego de esto hubo demandas entre Fox y Time Warner, porque ésta compró CNN y por políticas antimonopolio debía operar un segundo canal de noticias. Time Warner eligió a MSNBC en lugar de Fox; Fox demandó a Warner por esto. Por esto es que Fox, las tres grandes cadenas y CNN, comparten un alto grado de semejanzas de recursos, pero tienen poca comunalidad. Estas tienen poca presencia fuera de EEUU, a diferencia de Fox. Por lo que hay una gran rivalidad. Pese a que Fox puede vencer a sus rivales porque no habría represalias en sus filiales fuera de EEUU (ya que las otras no tienen presencia), decidieron llegar a un acuerdo con Time Warner. Warner transmite canales de Fox y ésta le dio accesos a Warner a sus satélites de Europa y Asia. Han alcanzado una tolerancia mutua.

CAPÍTULO 9

Caso de inicio: “estrategia de diversificación corporativa de los grupos empresariales de corea del sur”

En corea los grandes conglomerados o grupos empresariales se llaman “chaebols”. Estos eran protegidos y financiados por el gobierno coreano, pero por presiones tuvieron que abrir su economía, lo cual implico la eliminación de restricciones a las importaciones, la apertura de los mercados de capital y derivó en un incremento de los costos laborales.

Los afiliados a los principales chaebols crecieron un 30% pero así también lo hizo su deuda, hasta llegar a niveles insostenibles. Para sobrevivir chaebol tuvo que vender empresas y reducir su ámbito de aplicación.

Con la crisis del 2008 chaebol resurge, cuando sus exportaciones devoraron la participación de mercado de los competidores globales, siendo así la salvación de corea.

La estrategia de diversificación cambio. Se redujo el alcance corporativo centrándose en áreas de excelencia. A su vez estaban en búsqueda de una estrategia de conglomeración, en la cual se diversificaba en productos no relacionados. Así lo hizo Samsung que invirtió en 5 industrias no relacionadas, pero con 2 características en común: 1) estaban a punto de despegar, 2) con un derroche de capital podrían incrementar la producción y reducir costos.

**Diversificación de productos**

De productos relacionados

Se incursiona en mercados de nuevos productos/actividades relacionados con los de la empresa. Se enfoca en la sinergia operativa (economías de escala), cuyas fuentes pueden ser: 1) tecnologías (plataformas comunes), 2) marketing (marcas comunes), 3) manufactura (logística común)

De productos no relacionados

Se incursiona en industrias que no tienen conexión obvia con el producto/línea actual de la empresa. Los diversificadores de productos no relacionados se llaman conglomerados y su estrategia se llama conglomeración. Se enfoca en la sinergia financiera (economías de alcance). Esta aumenta la competitividad de cada unidad controlada, más allá de lo que puede lograr cada una independientemente. Se enfocan los recursos financieros en áreas de alto potencial y crecimiento. Si se logra agregar valor a las industrias independientes existe diversificación superior, caso contrario hay reducción de diversificación.

Diversificación de productos y desempeño de la empresa

El desempeño puede aumentar si se diversifica en productos relacionados, pero puede disminuir si se diversifica en productos no relacionados. Para lograr un buen desempeño en diversificación no relacionada los gerentes deben ser muy estrictos con cada una de las unidades independientes, exigiéndoles un buen desempeño.

**Diversificación geográfica**

Alcance internacional limitado en comparación con extenso

- Limitado: países geográfica y culturalmente cercanos para reducir la ventaja de ser extranjero.

- Extenso: se mantiene la presencia más allá de la cercanía geográfica y cultural.

Diversificación geográfica y desempeño de la empresa

Al principio de la internacionalización el desempeño es bajo por el hecho de ser extranjeros. Luego con un aumento del nivel de internacionalización el desempeño aumenta positivamente, hasta un punto en el que mayor expansión ya se vuelve contraproducente.

**Combinación de diversificación geográfica y de productos**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Alcance de producto | |
|  |  | Relacionado | No relacionado |
| Alcance geográfico | Amplio | Reproductor multinacional: trabajan con industrias relacionados, pero en muchos países | Conglomerado remoto: diversifican en productos no relacionados en gran número de países |
| Limitado | Reproductor anclado: buscan reproducir sus actividades en industrias relacionadas en pocos países | Conglomerado clásico: diversifican en no relacionados, pero en pocos países con centro en el país de origen |

**Modelo integral de diversificación**

El modelo responde a la pregunta de por qué se diversifican las empresas

Consideraciones basadas en la industria

El crecimiento de las oportunidades en una industria es una motivación para diversificarse. La rivalidad entre empresas también podría ser motivo de diversificación. Las barreras de entrada altas también son motivo, ya que diversificarse a una industria de altas barreras frenaría a los posibles entrantes. El poder de negociación de proveedores y compradores puede apresurar a las empresas a adquirir proveedores hacia arriba o compradores hacia abajo.

Consideraciones basadas en los recursos

*Valor:* la diversificación crea valor al apalancar ciertas competencias, recursos y capacidades centrales

*Singularidad:* para que la diversificación agregue vamos las empresas tienen que poder habilidades únicas para implementar tal estrategia.

*Imitación:* las empresas que se destacan por lograr una buena integración después de una adquisición poseen capacidades difíciles de imitar.

*Organización*: la diversificación agrega valor si las empresas están organizadas para obtener ventaja de los beneficios y al mismo tiempo minimizar los costos. En diversificación relacionada la cultura organizacional debe ser cooperativa y su mecanismo de control es el control estratégico, que vigila y evalúa las contribuciones de las unidades con buena comunicación entre los gerentes corporativos y divisionales. En diversificación no relacionada la cultura es competitiva con un mecanismo de control financiero, que usa de base los objetivos para evaluar el desempeño de las unidades.

Consideraciones basadas en las instituciones

*Instituciones formales:* afectan a las estrategias de diversificación pudiendo promover o frenar ciertas estrategias dependiendo de cada gobierno y país.

*Instituciones informales:* cuando la norma es entrar al conglomerado, los gerentes buscan seguirla para no parecer diferentes. Otra razón para entrar a un conglomerado es que los gerentes sus propios intereses personales, como reducción del riesgo para su puesto, búsqueda de poder, prestigio e ingresos.

