

GESTIÓN ESTRATÉGICA
DE ORGANIZACIONES

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE ORGANIZACIONES

JOSÉ GUADALUPE VARGAS HERNÁNDEZ
ERNESTO GUERRA GARCÍA
ALBERTO BOJÓRQUEZ GUTIÉRREZ
FERNANDO BOJÓRQUEZ GUTIÉRREZ



Colección
Insumisos Latinoamericanos

elaleph.com

Gestión estratégica de organizaciones /
José Guadalupe Vargas Hernández ... [et al.]. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires:
Elaleph.com, 2014.
282 p.; 21x15 cm. - (Insumisos latinoamericanos)

ISBN 978-987-1701-86-5

1. Administración de Empresas. 2. Negocios. I. Vargas Hernández, José Guadalupe
CDD 650

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la fotocopia y el tratamiento informático.

© 2014, los autores de los respectivos trabajos.

© 2014, Elaleph.com S.R.L.

contacto@elaleph.com
<http://www.elaleph.com>

Primera edición

Este libro ha sido editado en Argentina.

ISBN 978-987-1701-86-5

Tiraje de 1.000 ejemplares.

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Impreso en el mes de diciembre de 2014
en Bibliográfika, de Voros S.A.
Barzana 1263, Buenos Aires, Argentina.

Insumisos Latinoamericanos

Cuerpo Académico Internacional
e Interinstitucional

Director

Robinson Salazar Pérez

Cuerpo académico y Comité editorial

Pablo González Casanova, Jorge Alonso Sánchez,
Jorge Beinstein, Fernando Mires, Manuel A. Garretón,
Martín Shaw, Jorge Rojas Hernández, Gerónimo de Sierra,
Alberto Riella, Guido Galafassi, Atilio A. Boron,
Roberto Follari, Ambrosio Velasco Gómez, Oscar Picardo Joao,
Carmen Beatriz Fernández, Edgardo Ovidio Garbulsky,
Héctor Díaz-Polanco, Rosario Espinal, Sergio Salinas,
Alfredo Falero, Álvaro Márquez Fernández, Ignacio Medina,
Marco A. Gandásegui, Jorge Cadena Roa, Isidro H. Cisneros,
Efrén Barrera Restrepo, Jaime Preciado Coronado,
Robinson Salazar Pérez, Ricardo Pérez Montfort,
José Ramón Fabelo, María Pilar García, Ricardo Melgar Bao,
Norma Fuller, Flabián Nieves, John Saxe Fernández,
Gian Carlo Delgado, Gerónimo de Sierra, Dídimo Castillo,
Yamandú Acosta, Julián Rebón, Adrian Scribano, Carlos Fazio,
Raúl Villamil, Lucio Oliver y Sergio Eduardo Visacovsky.

Comité de Redacción

Robinson Salazar Pérez
Marcela Heinrich

ÍNDICE

Acerca de los autores	13
Prólogo	17
Programa de estudio del curso “Gestión estratégica de organizaciones”	19
1. Objetivos Del Curso	19
2. Programa	20
3. Referencias	22
4. Métodos	36
5. Evaluación	36
Capítulo I. Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones	37
Abstract	37
Resumen	38
1. Introducción	38
2. Los orígenes de la organización moderna	40
3. La función de la alta dirección en los procesos de transformación estratégica de las organizaciones	43
4. El nuevo papel del liderazgo	50
5. Conclusiones	53
Referencias bibliográficas	54
Capítulo II. ¿Qué es estrategia? ¿Cómo se hace la investigación de estrategia?	57
1. Qué es estrategia global	57
2. Tres definiciones de la estrategia	58
3. Tres preguntas fundamentales sobre estrategia	59
4. ¿Que determina el éxito o fracaso de las firmas alrededor del mundo?	61

5. La globalización	61
6. Tres perspectivas sobre globalización	62
7. La construcción teórica de la economía de la organización	63
Referencias bibliográficas	67
Preguntas y respuestas	68

Capítulo III ¿Cuál es la naturaleza de la firma? ¿Cómo los costos de transacción dan forma a la conducta? La respuesta de los costos de transacción debates y aplicaciones. Teoría de los costos de transacción	71
1. Introducción	71
2. Racionalidad individual y social	72
Referencias bibliográficas	75
Preguntas y respuestas	76

Capítulo IV. ¿Cómo crecen las empresas? La teoría conductual de la firma	79
1. Introducción	79
2. Fallos organizacionales	80
3. Problemas de teoría d la organización	82
4. Los límites del crecimiento de la firma	85
Referencias bibliográficas	87
Preguntas y respuestas	88

Capítulo V. El punto de vista basado en la industria y el punto de vista basado en los recursos y las capacidades	91
1. Dirigiendo la competencia industrial	91
2. Un acercamiento al punto de vista basado en recursos y capacidades	101
Referencias bibliográficas	106
Cuestionario	108
CASO DE ESTUDIO. Grupo Calzapato, S.A. de C.V.	111

Capítulo VI. El punto de vista basado en los recursos	115
1. Introducción	115
2. Penrose	115
3. Chandler	118
4. Itami y Roehl	119
5. Wernerfelt	119

6. Barney (1991)	120
7. La teoría evolutiva de los cambios económicos	121
8. Opciones reales	123
Referencias bibliográficas	125
Preguntas y respuestas	126
CASO DE ESTUDIO. Coppel	128

Capítulo VII. Enfatizando las instituciones, la cultura y la ética

	133
1. Comprendiendo las instituciones	133
2. El rol estratégico de las culturas	135
3. El rol estratégico de la ética	136
4. Estrategia inteligente	138
5. Teoría de los derechos de propiedad	138
6. Actualidad	145
Referencias bibliográficas	146
Preguntas y respuestas	148
CASO DE ESTUDIO. Jaztea	150

Capítulo VIII. ¿Cómo los agentes y cómo los administradores confunden las cosas? Teoría de la agencia

	153
1. Introducción	153
2. Teoría de la agencia	154
3. Una perspectiva global	156
4. Un modelo completo de gobierno corporativo	158
Referencias bibliográficas	162
Preguntas y respuestas	163

Capítulo IX. Implementación de estrategias en compañías que compiten en una sola industria