Evolución del alcance de la empresa

El alcance de la empresa se determina por la comparación entre los beneficios económicos y los costos burocráticos (costos adicionales por tener una organización más grande y diversificada) que generan los distintos niveles de diversificación.

**Adquisiciones**

Establecer adecuadamente los términos

Existen 3 tipos de fusiones y adquisiciones:

- Horizontal: involucran a empresas competidoras en la misma industria

- Vertical: permiten a las empresas adquirir proveedores y/o compradores

- Conglomerado: involucran a empresas de productos no relacionados

Estas pueden ser amigables (la empresa objetivo está de acuerdo con la transacción) u hostiles (la empresa objetivo no está de acuerdo y rechazan la oferta)

Motivos para las fusiones y adquisiciones

1) Sinergia: para incrementar y consolidar el poder de mercado, apalancar a los recursos superiores, ganar acceso a recursos complementarios, responder a restricciones formales institucionales. Los motivos de sinergia agregan valor

2) Arrogancia: por exceso de confianza de los gerentes en sus capacidades. Pero podrían sin saberlo pagar demás por una adquisición. Estos motivos destruyen valor

3) Motivos de la gerencia o administración: por razones de interés propio de los gerentes. Muchas veces pagan demás por adquisiciones aun sabiéndolo. Estos motivos destruyen valor.

Desempeño de las fusiones y adquisiciones

El desempeño generalmente no aumenta con la adquisición y con frecuencia aumenta negativamente. Fracasan porque: 1) en la fase previa los administradores pagan en exceso a las objetivo, no tienen la protección adecuada y fallan al alcanzar el ajuste estratégico, 2) en la fase posterior surgen problemas de integración (de culturas, sistemas y estructuras).

**Reestructuración**

Establecer claramente los términos

La reestructuración se refiere a la reducción del tamaño y alcance de la empresa. Tiene 2 formas principales: 1) downsizing: reduce número de empleados por medio de despidos, retiros anticipados y outsourcing, 2) downscoping: liquidación de subsidiarias y compañías secundarias.

Motivos para la reestructuración

A veces se da por un alto nivel de competencia dentro de una industria, aporta beneficios, por la presión de los mercados de capital.

Caso de cierre: “los adquirientes emergentes de china e india”

Las empresas multinacionales de economías emergentes, especialmente China e india surgieron como grandes compradores en todo el mundo para fortalecer la competitividad de sus propias industrias locales. China como gran manufacturera oriento sus adquisiciones a industrias que alimentan sus operaciones de manufacturas. La ubicación geográfica de estas fusiones es regional. En india se diversifican mas globalmente.

En China los adquirientes son principalmente estatales y en india son empresas privadas. En China esto tiende a destruir riqueza mientras que en india se crea riqueza. Las chinas tienen una menor tasa de cierre de adquisiciones debido a razones políticas. Ambos países sufren la integración y deciden no imponer sus sistemas y normas a las empresas objetivo.

# **CAPÍTULO 11 – Gobierno corporativo en el mundo**

· ***Casos:***

- Caso de apertura – Tempestuoso drama en Hewlett-Packard (HP).

- Estrategia en Acción – Los Murdoch frente a los accionistas minoritarios. Dilema ético.

- Mercados emergentes – Dar la bienvenida o restringir las inversiones de fondos sobreanos de riqueza. Dilema ético.

- Caso de cierre – Mercados emergentes: el desafío del capital accionario privado. Dilema ético.

· ***Presidente ejecutivo (CEO):*** Ejecutivo principal a cargo de la estrategia y operaciones de una empresa.

· ***Gobierno corporativo:*** Es la relación entre diversos participantes para determinar la dirección y el desempeño de las corporaciones. Los participantes principales en el gobierno corporativo son 1) propietarios, 2) gerentes y 3) el consejo de administración.

## **Propietarios**

Los propietarios proporcionan capital, cargan con los riesgos y son los dueños de la empresa. Existen tres patrones amplios:

***1.*** ***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, se tendra que pensar en la llegada de nuevos accionsitas. Es por eso, que gran parte de las empresas de USA y el Reino Unido se caracterizan por tener **propiedad difusa,** es decir, un patron de propiedad que incluye numerosos pequeños accionistas, ninguno de los cuales tiene un grado de control dominante.

En este 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 no manejan la empresa, están interesados en ejercer un monitoreo cercano. En cambio, los propietarios dispersos no tienen interés.

El incremento de los inversionistas institucionales, como los fondos de inversión administrados de manera profesional y los fondos de pensiones, han cambiado de manera significativa esta imagen. 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.

***2.*** ***Propiedad familiar:***

En este caso, las empresas son de propiedad y control familiar concentrados.

Como ventajas podemos destacar que; puede ofrecer mejores incentivos para que la empresa se enfoque en el desempeño a largo plazo. Puede minimizar los conflictos entre lo propietarios y los gerentes que, se encuentran en empresas de propiedad difusa.

Como desventaja principal, la propiedad y el control familiar pueden llevar a una selección de gerentes menos calificados (Hijos, hijas o parientes), a la destrucción de valor debido a los conflictos familiares y a la ***expropiación***de los accionistas minoritarios por parte de los accionistas controladores.

***3.*** ***Propiedad del estado:***

Las EPE son empresas propiedad del estado y controladas por él (gobierno). Son controladas 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 a que mejoren su desempeño.

## **Los gerentes**

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 **(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: Siempre y cuando los intereses de los pricipales (accionistas) y los agentes (gerentes) no sea superpongan por completo, tendremos **conflictos principal – agente.**

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).

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 señalar que son dignos de confianza.

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.

***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.

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. Bajo esta expropiacion realizan actividades que enriquecen a los accionistas controladores a costa de los minotirarios.

A estas actividades de los gerentes de la familia controladora de una corporación en donde desvian los recursos de la empresa para uso personal o familiar, se la conoce como **tunelización.** Es ilegal aunque puede hacerse por medio de transacciones relacionadas de forma legal.

Se llama **transacción relacionada** a una 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.

## **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***

La composición del consejo de administración, también conocida como mezcla de internos/externos, recientemente ha atraído una atención significativa.

Los **directores internos** los funcionarios que participan en el consejo corporativo y también es gerente de tiempo completo de la empresa.

Los **directores externos independientes** son miembros del consejo de administración ajenos a la empresa. Se cree que estos pueden salvaguardar mejor los intereses de los accionistas.

Aunque existe una creencia a favor de una mayor proporción de directores externos, la investigación *ha fracasado* en establecer de manera empírica un vínculo entre la razón externos/internos y el desempeño de la empresa. 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 admistración de esta. Básicamente, los directores externos suelen no ser independientes.

***Estructura de liderazgo***

Que el consejo sea liderado por un presidente del consejo autónomo o por un CEO que tiene una doble posición como presidente del consejo (**dualidad del CEO**) también es importante. Desde la perspectiva de la teoría de la agencia, ¿Cómo puede el CEO ser evaluado por el cuerpo que él o ella preside?

Sin embargo, una corporación dirigida por dos líderes principales (presidente del consejo y un CEO) puede carecer de unidad de mando y padecer conflictos. A un CEO no le place ser cuestionado por un presidente del consejo. Generalmente, es muy dificil recultar a un CEO sin otorgarle el titulo de presidente del consejo.

Las investigaciones no son concluyentes sobre si es mas efectivo un CEO dual o no dual. 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.

***Consejos de administración entrelazados***

Cuando una persona afiliada a una empresa forma parte del consejo de administración de otra empresa se genera una **junta directiva entrelazada.** Por lo tanto, dos o mas empresas comparen un director en sus consejos y debido a esto muchas veces terminan estableciendo relaciones. Los críticos sostienen que esos directores tienen poca probabilidad de moni- torear la administración de manera eficaz.

***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:

- **Controlar de manera eficaz a los gerentes se reduce a determinar el nivel de *independencia* de los directores.**

- **En caso de que fracasen en proteger los intereses de los accionistas, los directores carecen de poder de *disuasión*.**

- **Cuando desafían a la gerencia, los directores tienen pocas *normas* en las cuales basarse.**

Otra funcion importante del consejo es el **servicio;** principalmente brindan asesoria al CEO. 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.

***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 prioridades estratégicas.

Como es poco probable que los **directores externos** tengan suficiente conocimiento acerca de la empresa, se ven forzados a enfocarse en las metas del desempeño financiero. 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, 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 sano requiere ambos tipos de control, es decir, una composición equilibrada de internos y externos.

## **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.

***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 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.

La idea es pagar por el desempeño aunque esto puede traer varias desventajas;Al utulizar medidas basadas en la contabilidad, los gerentes pueden manipular los numeros. Si se utilizan medidas basadas en el mercad, como los precios, es evidente que estan sujetos a demasiadas fuerzas mas alla del control del gerente.

En general, los consejos usan “zanahorias” antes que los “palos. Aunque si se enfrentan fallas continuas de desempeño pueden llegar a tener que despedir al CEO.

Los numero indican que la presencia de los CEO´s en las empresas no supera los 8 años y debido a que los altos directivos deben cargar con el riesgo de una empresa, demandan una compensacion muy generosa antes de asumir un nuevo empleo como CEO. Esto explica los niveles de rapido incremento de la compensacion ejecutiva.

***Mecanismos externos de gobierno corporativo (basados en la salida)***

Existen tres mecanismos externos de gobierno corporativo:

1. La **competencia en el mercado de productos** es una fuerza poderosa que obliga a los gerentes a maximizar las utilidades y 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.

2. El **mercado del control** corparativo es el principal mecanismo externo de gobierno corporativo, también conocido como mercado de toma de control o mercado de fusiones y adquisiciones (FyA).

Es un área donde los diferentes equipos gerenciales compiten por los derechos de control de los activos corporativos. La teoría de la agencia, 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.

¿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.

3. En el **mercado del capital accionario privado,** en lugar de ser absorbidas, un gran número de empresas que cotizan en bolsa convierten en privadas mediante la apelación al **capital accionario privado,** es decir, el capital invertido en empresas privadas que no cotizan en bolsa.

El capital privado es invertido principalmente mediante **compras apalancadas (leveraged buyouts, LBO).** Cuando realizan una LBO, los inversionistas privados, en sociedad con los gerentes, emiten bonos y usan lo 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 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.

***Mecanismos internos + Mecanismos externos = Paquete de gobierno***

Los mecanismos internos y externos, si se toman juntos, se pueden considerar como un “paquete”.

Muchas empresas que no son objetivos de tomas o que se han defendido de manera exitos, terminan por reestructurarse y reducir su tamaño y hacer 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.

Desde la década de 1980, se comenzo a dar el capitalismo accionario que sugiere que el propósito fundamental de existencia de las empresas es servir a los intereses económicos de los accionistas o también conocidos como capitalistas.

## **Perspectiva global**

Diferentes patrones de propiedad y control corporativos generan una mezcla distinta de mecanismos internos y externos.

El tipo más familiar es el cuadrante 4. 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, donde el mercado del control corporativo es relativamente inactivo. En consecuencia, los mecanismos principales de gobierno permanecen concentrados en la propiedad y en el control.

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 (1 solo accionista). Por lo tanto, los gerentes canadienses enfrentan poderosas restricciones internas y externas.

Finalmente, las empresas propiedad del Estado, 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.

## **Modelo integral de gobierno corporativo**

***Consideraciones basadas en la industria***

La naturaleza de la industria cuestiona cierta sabiduría convencional ampliamente aceptada en relación con:

- **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. Por ejemplo, en las industrias de innovación tienen un efecto negativo ya que requieren un conocimiento estrecho sobre la industria.

- En el caso del vínculo entre la **propiedad de la administración interna** y el desempeño de la empresa, la investigación demostró que las empresas que operan industrias de bajo crecimiento no existe tal relación. Aunque una mayor propiedad interna está diseñada para alentar a los gerentes a asumir más riesgos, las oportunidades de asumirlos de manera rentable quizá sean más factibles en las industrias turbulentas de alto crecimiento.

- **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.

***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 (VRI) son las habilidades y capacidades de los principales gerentes y directores, a las que con frecuencia se les llama **capital humano gerencial.**

**Algunas de estas habilidades son altamente únicas, como las experiencias internacionales.** Además, las redes sociales de esos ejecutivos, con frecuencia basadas en juntas directivas entrelazadas, son altamente únicas y es probable que agreguen valor. También, los talentos al nivel de los altos directivos son difíciles de imitar, a menos que sean contratados por empresas rivales.

En el caso del componente (O) del modelo VRIO; cabe destacar que es dentro del entorno organizaciónal es que funcionan los genrentes y directrores.