	167
1. Introducción	167
2. Implementación de la estrategia a través del diseño organizacional	168
3. Sistemas de Control estratégico	171
4. La cultura organizacional	173
5. Implementación de la estrategia en una sola industria	174
6. Reestructuración y reingeniería	176
Referencias bibliográficas	176

Preguntas y respuestas	177
CASO DE ESTUDIO. LEY	179
SafewayStores en Deal México <i>Publicado: 21 de mayo 1981</i>	181
Capítulo X. Implementación de estrategias en empresas que compiten en varias industrias y países	183
1. Introducción	183
2. Implementación de estrategias en empresas que compiten en varias industrias	183
3. Estrategias entre países	187
4. Tecnologías de información	192
5. Conclusión	193
Referencias bibliográficas	194
Preguntas y respuestas	195
CASO DE ESTUDIO. Café El Marino	197
Capítulo XI. Investigación estratégica en economías emergentes: desafiando la sabiduría convencional	201
1. Introducción	201
2. Teorías que conducen al sondeo de las economías emergentes	201
3. Firmas de economías desarrolladas que entran en economías emergentes	202
4. Empresas nacionales que compiten dentro de las economías emergentes	204
5. Empresas de economías emergentes entran en economías emergentes	204
6. Empresas de economías emergentes entrando en mercados desarrollados	205
7. Conclusiones	205
Referencias bibliográficas	206
Capítulo XII ¿Cómo strategizar e internacionalizar a la firma emprendedora?	209
1. Iniciativa empresarial y firmas empresariales	209
2. Un modelo completo de iniciativa empresarial	210
3. Internacionalizando la firma empresarial	218
Referencias bibliográficas	221
Preguntas y respuestas	222
CASO DE ESTUDIO. Trizalet	223

Capítulo XIII ¿Cómo hacer para que las alianzas y las redes trabajen? Fundamentos y aplicaciones	227
1. Estableciendo alianzas y redes estratégicas	227
2. Etapas de vida de una alianza	231
3. La elección entre fusiones, adquisiciones y empresas conjuntas	234
Referencias bibliográficas	237
Preguntas y respuestas	238
CASO DE ESTUDIO. Unifarma	239
Capítulo XIV ¿Cómo trabajan las fusiones y adquisiciones?	243
1. Hipótesis de la arrogancia de adquisiciones corporativas.	243
2. La evidencia en pro y contra de la hipótesis de la arrogancia	245
3. Resumen y discusión	251
Referencias bibliográficas	253
Preguntas y respuestas	254
Capítulo XV. Las estrategias desde la teoría de juegos	257
1. Introducción	257
2. Estructura de los juegos	259
3. Juegos de suma cero	261
4. ¿Qué es estrategia?	262
5. Juegos en forma normal	262
6. Juegos de estrategia pura	264
7. Juegos de estrategia mixta	267
8. Estrategias dominadas	272
9. Juegos con más de dos estrategias	274
10. El dilema de los presos	277
Referencias bibliográficas	280

ACERCA DE LOS AUTORES

José G. Vargas-Hernández, M.B.A; Ph.D.

Doctor en Administración Pública (Columbia States University), Doctor en Economía (Keele University, England). Otros estudios de Doctorado en Comportamiento Organizacional (Lancaster University). Maestro en Administración de Empresas con especialidad en Dirección Industrial (Pacific States University). Marketing Certificate (The British Institute of Marketing). Diplomado en Filosofía (Universidad Panamericana). Licenciado en Relaciones Comerciales, Instituto Politécnico Nacional. Pasante de la Licenciatura en Derecho, UNAM.

Profesor investigador del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Visiting Scholar, University of California-Berkeley, Carleton University, Ottawa, Canadá y Universidad de Guayaquil, Ecuador (Maestría y Doctorado). Profesor del Doctorado en Ciencias administrativas y organizacionales, Universidad Lasalle. Profesor del Doctorado de la Universidad Autónoma de Durango y Universidad de Durango. Profesor Universidad Vizcaya de las Américas. Profesor Universidad de Colima. Profesor Universidad Multitécnica Profesional. Asesor del Doctorado en Administración Universidad de Querétaro. Asesor académico del Doctorado en Administración de Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Ha participado en más de 200 eventos académicos internacionales y en más de 500 nacionales. Publicado cuatro libros y más de 200 ensayos en revistas internacionales (en Inglés, francés, alemán, portugués, farsi, chino, etc.) y más de 300 ensayos en revistas nacionales. Obtuvo Award

III BMAC Luca Pacioli, Istanbul. Achievement Certificate. 2012. United States. International Business Student Collaboration Project. University of North Carolina,AGBA Distinguished Scholar. 2011. China. Academy for Global Business Advancement. An Award conferred at 8th World Congress held at Dongbei University of Finance and economics (Dalian, China). 2010-2011 Emerald/EMRBI Business Research Award for Emerging Researchers Highly Commended. 2011. Grecia. Euromed Research Business Institute – Emeraldel Best paper Award 2010 de Academic Business World International Conference2010. En 2009 obtuvo el reconocimiento Best Paper Award de Global Strategic Management, Inc., Washington, D.C. En 2007 el reconocimiento de la Academia de Ciencias Administrativas por el mejor trabajo de investigación en Administración Estratégica. En 2004 el Premio Internacional de Global Business and Economic Development, y en 2002 el premio Allies Academies nominado por la International Business Academy. Otros Premios: Sommer al mérito académico, British Council Award, Ford Foundation Award, Pacific States University Award. Consultor Externo Independiente Registrado.

Ernesto Guerra García

Doctor en Enseñanza Superior con mención honorífica en el Centro de Investigación y Docencia en Humanidades del Estado de Morelos (CID-HEM) en 2006. Maestro en Economía y Licenciado en Ciencias Físico Matemáticas por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Actualmente es Director de Investigación y Posgrado de la Universidad del Valle del Fuerte. Además de participar como responsable académico de la Sociedad Mexicana de Computación en Educación (SOMECE) es profesor de posgrado de muy diversas instituciones en el ámbito nacional e investigador de la Universidad Autónoma Indígena de México. Ha participado como consultor para el Instituto para la Educación Superior de América Latina y el Caribe IESALC de la UNESCO. Es Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel II en el área de ciencias sociales.