***Consideraciones basadas en las instituciones***

***Modelos o estructuras institucionales formales:***

- La institucionalidad de cada país define las diferencias en la saparacion de la propiedad y el control en las empresas. Cuandoexiste una protección razonable a los inversionistas, las familias fundadoras pueden, sentirse cómodas y con vertirse en accionistas minoritarios de las empresas que fundaron.

- 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 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 la **propiedad y el control.**

- 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.

***Modelos o estructuras institucionales informales:***

- En las ultimas dos decadas las norvas y valores informales del gobierno corporativo cambiaron bastante debido a que la idea del **capitalismo accionario** se esta difundiendo con rapidez.

- Se puede identificar por lo menos tres fuentes de estos cambios:

1. El incremento del capitalismo y por ende el éxito del capitalista.

2. El efecto de la globalización sobre el gobierno corporativo (Las empresas con diferentes gobiernos entran en contacto, surge la IEP y la sed global de capital impulso a las empresas a prestar atencion en él)

3. La difusión global de las “mejores prácticas” en el gobierno corporativo. Por ejemplo, la OCDE lanzó una serie de principios no obligatorios que pueden orientar a las empresas a mejores practicas.

Cuando hablamos de **inversión extranjera de portafolio o cartera (IEP)** se refiere a la compra de acciones y bonos extranjeros.

**Capitulo 1 - LIbro de Charles Hill**

**¿Qué es la Globalización?**

Globalización se refiere al cambio hacia una economía mundial más integrada e interdependiente. Este fenómeno tiene varias facetas, como la globalización de los mercados y la globalización de la producción.

**Globalización de los mercados**

La globalización de los mercados consiste en la fusión de mercados nacionales, que por tradición eran distintos y estaban separados, en un solo mercado mundial enorme. La supresión de las barreras al comercio entre fronteras facilita las ventas internacionales.

Una compañía no necesita tener el tamaño de estos gigantes multinacionales para fomentar y beneficiarse de la globalización de los mercados.

Los mercados más globales de la actualidad no son los de productos de consumo, ya que los gustos varían según el país, sino los mercados de bienes y materiales industriales que atienden una necesidad de todo el mundo.

En cada vez más sectores económicos ya no tiene sentido hablar de “el mercado alemán”, “el mercado estadounidense”, “el mercado brasileño” o “el mercado japonés”: para muchas empresas sólo hay un mercado global. ¿Qué quiere decir esto? Que muchas empresas llevan consigo los elementos que les funcionan en otros mercados nacionales a otros países lo que homogeneíza los mercados.

**Globalización de la Producción**

La globalización de la producción se refiere a la subcontratación de bienes y servicios en diversos lugares del mundo para aprovechar las diferencias nacionales de costo y calidad de los factores de producción (como mano de obra, electricidad, tierra y capital). Las compañías intentan reducir su estructura general de costos o mejorar la calidad o la funcionalidad de su oferta de productos, a modo de competir con más eficiencia.

Según Robert Reich, quien fue secretario del trabajo en el régimen del presidente Clinton, la subcontratación de actividades productivas a diversos proveedores provoca un aumento en la creación de productos de naturaleza mundial, es decir, “productos globales”. Pero, al igual que la globalización de los mercados, las compañías deben tener el cuidado de no llevar demasiado lejos la globalización de su producción ya que todavía hay obstáculos significativos para que las empresas alcancen la dispersión óptima de sus actividades productivas a todo el mundo. Entre estos obstáculos se destacan las barreras formales e informales al comercio entre países, barreras a la inversión extranjera directa, costos de transporte y problemas relacionados con los riesgos económicos y políticos.

**Surgimiento de las Instituciones Mundiales**

Como los mercados se globalizan y cada vez más actividades empresariales traspasan las fronteras nacionales, se requieren instituciones que manejen, regulen y vigilen el mercado mundial, y que promuevan el establecimiento de tratados multinacionales que rijan el sistema mundial de los negocios. En los últimos 50 años se crearon varias instituciones mundiales importantes para cumplir con estas funciones, como: – GATT – OMC – FMI – BM – ONU

La Organización Mundial de Comercio, al igual que el GATT, se ocupa de vigilar el sistema comercial mundial y asegurarse de que los Estados acaten las reglas de los tratados comerciales firmados por ellos. La OMC también se encarga de facilitar la firma y operatividad de otros acuerdos multinacionales entre sus integrantes. Y también ha fomentado la disminución de las barreras al comercio y la inversión internacionales.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial fueron creados en 1944 por las 44 naciones que se reunieron en Bretton Woods. Al FMI se le asignó la tarea de mantener el orden en el sistema monetario internacional, y al Banco Mundial, la de promover el desarrollo económico.

El Banco Mundial se ha enfocado en hacer préstamos con bajos intereses a gobiernos de naciones pobres que necesitan efectivo y que quieren hacer inversiones cuantiosas en infraestructura.

El FMI aparece como el último recurso al que se acude para pedir un préstamo cuando los países pasan por crisis económicas y su moneda se devalúa frente a las de otros. Los préstamos del FMI tienen sus condiciones: pide a los países que adopten determinadas políticas económicas destinadas a devolver a su economía la estabilidad y el crecimiento.

La Organización de las Naciones Unidas se fundó el 24 de octubre de 1945, cuando 51 países se comprometieron a conservar la paz mediante la cooperación internacional y la seguridad colectiva. Cuando los países se afilian a ella, se comprometen a aceptar las obligaciones de la Carta de la Organización de las Naciones Unidas, un tratado internacional que establece los principios básicos de las relaciones internacionales. De acuerdo con la carta, la Organización tiene cuatro finalidades: mantener la paz y seguridad internacionales, cultivar relaciones cordiales entre las naciones, cooperar para resolver los problemas internacionales y promover el respeto a los derechos humanos, así como ser el centro para armonizar las actividades de las naciones. La ONU es más conocida por su función de conservación de la paz, aunque uno de sus principales mandatos es el fomento de la calidad de vida, del empleo para todos y del progreso y desarrollo económicos y sociales, temas cruciales para la creación de una economía mundial activa.

Por último está el G20, llamado grupo de los veinte. Establecido en 1999, el G20 está compuesto por los ministros de finanzas y gobernadores del banco central de las 19 economías más grandes del mundo, además de representantes de la Unión Europea y del Banco Central Europeo. Establecido originalmente para formular una respuesta política coordinada a la crisis financiera de los países en desarrollo, en 2008 y 2009 esta institución se convirtió en un foro por medio del cual las naciones desarrolladas intentaron estructurar una respuesta política coordinada a la crisis financiera que comenzó en Estados Unidos, que se extendió con rapidez por todo el mundo y desencadenó la primera recesión económica global severa desde 1981.

**Impulsores de la globalización**

Dos factores generales son la base de la tendencia creciente que impulsa la globalización.17 El primero es la reducción de las barreras al libre tránsito de bienes, servicios y capital desde el final de la Segunda Guerra Mundial. El segundo factor es el cambio tecnológico, en particular los notables adelantos de los últimos años en torno a las tecnologías de la comunicación, el transporte y el procesamiento de la información.

**Reducción de las Barreras al Comercio y a las Inversiones**

Durante las décadas de 1920 y 1930 muchos países levantaron barreras formidables al comercio internacional y a la inversión extranjera directa. El comercio internacional ocurre cuando una empresa exporta bienes o servicios a consumidores de otro país. La inversión extranjera directa se concreta cuando una empresa invierte recursos en negocios que se encuentran fuera de su país de origen. Muchas barreras al comercio internacional adoptaban la forma de altos aranceles sobre las importaciones de bienes manufacturados. El objetivo general de estos aranceles era proteger a las industrias nacionales de la competencia extranjera, pero sólo lograban generar políticas comerciales de represalias (“empobreced al prójimo”), en las que los países levantaban más y más barreras unos contra otros. Al final, estas conductas deprimían la demanda mundial y contribuyeron a la Gran Depresión de la década de 1930. Después de aprender de la experiencia, las naciones industrializadas de Occidente se comprometieron, al término de la Segunda Guerra Mundial, a suprimir barreras al libre tránsito de bienes, servicios y capital entre ellas; esta meta se incorporó al GATT.

Luego de todas las rondas de negociaciones, que dio lugar la OMC, se logró reducir las barreras comerciales, limitar el uso de leyes contra el dumping y además muchos países también suprimieron poco a poco las restricciones a la inversión extranjera directa (IED). Al bajar las barreras al comercio internacional, las empresas toman al mundo como su mercado, no a un solo país. También pueden ubicar su producción en el lugar óptimo para sus actividades. De esta forma, una empresa puede diseñar un producto en un país, producir componentes en otros dos, armarlo en uno más y exportar el producto final a todo el mundo.

Sin embargo, no es aconsejable dar por hecho la supresión de las barreras al comercio y la inversión entre países ya que todavía se oye la solicitud de “protección” de los competidores extranjeros en diversos países, por lo cual no está clara si la mayoría política del mundo industrializado está a favor de reducir más estas barreras.

**La Función del Cambio Tecnológico**

La disminución de las barreras comerciales abrió la posibilidad teórica de la globalización de los mercados y la producción. El cambio tecnológico la hizo una realidad tangible. Desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, el mundo ha tenido grandes avances en la tecnología de las comunicaciones, procesamiento de la información y transporte, junto con la aparición explosiva de internet y la World Wide Web.

La innovación más importante fue la invención del microprocesador, que permitió el crecimiento acelerado del cómputo potente y barato, lo que incrementó en gran medida el volumen de información que pueden procesar individuos y empresas. El microprocesador también impulsó los avances recientes en la tecnología de las comunicaciones. El costo de los microprocesadores no deja de bajar, al tiempo que aumenta su potencia (un fenómeno conocido como ley de Moore, el cual pronostica que cada 18 meses se duplica la potencia de la tecnología de los microprocesadores y se reducen a la mitad los costos de producción). Al mismo tiempo se desploma el costo de las comunicaciones mundiales, lo que abate los costos de coordinar y controlar una organización global.

El crecimiento acelerado de internet y la World Wide Web es la última expresión de estos desarrollos. La red está surgiendo como un ecualizador pues elimina algunas limitaciones, por ejemplo, ubicación, escala y husos horarios. Además, facilita mucho el encuentro entre los compradores con los vendedores, donde quiera que estén y cualquiera que sea su tamaño. Permite a las empresas, tanto grandes como pequeñas, expandir su presencia global a menor costo que nunca antes.

A partir de la Segunda Guerra Mundial se registraron varias innovaciones importantes en la tecnología del transporte. La más importante es quizá la construcción del avión comercial y las aeronaves de carga, así como la introducción de los contenedores, que simplifican el paso de una modalidad de transporte a otra.

**La Naturaleza Cambiante de una Empresa Multinacional**

Una empresa multinacional (EMN) es toda compañía con actividades productivas en dos o más países. Se registran dos tendencias notables en la demografía de la empresa multinacional: 1) la aparición de multinacionales fuera de Estados Unidos y 2) el crecimiento de pequeñas empresas multinacionales.

**El Debate de la Globalización**

¿Es bueno el cambio hacia una economía mundial integrada e interdependiente? Así lo creen muchos influyentes economistas, políticos y directores de empresa. Afirman que la caída de las barreras al comercio y la inversión internacionales son los dos motores que impulsan a la economía mundial hacia una mayor prosperidad. Sostienen que el incremento del comercio y las inversiones permitirá que bajen los precios de bienes y servicios. Piensan que la globalización estimula el crecimiento económico, aumenta los ingresos de los consumidores y genera empleos en todos los países que participan en el sistema comercial mundial. Como veremos, hay buenas razones teóricas para suponer que al reducir las barreras al comercio y la inversión internacionales se estimula el crecimiento económico, se generan empleos y aumentan los niveles de ingresos. Sin embargo, a pesar de la teoría y las pruebas, la globalización tiene sus opositores, algunos de los cuales son activos y públicos, y han tomado las calles para demostrar su rechazo a la globalización.