Alberto Bojórquez Gutierréz

Es profesor del área de ciencias económicas administrativas, es consultor de Pymes, es miembro de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, es precursor de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C., ha publicado artículos arbitrados e indexados relacionados con el desarrollo de capacidades empresariales, obtuvo la Licenciatura en Administración, la Maestría en Comercio Exterior y es pasante del Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales.

Fernando Bojórquez Gutierréz

Es profesor del área de ciencias económicas administrativas, es consultor de Pymes, es miembro de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, es precursor de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C., ha publicado artículos arbitrados e indexados relacionados con el desarrollo de capacidades empresariales, obtuvo la Licenciatura en Administración, la Maestría en Comercio Exterior y el Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales.

PRÓLOGO

La estrategia en las organizaciones ha sido un tema que se ha desarrollado desde diferentes aristas, desde diferentes épocas, desde diferentes perspectivas, disciplinas, autores y escuelas. Elaborar un documento que sirva como libro de texto que oriente a los estudiantes en un posgrado de ciencias económico administrativas no es sencillo, ya que se requiere de la experiencia inter y transdisciplinaria de los autores.

Este texto, *Gestión Estratégica de Organizaciones*, compila desde una perspectiva práctica y de utilidad, apuntes que desde las diferentes trincheras del conocimiento han venido desarrollando los profesores José Guadalupe Vargas Hernández, Ernesto Guerra García, Alberto y Fernando Bojórquez Gutiérrez.

Las estrategias en este libro se analizan desde diferentes disciplinas, desde los estudios organizacionales, desde las ciencias administrativas, la economía, las demás ciencias sociales, las ciencias del comportamiento humano, la teoría de juegos, etc. Sus conceptos se enlazan y desenlazan, se desmenuzan y se ejemplifican.

Los autores abordan desde la evolución de la teoría organizacional, desde la teoría de la firma, desde el neoinstitucionalismo, desde la economía industrial, etc., cómo es que las organizaciones, instituciones y empresas tienen éxitos (y fracasos), cómo es que a veces crecen, optimizan sus recursos, minimizan los costos, mejoran su liderazgo, desarrollan la capacidad humana, innovan y crean.

Sin pretender abarcar todo, en este libro se estudian los procesos estratégicos de transformación en las organizaciones, las formas en cómo se han investigado las estrategias, las diferentes teorías que permiten abordajes diversos, la teoría de la agencia, la dirección estratégica, etc.

Se analizan las estrategias en contextos, locales y globales, de competencia, de monopolio, en economías en desarrollo, otras desarrolladas y

unas más emergentes en empresas unitarias o en red, empresas que cooperan en alianzas, que trabajan en fusiones y adquisiciones.

Los autores presentan artículos, ensayos, casos de estudio y ejercicios académicos para el mejor entendimiento del objeto de estudio: la organización: la gestión estratégica de las organizaciones.

Cómo académicos que trabajan en posgrados de ciencias económico administrativas y siguiendo el liderazgo de José Guadalupe Vargas Hernández, los autores presentan un formato de libro de texto que puede ser usado en las asignaturas de Gestión, Dirección y Planeación Estratégica a nivel de maestría.

El enfoque ecléctico con el que se presenta este libro permite problematizar los diferentes planteamientos teóricos y metodológicos y ayuda a la generación creativa de nuevas propuestas inter y transdisciplinarias.

*Dra Aida Alvarado Borrego.
Especialista en Estudios Organizacionales
Miembro del SNI-I*

PROGRAMA DE ESTUDIO DEL CURSO

“GESTIÓN ESTRATÉGICA DE ORGANIZACIONES”

Este libro se ha desarrollado para el curso Gestión Estratégica de Organizaciones de la Maestría en Negocios y Estudios Económicos de la Universidad de Guadalajara y para el curso de Planeación Estratégica en la Universidad de Occidente en Sinaloa y en la Universidad del Valle del Fuerte en Los Mochis. El programa fue diseñado por José Guadalupe Vargas Hernández, M.B.A.; Ph.D. y se describe a continuación.

1. OBJETIVOS DEL CURSO

Este curso tiene por objetivos:

- a. Analizar las teorías y tópicos en investigación de la administración estratégica de las organizaciones.
- b. Examinar las diversas perspectivas teóricas que tienen un impacto significativo en la investigación de la estrategia de las organizaciones.
- c. Entrenar a los estudiantes a convertirse en investigadores informados capaces de contribuir con sus investigaciones a la literatura en administración estratégica de las organizaciones.
- d. Analizar los diferentes tópicos de la investigación informada por las diferentes teorías de la estrategia organizacional.

2. PROGRAMA

Sesión 1. Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones.

- A. Vargas Hernández J. G. y Guillén Mondragón I. J. (2005).

Sesión 2. Que es estrategia? Cómo se hace la investigación de estrategia?

- A. Peng (2012). Chapter 1: Strategizing around the globe (pp. 1-19) SKIM.
- B. Mahoney (2012). Chapter 6: The theoretical building blocks of organizational economics.

Sesión 3. Cuál es la naturaleza de la firma? Cómo los costos de transacción dan forma a la conducta? La respuesta de los costos de transacción. Debates y aplicaciones.

- A. Mahoney (2012). Chapter 2: Transaction costs theory.

Sesión 4. Cómo crecen las empresas? La teoría conductual de la firma

- A. Mahoney (2012). Chapter 1: Behavioral theory of the firm + Chapter 5 pp. 169-178 on Penrose and pp. 185-196 on Nelson and Winter.

Sesión 5. Cuál es la importancia de la industria? El punto de vista basado en la industria

- A. Peng (2012). Chapter 2: Managing industry competition.
- B. Peng (2012). Chapter 3: Leveraging resources and capabilities [Pay attention to “Debates and Extensions,” pp. 92-96].
- C. Sesión 6. Cómo capitalizar las capacidades? Las capacidades realmente son importantes? El punto de vista basado en los recursos. Debates y aplicaciones.
- D. Mahoney (2012). Chapter 5: Resource-based theory, dynamic capabilities, and real options (pp. 167-208).

Sesión 7. Son importantes las instituciones? Cómo las instituciones afectan la estrategia? El punto de vista basado en las instituciones. Aplicaciones y debates

- A. Peng (2012). Chapter 4: Emphasizing institutions, cultures, and ethics.
- B. Mahoney (2012). Chapter 3: Property rights theory

Sesión 8. Cómo los agentes como administradores confunden las cosas? Teoría de la agencia.

- A. Mahoney (2012). Chapter 4: Agency theory
- B. Peng (2012). Chapter 11: Governing the corporation around the world.

Sesión 9. Cómo combatir y obtener beneficios de las incertidumbres? El punto de vista de las opciones.

- A. Mahoney (2012). Chapter 5: Real options (pp. 208-217).

Sesión 10. Cómo avanzar la estrategia globalmente? El punto de vista sustantivo y la perspectiva de procesos.

- A. Wright, M., I. Filatotchev, R. Hoskisson, and M. W. Peng (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42: 1-33.

Sesión 11: Cómo strategizar e internacionalizar la firma emprendedora?

- A. Peng (2012). Chapter 5: Growing and internationalizing the entrepreneurial firm.

Sesión 12: Cómo hacer para que las alianzas y las redes trabajen? Fundamentos y aplicaciones.

- A. Peng (2012). Chapter 7.

Sesión 13. Cómo hacer para que las fusiones y las adquisiciones trabajen?

- A. Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *J of Business*, 59: 197-216.

Sesión 14. Cómo gobernar la corporación? Fundamentos y aplicaciones

- A. Peng (2012). Chapter 11.

Sesiones 15 y 16: Presentación de los papers

3. REFERENCIAS

Textos requeridos

- A. Vargas Hernández J. G. y Guillen Mondragón I. J. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones, *Estudios Gerenciales*, No 94, Enero-marzo del 2005. Universidad ICESI. 65-80. ISSN: 0120 6648.
- B. Peng, M. W. (2012). *Global Strategy*. Cincinnati: Thomson South-Western.
- C. Mahoney, J. (2012). *Economic Foundations of Strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Texto de referencia

- A. Hitt, M., R. E. Freeman, and J. Harrison (eds.) (2001). *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blackwell.

Lecturas complementarias

Sesión 1. Que es estrategia? Cómo se hace la investigación de estrategia?

- A. Dess, G. and D. Beard (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29: 52-73.

- B. Rumelt, R., D. Schendel, and D. Teece (eds.) (1994). *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Chapter 1. Boston: Harvard Business School Press.
- C. Dess, G., and G. T. Lumpkin (2001). Emerging issues in strategy process research, Ch. 1 in M. Hitt, R. E. Freeman, and J. Harrison (eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 3-34). Oxford, UK: Blackwell.
- D. Diamond, J. (1997). *Guns, Germs, and Steel* (Prologue: Yali's question, pp. 9-32). New York: Norton.
- E. Peng, M. W. (2005). From China strategy to global strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 22: 123-141.
- F. Peng, M. W. and J. Q. Zhou (2006). Most cited articles and authors in global strategy research. *Journal of International Management* (in press).

Sesión 2.Cuál es la naturaleza de la firma? Cómo los costos de transacción dan forma a la conducta? La respuesta de los costos de transacción. Debates y aplicaciones.

Case study:

- A. Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4: 486-405.
- B. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Chapters 1, 2, and 4. New York: Free Press.
- C. Williamson, O. E. (1999). Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20: 1087-1108.
- D. Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38: 595-613.
- E. Coase, R. (1991). 1991 Nobel lecture: The institutional structure of production, in O. Williamson and S. Winter (eds.), *The Nature of the Firm* (pp. 227-235). New York: Oxford University Press.

- F. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- G. Buckley, P. and M. Casson (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Chapter 2: A long-run theory of the multinational enterprise. London: Palgrave Macmillan.
- H. Hennart, J-F. (1991). The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. *Management Science*, 37: 483-497.
- I. Jones, G. R. and C. W. L. Hill (1988). Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal*, 9: 159-172.
- J. Chen, C., M. W. Peng, and P. Saporito (2002). Individualism, collectivism, and opportunism: A cultural perspective on transaction cost economics. *Journal of Management*, 28: 567-583.
- K. David, R. and S-K. Han (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 25: 39-58.
- L. Geyskens, I., J. Steenkamp, and N. Kumar (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 49: 519-543.
- M. Hill, C. (1990). Cooperation, opportunism, and the invisible hand. *Academy of Management Review*, 15: 500-513.
- N. Ghoshal, S. and P. Moran (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21: 13-47.
- O. Williamson, O. E. (1996). Economic organization: The case for candor. *Academy of Management Review*, 21: 48-57.
- P. Foss, K. and N. Foss (2005). Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 26: 541-553.

Sesión 3. Cómo crecen las empresas? La teoría conductual de la firma

- A. Argote, L. and Greve, H.R. (2007). “A behavioral theory of the firm-40 years and counting: Introduction and impact”, *Organization Science*, Vol. 18, No 3. May-Jun 2007, 337-349.
- B. Penrose, E. (1959). *A Theory of the Growth of the Firm*. Chapter 2: The firm in theory. New York: Wiley.
- C. Nelson, R. and S. Winter (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Chapter 5. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- D. Peng, M. W. and P. Heath (1996). The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choices. *Academy of Management Review*, 21: 492-528.
- E. Nelson, R. and S. Winter (2002). Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economic Perspectives*, 16: 23-46.
- F. Rugman, A. and A. Verbeke (2002). Edith Penrose’s contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23: 769-780.

Sesión 4.Cuál es la importancia de la industria? El punto de vista basado en la industria

- A. Case study: Kahane, L. H. (2005). Production Efficiency and Discriminatory Hiring Practices in the National Hockey League: A Stochastic Frontier Approach
- B. Porter, M. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6: 609-620.
- C. Schmalensee, R. (1985). Does markets differ much? *American Economic Review*, 75: 341-351.
- D. Rumelt, R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12: 167-185.
- E. McGahan, A. and M. Porter (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18: 15-30.