**Globalización, Empleos e Ingresos**

Algunas de las quejas son: pérdida de puestos de trabajo en los sectores atacados por competidores foráneos, presión por reducir los niveles salariales de trabajadores sin capacitación, degradación del ambiente natural y el imperialismo cultural de los medios globales y las empresas multinacionales. Una preocupación que a menudo esgrimen los opositores a la globalización es que el derrumbe de las barreras al comercio internacional suprime puestos fabriles en las economías ricas y avanzadas, como las de Estados Unidos y Europa occidental

Los defensores de la globalización responden que los críticos de estas tendencias no consideran el objetivo esencial del libre comercio: que los beneficios sobrepasen a los costos. Sostienen que, por obra del libre comercio, los países se especializarán en la producción de los bienes y servicios en los que son más eficientes, e importarán los que no pueden producir con la misma eficiencia. El mismo argumento sirve de apoyo para la subcontratación de servicios a países con salarios bajos.

Los críticos de la globalización deben demostrar tres puntos para probar sus afirmaciones. Primero, la parte del ingreso nacional que recibe la fuerza laboral, en oposición a la que perciben los propietarios del capital (como accionistas y poseedores de bonos o títulos), debe haber declinado en las naciones desarrolladas como resultado de la presión descendente en los índices salariales. Segundo, incluso aunque se haya reducido la tajada del pastel que recibe la fuerza laboral, ello no significa que los estándares de vida sean más bajos, si el tamaño del pastel se ha incrementado lo bastante como para compensar la reducción de ese ingreso; en otras palabras, el crecimiento económico y la elevación de los estándares de vida en las economías avanzadas compensan la disminución del ingreso laboral (postura sostenida por quienes apoyan a la globalización). Tercero, la reducción de la parte del ingreso nacional de la fuerza laboral debe ser consecuencia de que la producción se ha movido a países con bajos salarios, no a una mejora de la tecnología de la producción y de la productividad.

**Globalización, Prácticas Laborales y Medioambiente**

Una segunda fuente de preocupación es que el libre comercio alienta a las empresas de las naciones avanzadas a trasladar sus instalaciones de manufactura a países menos desarrollados sin leyes adecuadas para proteger a los trabajadores y al ambiente del abuso de los empresarios inescrupulosos. Los críticos de la globalización afirman que el respeto a las normas laborales y ecológicas aumenta de manera notable los costos de las empresas fabriles, lo que implica una desventaja competitiva en el mercado mundial ante las empresas de los países en desarrollo, que no tienen que obedecer tales reglas. En consecuencia, para enfrentar esta desventaja de costos, tienen que trasladar su producción a las naciones que no tienen esas leyes o que, si las tienen, no pueden aplicarlas.

Los defensores del libre comercio y la globalización expresan dudas sobre este panorama. Sostienen que normas ambientales más firmes y criterios laborales más estrictos deben ir a la par del progreso económico.65 En general, a medida que los países se enriquecen, promulgan leyes ecológicas y laborales más rigurosas.66 Debido a que el libre comercio acrecienta las tasas de crecimiento económico de los países en desarrollo y los enriquece, deben endurecer las leyes ambientales y laborales. Según esta perspectiva, los opositores al libre comercio entienden las cosas al revés: el libre comercio no fomenta la contaminación y la explotación laboral, sino que las disminuye. Al generar riqueza y ofrecer incentivos para que las empresas introduzcan innovaciones tecnológicas, el sistema del libre mercado debería facilitar la lucha en contra de la contaminación y el crecimiento demográfico. Así, la contaminación aumenta en los países más pobres del mundo, pero se reduce en las naciones desarrolladas.

**Globalización y Soberanía Nacional**

Otra preocupación que enarbolan los críticos de la globalización es que la interdependencia actual de la economía mundial traslada el poder de los gobiernos nacionales a entidades supranacionales, como la Organización Mundial del Comercio, la Unión Europea y la ONU. En su opinión los que imponen políticas a los gobiernos democráticos de los Estados nacionales son burócratas que no fueron elegidos, lo cual lesiona su soberanía y limita su capacidad de regir su propio destino.

Muchos economistas y políticos sostienen que el poder de las organizaciones supranacionales, como la OMC, está limitado a lo que los países miembros, en su conjunto, quieran concederle. Organismos como la ONU y la OMC tienen como objetivo velar por los intereses colectivos de los miembros, no pisotearlos. Los defensores de las organizaciones supranacionales señalan que el poder de estos organismos descansa en buena medida en su capacidad para convencer a los países miembros de seguir determinada acción. Si estos organismos no sirven a los intereses colectivos de sus integrantes, las naciones les retirarán su apoyo y desaparecerán rápidamente.

**Capítulo 18 - LIbro de Charles Hill**

La administración global de los recursos humanos

La administración de RRHH se refiere a las actividades mediante las cuales una organización maneja sus recursos humanos de manera efectiva. La función de la ARH también debe tratar la expatriación de los funcionarios. Un administrador expatriado de un ciudadano de un país que trabaja en el extranjero, en una de las subsidiarias de la empresa.

La función estratégica de la ARH

Se necesita un fuerte acoplamiento entre los recursos humanos y la estrategia para lograr una alta rentabilidad. Para que una empresa supere a sus rivales en el mercado global, debe tener a las personas adecuadas en los lugares correctos. Esas personas deben contar con la capacitación apropiada que les proporcione las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo de forma eficiente.

Políticas de contratación

Se relacionan con la selección de personal para trabajos particulares. Puede ser una herramienta para desarrollar y promover la cultura corporativa. La cultura corporativa son las normas y sistemas de valores de la organización. Una fuerte cultura corporativa ayuda a la empresa a poner en práctica su estrategia.

Tipos de política de contratación

1. Enfoque etnocéntrico todos los puestos administrativos clave están ocupados por ciudadanos del país de origen de la empresa. Las empresas que siguen esta política lo hacen porque pueden creer que el país receptor no cuenta con individuos calificados para ocupar puestos directivos de administración. También porque pueden considerar que una política de contratación etnocéntrica es la mejor forma de de mantener una cultura corporativa unificada. Igualmente este enfoque está retirado de las mayorías de las empresas internacionales ya que no le estarían dando oportunidades a los ciudadanos del país receptor . y otras de las razones es porque puede implicar una miopía cultural, que es cuando la empresa no logra entender las diferencias culturales del país receptor.

2. Enfoque policéntrico recluta ciudadanos del país receptor para administrar las subsidiarias, mientras que los ciudadanos del país de origen ocupan puestos clave en las oficinas corporativas. Muchas veces es una respuesta a las deficiencias de las políticas etnocéntricas.