- F. Caves, R. and M. Porter (1977). From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 91: 241-261.
- G. Cool, K. and D. Schendel (1987). Strategic group formation and performance. *Management Science*, 33: 1102-1124.
- H. Barney, J. and R. Hoskisson (1990). Strategic groups: Untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics*, 11: 187-198.
- I. Peteraf, M. and M. Shanley (1997). Getting to know you: A theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*, 18: 165-186.
- J. Peng, M. W., J. Tan, and T. Tong (2004). Ownership types and strategic groups in an emerging economy. *Journal of Management Studies*, 41: 1105-1129.
- K. Godfrey, P. and C. Hill (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 16: 519-533.
- L. Priem, R. and J. Butler (2001a). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26: 22-40.
- M. Barney, J. (2001a). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26: 41-56.
- N. Barney, J. (2001b). Resource-based *theories* of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* special issue on the 10th anniversary of Barney (1991), 27: 643-650.
- O. Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management* special issue on the 10th anniversary of Barney (1991), 27: 803-829.
- P. Eisenhardt, K. and J. Martin (2002). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121. [Compare and contrast fast-moving versus slow-moving industries]

- Q. Hawawini, G., V. Subramanian, and P. Verdin (2003). Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24: 1-16.

Sesión 5. Cómo capitalizar las capacidades? Las capacidades realmente son importantes? El punto de vista basado en los recursos. Debates y aplicaciones.

- A. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- B. Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32: 1231-1241.
- C. Dierickx, I. and K. Cool (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504-1511.
- D. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- E. Conner, K. (1991). An historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm here? *Journal of Management*, 17: 121-154.
- F. Teece, D., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- G. Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16: 171-174. [Written after Wernerfelt (1984) won an *SMJ* best paper award]
- H. Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December: 61-78. [The reason this paper is assigned here in RBV, as opposed to the industry-based view module, is to let you see how Porter's more recent idea of the source of competitive advantage—based on activities—actually very closely resembles the RBV!]

- I. Barney, J. and A. Alkan (2001). The resource-based view: Origins and implications. Chapter 5 in Hitt, M., R. E. Freeman, and J. Harrison (eds.) (2001). *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blackwell.
- J. Collis, D. (1994). How valuable are organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 15 (special issue): 143-152.
- K. Priem, R. and J. Butler (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review*, 26: 57-66.
- L. Lado, A., N. Boyd, P. Wright, and M. Kroll (2006). Paradox and theorizing within the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31: 115-131.
- M. Powell, T., D. Lovallo, and C. Caringal (2006). Casual ambiguity, management perception, and firm performance. *Academy of Management Review*, 31: 175-196.

Sesión 6. Son importantes las instituciones? Cómo las instituciones afectan la estrategia? El punto de vista basado en las instituciones. Aplicaciones y debates

- A. DiMaggio, P. and W. Powell (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- B. North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* (Chapter 1: An introduction to institutions and institutional change, pp. 3-10; Chapter 4: A transaction cost theory of exchange, pp. 27-35). New York: Cambridge University Press.
- C. Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations* (Introduction: pp. xiii-xvi; Chapter 7: Accomplishments, continuing controversies, new directions, pp. 133-152). Thousand Oaks, CA: Sage.
- D. Peng, M. W. (2002). Toward an institution-based view of strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19: 251-267.
- E. North, D. C. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- F. Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18: 679-713.
- G. Peng, M. W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28: 275-286.
- H. Makino, S., T. Isobe, and C. Chan (2004). Does country matter? *Strategic Management Journal*, 25: 1027-1043.
- I. Meyer, K. and M. W. Peng (2005). Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, 36: 600-621.
- J. Peng, M. W., S.-H. Lee, and D. Wang (2005). What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness. *Academy of Management Review*, 30: 622-633.

Sesión 7. Cómo los agentes como administradores confunden las cosas? Teoría de la agencia.

- A. Miller, D. and Sardais, C. (2011) “Angel agents: Agency theory reconsidered” *Academy of Management Perspectives*. May, 2011. 6-13.
- B. Jensen, M. and W. Meckling (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- C. Fama, E. and M. Jensen (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.
- D. La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, and A. Shleifer (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54: 471-517.
- E. Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14: 57-74.
- F. Westphal, J. (1999). Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-boards social ties. *Academy of Management Journal*, 42: 7-24.

- G. Rajan, R. and L. Zingales (2003). The great reversals: The politics of financial development in the twentieth century. *Journal of Financial Economics*, 69: 5-50.
- H. Peng, M. W. (2004). Outside directors and firm performance during institutional transitions. *Strategic Management Journal*, 25: 453-471.
- I. Peng, M. W. and Y. Jiang (2005). Family ownership and control in large corporations—The good, the bad, the irrelevant. Working paper.

Sesión 8. Cómo combatir y obtener beneficios de las incertidumbres? El punto de vista delas opciones.

- A. Kogut, B. (1991). Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management Science*, 37: 19-33.
- B. McGrath R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24: 13-30.
- C. Adner, R. and D. Levinthal (2004). What is not a real option: Considering boundaries for the application of real options to business strategy. *Academy of Management Review*, 29: 74-85.
- D. Tong, T., J. Reuer, and M. W. Peng (2007). International joint ventures and the value of growth options. *Academy of Management Journal* (in press).
- E. Lee, S.-H., M. W. Peng, and J. Barney (2007). Bankruptcy laws and entrepreneurship development: A real options perspective. *Academy of Management Review* (in press).
- F. Folta, T. 1998. Governance and uncertainty: The tradeoff between administrative control and commitment. *Strategic Management Journal*, 19: 1007-1028.
- G. McGrath, R., W. Ferrier, and A. Mendelow (2004). Real options as engines of choice and heterogeneity. *Academy of Management Review*, 29: 86-101.

Sesión 9. Cómo avanzar la estrategia globalmente? El punto de vista sustantivo y la perspectiva de procesos.

- A. Wright, M., I. Filatotchev, R. Hoskisson, and M. W. Peng (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42: 1-33.
- B. March, J. (2005). Parochialism in the evolution of a research community: The case of organization studies. *Management and Organization Review*, 1: 5-22.
- C. Meyer, K. (2006). Asian management research needs more self-confidence. *Asia Pacific Journal of Management*, 23: 119-137.
- D. Feldman, D. (2004). Editorial: The devil is in the details: Converting good research into publishable articles. *Journal of Management*, 30: 1-6.
- E. Peng, M. W. (2005). Notes on research strategy.
- F. Kirkman, B. (2006). Tips for publishing in, reviewing for, and serving *AMJ*.
- G. CASE STUDY: Tong, T., J. Reuer, and M. W. Peng (2002-2005). Multiple drafts of submissions, revisions, reviews, editorial letters, and emails of our paper, International joint ventures and the value of growth options, which is forthcoming in *AMJ* in 2007
- H. Rynes, S. (2006). Making the most of the review process: Lessons from award-winning authors. *Academy of Management Journal*, 49: 189-190.

Sesión 10: Cómo estrategizar e internacionalizar la firma emprendedora?

- A. Oviatt, B. M. and P. McDougall (1994). Toward a theory of international new ventures. *JIBS*, 25 (1), 45-64.
- B. Lumpkin, G. T. and G. Dess (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *AMR*, 21: 135-172.

- C. Lu, J. and P. Beamish (2001). The internationalization and performance of SMEs. *SMJ*, 22: 565-586.
- D. Djankov, S., R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, and A. Shleifer (2002). The regulation of entry. *Quarterly Journal of Economics*, 67 : 1-37.
- E. McDougall, P. and B. Oviatt (2000). International entrepreneurship. *AMJ*, 43: 902-906.
- F. Peng, M. and S. Lee (2004). Entrepreneurs as intermediaries. Working paper.

**Sesion 11: Cómo hacer para que las alianzas y las redes trabajen?
Fundamentos y aplicaciones.**

- A. Beamish, P. and J. Banks (1987). Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. *JIBS*, 19: 1-16.
- B. Hennart, J. (1991). The transaction cost theory of joint ventures. *MS*, 37: 483-497. [The 2nd most cited paper in global strategy research in the 1990s—see Peng and Zhou (2006, *JIM*)]
- C. Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within strategic alliances. *SMJ*, 12: 83-103.
- D. Dyer, J. and H. Singh (1998). The relational view. *AMR*, 23: 660-679.
- E. Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *SMJ*, 19: 293-317.
- F. Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? *AMJ*, 38: 85-112.
- G. Hennart, J. and Reddy (1997). The choice between mergers/acquisitions and JVs. *SMJ*, 18: 1-12.
- H. Lyles, M. and J. Salk (1996). Knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures. *JIBS*, 27: 877-903.
- I. Hambrick, D., J. Li, K. Xin, and A. Tsui (2001). Composition and processes of IJV management groups. *SMJ*, 22: 1033-1053.
- J. Reuer, J. (2001). From hybrids to hierarchies. *SMJ*, 22: 27-44. [My former Ohio State colleague Jeff Reuer.

- K. Hite, J. and W. Hesterly (2001). The evolution of firm networks. *SMJ*, 22: 275-286.
- L. Lane, P., J. Salk, and M. Lyles (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in IJVs. *SMJ*, 22: 1139-1161.
- M. Poppo, L. and T. Zenger (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *SMJ*, 23: 707-725.
- N. Koka, B. and J. Prescott (2002). Strategic alliances as social capital. *SMJ*, 23: 795-816.
- O. Steensma, H. K., M. Tihanyi, M. Lyles, and C. Dhanaraj (2005). The evolving nature of foreign partnerships in transitioning economies. *AMJ*, 48: 213-235.
- P. Lane, P. and M. Lubatkin (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *SMJ*, 19: 461-477.
- Q. Steensma, H. K. and M. Lyles (2000). Explaining IJV survival in a transition economy through social exchange and knowledge-based perspectives. *SMJ*, 21: 831-851.
- R. Kale, P., J. Dyer, and H. Singh (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success. *SMJ*, 23: 747-767.
- S. Li, Y., E. Xie, H. Teo, and M. W. Peng (2012). Formal control and social control in domestic and international buyer-supplier relationships. Working paper.
- T. Tong, T., J. Reuer, and M. W. Peng (2007). International joint ventures and the value of growth options. *AMJ* (in press).

Sesión 12. Cómo hacer para que las fusiones y las adquisiciones trabajen?

- A. Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *J of Business*, 59: 197-216.
- B. Seth, A., K. Song, and R. Pettit (2000). Synergy, managerialism, or hubris? *JIBS*, 31: 387-405.

- C. Anand, J. and A. Delios (2002). Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions. *SMJ*, 23: 119-134.
- D. Harzing, A. (2002). Acquisitions versus green-field investments. *SMJ*, 23: 211-227
- E. King, D., D. Dalton, C. Daily, and J. Covin (2004). Meta-analyses of post-acquisition performance. *SMJ*, 25: 187-200.
- F. Uhlenbruck, K. (2004). Developing acquired foreign subsidiaries. *JIBS*, 35: 109-123.
- G. Morosini, P., S. Shane, and H. Singh (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *JIBS*, 29: 137-158.
- H. Uhlenbruck, K. and J. De Castro (2000). Foreign acquisitions in Central and Eastern Europe. *AMJ*, 43: 381-402.

Sesión 13. Cómo gobernar la corporación? Fundamentos y aplicaciones

- A. Finkelstein, S. and R. D'Aveni (1994). CEO duality as a double-edged sword. *AMJ*, 37: 1079-1038.
- B. Westphal, J. and E. Zajac (1995). Who shall govern? *ASQ*, 40: 60-83.
- C. Zajac, E. and J. Westphal (1996). Director reputation, CEO-board power, and the dynamics of board interlocks. *ASQ*, 41: 507-529.
- D. Shleifer, A. and R. Vishny (1997). A survey of corporate governance. *J of Finance*, 52: 737-783.
- E. Dalton, D., C. Daily, A. Ellstrands, and J. Johnson (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *SMJ*, 19: 269-290.
- F. Rajan, R. and L. Zingales (2003). The great reversals: The politics of financial development in the 20th century. *J of Financial Economics*, 69: 5-50.
- G. Peng, M. W. (2004). Outside directors and firm performance during institutional transitions. *SMJ*, 25: 453-471.