3. Enfoque geocéntrico busca a las mejores personas para los puestos clave de toda la organización, sin que importe su nacionalidad. Tiene varias ventajas como la de que le permite a la empresa hacer un mejor uso de los RRHH. Y posibilita la formación de cuadros de ejecutivos internacionales que se sientan como en casa al trabajar en diferentes culturas.

Administradores expatriados

El fracaso del expatriado es el regreso prematuro de un administrador expatriado a su país de origen. Ese fracaso puede darse por (para los estadounidenses)

1. Incapacidad del cónyuge para adaptarse

2. Incapacidad del administrador para adaptarse

3. Otros problemas familiares

4. Inmadurez personal o emocional de administración

5. Incapacidad para manejar mayores responsabilidades en el extranjero

Para los europeos

1. Incapacidad para manejar mayores responsabilidades en el extranjero

2. Dificultades con el nuevo ambiente

3. Problemas personales o emocionales

4. Falta de conocimientos técnicos

5. Incapacidad del cónyuge para adaptarse

Selección de los expatriados

Para reducir las tasas de fracaso de los expatriados hay que mejorar el proceso de selección. Mendenhall y Oddou afirman que hay 4 puntos que serían la clave del éxito:

1. Orientación propia: autoestima del expatriado, su confianza en si mismo y bienestar mental.

2. Orientación hacia los demás: habilidad del expatriado para interactuar de manera eficiente con los ciudadanos del país receptor.

3. Habilidad perceptiva: capacidad para entender por que la gente de otros países se comporta como lo hace. La capacidad de identificarse. Indicador básico para dirigir a los ciudadanos del país receptor.

4. Rigidez cultural: refiere a la relación entre el país donde tendrá que vivir el expatriado y su grado de adaptación en un destino particular.

Mentalidad Global

Algunos investigadores sugieren que una mentalidad global, caracterizada por la complejidad cognitiva

y una perspectiva cosmopolita, es el atributo fundamental de un administrador global.

Mendenhall y Oddou señalan que los exámenes psicológicos sirven para evaluar los primeros tres indicadores, mientras que una comparación de las culturas puede dar a los administradores una idea del cuarto indicador. Sostienen que estos cuatro indicadores, además del desempeño en su país, deben considerarse cuando se selecciona a un administrador para un destino en el extranjero.

Capacitación y desarrollo administrativo

La selección es solo el primer paso para encontrar al administrador adecuado para un puesto. El siguiente es la capacitación para realizar el trabajo específico.

Sin embargo, el desarrollo administrativo es un concepto mucho más amplio. Su objetivo es desarrollar los conocimientos del administrador durante su carrera dentro de la empresa. Así, como parte de un programa de desarrollo administrativo, se los envía a diversos destinos en el extranjero durante algunos años para fomentar su sensibilidad y experiencia interculturales. La idea de los traslados es que la amplia experiencia internacional mejore las habilidades administrativas y de liderazgo de los ejecutivos.

Además, había una tendencia a dirigir la capacitación a la preparación de personal para ser enviado al extranjero. El desarrollo administrativo se ve como una herramienta para ayudar a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos, no sólo al darles a los ministradores las habilidades necesarias sino al ayudarlos a reforzar la cultura deseada de la empresa y facilitar la creación de una red informal interna de conocimientos.

Capacitación para los administradores expatriados

Un estudio reveló que sólo alrededor de 30% de los administradores expatriados, entre uno y cinco años, recibió alguna capacitación antes de su partida.

CAPACITACIÓN CULTURAL - Pretende fomentar la apreciación de la cultura del país anfitrión. e cree

que, al entender la cultura de dicho país, al administrador le será más fácil identificarse con ella,

lo que fortalecerá su eficacia al tratar con los ciudadanos huéspedes. Por los problemas relacionados con la adaptación (cultura, historia, aspectos políticos, económicos) del cónyuge, es importante que se le incluya, y tal vez a toda la familia, en los programas de capacitación cultural.

CAPACITACIÓN LINGüÍSTICA - El inglés es el idioma de los negocios en el mundo; hay muchas posibilidades de realizar negocios en todo el mundo sólo en inglés. Las empresas consideran que esto mejora la eficiencia de sus empleados, les permite relacionarse con mayor facilidad con una cultura extranjera, y, además, da una mejor imagen de la empresa en el país receptor.

CAPACITACIÓN PRÁCTICA - Tiene el objetivo de ayudar al administrador expatriado y a su familia a adaptarse con facilidad a la vida diaria en el país receptor. Una necesidad básica es una red de amigos para el expatriado.

Dicha comunidad puede ser una útil fuente de apoyo e información.

Repatriación de los expatriados

La repatriación debe verse como el eslabón final de un proceso circular e integrado, que une la buena selección y la capacitación intercultural de los expatriados con el término de su periodo en el extranjero y su reintegración a su organización nacional. A menudo, cuando regresan a casa después de un trabajo en el extranjero se encuentran con una organización que no sabe lo que realizaron durante los últimos años, no sabe utilizar sus nuevos conocimientos y que en realidad no le importa demasiado. No es sorprendente entonces que 15% de los expatriados que regresaron abandonen sus empresas en el transcurso del primer año de reinserción, mientras que 40% la abandone en los siguientes tres años

La clave de este problema es una buena planeación de recursos humanos.

Desarrollo administrativo y estrategia

Los programas de desarrollo administrativo están diseñados para incrementar los niveles de cono-

cimientos generales de los administradores mediante una mezcla de educación continua en admi-

nistración y la rotación de los ejecutivos para que realicen diversos trabajos dentro de la empresa, lo

que les da una experiencia variada. Son medidas para mejorar la productividad y calidad de los recur-

sos administrativos de la empresa.

Los programas de desarrollo administrativo ayudan a crear una cultura corporativa unificada

al familiarizar a sus nuevos administradores con las normas y el sistema de valores de la empresa.

Rituales de integración tienen por objeto fortalecer la identificación de un administrador con la empresa.

Evaluación del desempeño

Mediante los sistemas de evaluación de desempeño se califica la actuación de los administradores

con relación a los criterios que la empresa considera importantes para la aplicación de estrategias y

la obtención de ventajas competitivas. Los sistemas de evaluación del desempeño de una empresa

son elementos importantes de sus sistemas de control, pues son un componente central de la es-

tructura organizacional

Problemas en torno a la evaluación del desempeño

El prejuicio no intencionado dificulta la evaluación objetiva del desempeño de los administrado-

res expatriados de manera objetiva.