- H. Daily, C., D. Dalton, and A. Cannella (2003). Corporate governance. *AMR*, 28: 371-382.
- I. Westphal, J. and P. Khanna (2004). Keeping directors in line. *ASQ*, 48: 361-399.
- J. Lane, P., A. Canella, and M. Lubatkin (1998). Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification. *SMJ*, 19: 555-578.
- K. Gedajlovic, E. and D. Shapiro (1998). Management and ownership effects. *SMJ*, 19: 533-553.
- L. Sanders, W. G. and M. Carpenter (1998). Internationalization and firm governance. *AMJ*, 41: 158-178.
- M. Claessens, S., S. Djankov, and L. Lang (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *JFE*, 58: 81-112.
- N. Thomson, S. and T. Pederson (2000). Ownership structure and economic performance in the largest European companies. *SMJ*, 21: 689-705.
- O. Bruton, G., D. Ahlstrom, and J. Wan (2003). Turnaround in East Asian firms. *SMJ*, 24: 519-540.
- P. Chang, S. (2003). Ownership structure, expropriation, and performance of group-affiliated companies in Korea. *AMJ*, 46: 238-254.
- Q. Young, M., M. W. Peng, D. Ahlstrom, G. Bruton, and Y. Jiang (2007). Principal-principal conflicts in emerging economies. *JMS* (in press).
- R. Faccio, M. and L. Lang (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *JFE*, 65: 365-395.
- S. Doidge, C., K. A. Karolyi, and R. Stulz (2003). Why are foreign firms listed in the US worth more? *JFE*, 71: 205-238.
- T. Peng, M. W., S. Zhang, and X. Li (2006). CEO duality and firm performance during institutional transitions. Working paper.

4. MÉTODOS

Para cada sesión, deberá leer por anticipado y hacer un reporte por escrito de las lecturas realizadas. Deberá además distribuir una copia a cada uno de los compañeros de clase y al maestro para su evaluación. El estudiante debe elaborar un trabajo (paper) para presentarse al final del seminario relacionado con alguno (s) de lo(s) tema(s) identificando las preguntas de investigación. El trabajo puede ser teórico – conceptual o empírico en no más de 30 páginas en formato APA o el empleado en The Academy of Management Review (teórico – conceptual) o The Academy of Management Journal (empírico). El profesionalismo de la presentación del trabajo es crucial y será expuesto en las últimas sesiones del seminario. Logrado una alta calidad, el trabajo debe ser enviado a alguna revista científica para su publicación.

El estudiante deberá además entregar un reporte escrito de una revisión de un trabajo o paper elaborado por un compañero de clase, quien recibirá el reporte y deberá tratar las observaciones y responder a los cuestionamientos durante su presentación. Al final del curso, cada estudiante hará una presentación en PPT de no más de media hora, incluyendo el tiempo para comentarios y preguntas. Una copia impresa de su presentación en PPT debe ser entregada a cada uno de los participantes en el seminario.

Recomendaciones:

Profesionalismo ante todo, en todas las actividades.

Lea por anticipado las lecturas para cada sesión.

Atienda a las clases y participe activamente en las discusiones.

5. EVALUACIÓN

Examen comprensivo del curso 40%

Calidad del trabajo escrito (Paper) 40%

Presentación y defensa del paper 20%

CAPÍTULO I

LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA EN RELACIÓN CON LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

José G. Vargas-Hernández¹
Irene J. Guillén Mondragón²

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the transformation processes in strategy formulation in relation to the evolution of the organization. It is determined that strategic thinking and strategy formulation has been a unique privilege of top management until the 70's when the context was characterized by being more or less stable, in which the comparative advantages were sufficient to achieve the organization's success starting from the role of traditional management. However, when the competitive environment changes due to the turbulence phenomena, with more complexity and uncertainty, top management of organizations must respond to increasing demands imposed by the new social and economic conditions. Through a continuous process of innovation of all activities of the business to search for sustainable competitive advantages founded on intangible elements, specifically on the "knowledge" which is internalized in all the members of the organization. Thus, although strategic formulation

¹ M.B.A.; Ph.D. Assistant Research Institute of Urban and Regional Development 316 Wurster Hall, # 1870 University of California at Berkeley Berkeley, CA. 94720-1870 Tel.: (510) 6424874 (510) 643 9576 Email: jvargas08@berkeley.edu

² Profesora Investigadora Departamento de Economía de la UAM-I

is still faculty of top management, in some way it is influenced by other members of the organization.

KEYWORDS: Strategic transformation, organization, top management, strategy formulation, knowledge.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar la transformación de los procesos en la formulación de estrategias con relación a la evolución de la organización. Se determina que el pensamiento estratégico y la formulación de la estrategia han sido privilegio único de la alta dirección hasta los años setenta, cuando el contexto se caracterizó por ser más o menos estable, en el que las ventajas comparativas eran suficientes para alcanzar el éxito de la organización a partir de la función de la gerencia tradicional. Sin embargo, al cambiar el medio ambiente competitivo por el fenómeno de la “turbulencia”, con mayor complejidad e incertidumbre, la alta dirección de las organizaciones debe responder a crecientes demandas impuestas por las nuevas condiciones económicas y sociales. Y mediante un proceso continuo de innovación de todas las actividades de la empresa buscar *ventajas competitivas* sostenibles fundadas en elementos intangibles especialmente, en el “conocimiento”, el cual está interiorizado en todos los miembros de la organización. Por lo tanto, aunque la formulación de la estrategia sigue siendo facultad de la alta dirección, de alguna manera es influida por los demás integrantes de la organización.

PALABRAS CLAVE: Transformación estratégica, organización, alta dirección, formulación de estrategias, conocimiento.

1. Introducción

Como consecuencia de los paradigmas emergentes derivados de los procesos de la globalización, se están dando cambios obligados en los sistemas de organización y formas de producción moderna. Se pasó de una producción rígida a una flexible, caracterizada por la automatización de los procesos productivos con un solo sistema integrado de producción y comercialización, y en donde el papel del liderazgo tuvo que dar un giro importante de un arquetipo autócrata a otro más orientado a las personas y situaciones diferentes determinadas por las contingencias para adaptarse al cambio.