Los administradores del país receptor pueden ser tendenciosos por su propio marco de referencia cultural y sus expectativas.

Las evaluaciones de los administradores del país de origen pueden estar prejuiciadas por la

distancia y su falta de experiencia en el extranjero. La administración del país de origen a menudo

no sabe lo que sucede en una operación en el extranjero.

Pautas para evaluar el desempeño

Primero, la mayoría de los expatriados parece creer que debe darse al desempeño un mayor peso en la evaluación de un administrador que esté en el mismo lugar que a la de uno que no esté en él. Debido a la proximidad, es más probable que un administrador evalúe las variables cualitativas importantes para el desempeño de un expatriado.

Debido a la proximidad, es más probable que un administrador evalúe las variables cualitativas importantes para el desempeño de un expatriado.

Por último, cuando la política sea que los administradores del mismo lugar evalúen el desempeño, debe consultarse a los que trabajan en la matriz antes de que los administradores del mismo lugar en el extranjero completen una evaluación formal. Esto da al administrador del país de origen la oportunidad de equilibrar lo que podría ser una evaluación muy hostil basada en malos entendidos culturales.

Compensación

Hay dos asuntos que salen a la luz en todos los análisis sobre las prácticas de compensación en las empresas internacionales. Uno es cómo ajustar la compensación para reflejar las diferencias nacionales en las circunstancias económicas y las prácticas de compensación. El otro es cómo pagar a los expatriados el asunto importante es que cualquiera que sea el sistema de compensaciones que se utilice debe recompensar a los administradores por tomar acciones congruentes con la estrategia de la empresa.

Remuneraciones de los expatriados

La forma más común de abordar el asunto de las remuneraciones de los expatriados es el balance financiero. De acuerdo con Organizational Resources Consulting, alrededor de 80% de las 781 empresas que sondearon utilizó este enfoque. Este método iguala el poder adquisitivo en los diferentes países para que los empleados disfruten el mismo nivel de vida en el extranjero que en casa.

Los componentes de un paquete de compensación común para expatriados son un salario base, una prima por servicios en el extranjero, una cantidad para gastos por diversos conceptos, diferenciales de impuestos y prestaciones. El paquete total de compensación de un expatriado puede representar hasta tres veces lo que le costaría a la empresa tenerlo en un puesto en su país de origen.

SALARIO BASE - El salario base de un expatriado suele estar en el mismo rango que el de un puesto similar en el país de origen.

PRIMA - Se le ofrece como aliciente para que acepte trabajar en un destino en el extranjero, la prima promedio es de 16%

GASTOS - Hay cuatro tipos de gastos que se incluyen a menudo en el paquete de compensación de un expatria-

do: por privaciones, de vivienda, de costos de vida y de educación.

IMPUESTOS - A menos que un país receptor tenga un tratado de reciprocidad fiscal con el país de origen del expatriado, es probable que deba pagar el impuesto sobre la renta tanto al gobierno del país de origen como al del país receptor. Cuando no existe un tratado de reciprocidad fiscal, por lo general la empresa paga el impuesto sobre la renta del expatriado en el país receptor.

PRESTACIONES - Muchas empresas también se aseguran de que sus expatriados reciban el mismo nivel de prestaciones médicas y de pensión en el extranjero que las que recibían en su país.

Relaciones laborales internacionales

La integración y consolidación de las operaciones globales de una empresa, para lograr curvas de experiencia y economías de localización, puede verse limitada por la mano de obra organizada, y forzar su capacidad de seguir una estrategia transnacional o global. Una de las tareas de la función de la ARH es promover la armonía y reducir el conflicto entre la empresa y la mano de obra organizada.

Las preocupaciones de la mano de obra organizada

Los sindicatos de trabajadores por lo general tratan de obtener mejores salarios, mayor seguridad

y mejores condiciones laborales para sus miembros, por medio de negociaciones colectivas con la

administración. El poder de negociación de los sindicatos se deriva, en gran medida, de su capacidad

para interrumpir la producción, ya sea con una huelga o alguna otra forma de protesta (por ejemplo,

negarse a trabajar tiempo extra)

Tres preocupaciones

Una de las principales preocupaciones de los sindicatos nacionales respecto a las empresas mul-

tinacionales es que éstas, gracias al enorme poder que detentan, pueden contrarrestar su poder de

negociación y trasladar su producción a otro país.

Otra preocupación es que los negocios internacionales mantengan las tareas que requieren mayores conocimientos en su país de origen, y lleven a sus plantas en el extranjero sólo las que requieran poca capacitación. Dicha práctica les facilita a las empresas internacionales cambiar su producción de un lugar a otro conforme las condiciones económicas lo permitan. En consecuencia, el poder de negociación de la mano de obra organizada se reduce una vez más

Una preocupación final de los sindicatos se relaciona con los intentos de las empresas internacio-

nales de importar prácticas de empleo y acuerdos contractuales de su país de origen. Cuando estas

prácticas son desconocidas en el país receptor, la mano de obra organizada teme que el cambio re-

duzca su influencia y poder.

La estrategia de la mano de obra organizada

La mano de obra organizada ha respondido al creciente poder de negociación de las corporaciones multinacionales con tres acciones: 1) establecer organizaciones laborales internacionales, 2) cabildear en favor de una legislación nacional para restringir a las multinacionales y 3) luchar por reglamentos internacionales para las multinacionales, mediante organizaciones como las Naciones Unidas.

Muchos investigadores reportan que dichos lineamientos tienen una eficacia limitada.

Enfoques sobre las relaciones laborales

La principal diferencia entre los enfoques de las empresas internacionales respecto de las relaciones laborales es el grado de centralización o descentralización de las actividades que se relacionan con las relaciones laborales.

Hoy en día hay una tendencia hacia una mayor centralización. Esta tendencia refleja los intentos de las empresas internacionales por racionalizar sus operaciones globales.

Debido a que los costos laborales representan un porcentaje tan alto con respecto a los costos totales, ahora muchas empresas, al negociar con los sindicatos, utilizan la amenaza de trasladar su producción a otro país para cambiar las reglas laborales y limitar los aumentos salariales (como hizo Ford en Europa)

Además, cada vez hay más conciencia de que la forma de organizar el trabajo en una planta pue-

de ser una importante fuente de ventajas competitivas.

fin