En primer lugar, en este trabajo se presenta un panorama global sobre la forma en que ha sido concebida la organización y su necesidad de crear estrategias para permanecer en el medio ambiente, así como la función del estratega a través el tiempo. Así mismo, se esbozan los cambios más importantes de los paradigmas estratégicos clásico y moderno (ver Cuadro 1), así como la emergencia de conceptos como el poder y el conocimiento, que aunque ya existían antes en el contexto de la organización no habían sido objeto de estudio académico en el comportamiento organizacional, pero ahora se analiza su significado y su impacto en la organización y en la sociedad. Este conocimiento se vincula a la evolución de los procesos estratégicos como el insumo principal que determina la posibilidad de tomar decisiones en ambientes que oscilan de una alta certidumbre a una alta incertidumbre.

Otro aspecto relevante que se menciona de manera somera es la cultura, elemento que ha tenido especial incidencia en el desempeño de las organizaciones, sobre todo por el fenómeno de la globalización, a partir del cual la actuación de las organizaciones ya no se circunscribe a fronteras bien delineadas de manera precisa (Cuadro 1).

Cuadro 1. Evolución de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones



Fuente: Montalvo, Francisco (2004).

2. Los orígenes de la organización moderna

Las organizaciones industriales surgen a partir del auge de la revolución industrial y de sus nuevas formas de producción, que a través de los desarrollos tecnológicos permitieron incrementar el volumen de producción a menores costos, con respecto a la que se generaba de forma artesanal. La evolución teórica del concepto de la organización a partir de entonces ha sido considerada de varias formas, desde las que le confirieron mínima importancia hasta aquellas que dedican especial interés en su estudio. En términos sustantivos, la organización es un componente subyacente en el modelo mecanicista clásico de la estrategia, mientras que la misma organización adquiere un papel relevante en el modelo estratégico moderno.

Los primeros acercamientos hacia la evolución de la teoría de la firma se encuentran en los planteamientos de Marx, para quien la firma y el capitalista tenían cierta importancia, y aunque consideraba que sólo el trabajo produce valor, estaba cierto de que el obrero necesitaba equipamiento, materiales, y un fondo de subsistencia antes de la producción, los cuales podía encontrar en el “laboratorio secreto del capitalista”, esto es, en “la firma”, la cual adquiere la figura de sistema socio-técnico. Por otro lado, para Adam Smith la firma es tan solo como un elemento, ya que la mayor importancia solamente la tenía el mercado, el que a través de la mano invisible regulaba las transacciones y determinaba los precios de las mercancías.

Sin embargo, con el tiempo se evidencia que ya no es el mercado el mecanismo por el cual se asignaban los precios y es la firma la que en base a la inversión define el establecimiento de la marca, una cuasi renta o excedente de ganancia que desea obtener (Marshall, 1890). Keynes habla del agente racional (empresario) como animal receloso, temeroso, al que hay que ofrecerle un panorama atractivo. Con Keynes aparece la figura del empresario ya no encubierta con la figura del capitalista. Otra perspectiva es la de Schumpeter (1975), que sostiene que para conceptualizar a la firma de manera diferente se debe tomar en cuenta y darle valor a la figura del empresario como “espíritu animal” y a sus tres funciones principales de innovación o creación, adquisición y explotación de la información y de organización y coordinación de distribución de la producción.

Brevemente, las tres principales funciones se describen a continuación:

- a. *Innovador o creador.* La dinámica de la capacidad individual se explica a partir del espíritu innovador del empresario. Crea nuevas formas de organización a través del desarrollo de tecnología y pone en práctica nuevas combinaciones productivas.
- b. *Función de adquisición y explotación de la información.* El empresario emprendedor está buscando información y cómo utilizarla de manera creativa para el lanzamiento de nuevos productos, para conquistar nuevas fuentes de materias primas, etc.
- c. *Función de organización y coordinación de distribución de la producción.* El empresario coordina y organiza, y no el mercado como pensaron los clásicos, por ello la existencia de la estructura depende de él.

La teoría que pone cierto énfasis en la firma es la de la principal agencia. A través de sus más representativos exponentes, Simon (1957), March y Simon (1958), Cyert y March (1963), considera que los planteamientos de los neoclásicos, con relación a que lo importante de la firma es sólo la máxima ganancia, y además que haya perfecta información, no es totalmente válido. Estos planteamientos se relacionan con la sociología interpretativa, que considera a la organización como una construcción social para facilitar las interacciones entre los diversos actores, como en este caso, el principal o dueño del capital y el agente o administrador de los recursos.

Esta teoría supone que los humanos tienen una racionalidad limitada, intereses propios, oportunismo y que la organización al estar conformada por un conjunto de individuos en constante interacción requiere el análisis de las relaciones entre los administradores y los accionistas y la delegación de autoridad. La teoría explica cómo funciona el gobierno de la organización, es decir, hace énfasis en la jerarquía. De acuerdo con lo anterior se puede constatar que la organización como firma o empresa lucrativa productora de bienes y servicios nace por la necesidad de reproducción del capital, y porque el individuo debe subsistir, progresar y enfrentarse a las adversidades del medio ambiente para sobrevivir.

En este sentido las organizaciones son espacios creados por los individuos para lograr sus objetivos mediante la realización de actividades conjuntas. La organización representa para el individuo un espacio social creado artificialmente para dar sentido a su quehacer cotidiano en fun-

ción de los demás y que, por lo tanto, le permite seguirse reproduciendo socialmente. Luego entonces, desde la óptica de la sociología interpretativa (Smircich, *et. al.*, 1985), la organización es vista como un actor que construye su medio ambiente a través de una construcción social y de los procesos de interacción con otros actores organizados.

Así, la organización es el lugar social en donde un conjunto de personas comparten creencias, valores y supuestos que los impulsan a tener interpretaciones mutuas que refuerzan entre ellos sus actos y los de los demás actores. Esto es, “el lugar social” – la firma que es proveedora de sentido, que regula las interrelaciones sociales, ofrece referencias, “símbolos y discursos” que intentan interiorizar a la organización en los miembros proveyéndolos de proyectos que le dan sentido a su participación. Esto permite observar que desde este enfoque las firmas definen o crean su medio ambiente y lo que sucede ahí depende de las decisiones tomadas o acciones emprendidas por los miembros.

Como se ha señalado, el concepto de organización ha sido entendido como sinónimo de empresa. Por ello es necesario indicar que éste no se circunscribe al de empresa solamente, ya que hablar de organización permite tener en cuenta una gran diversidad de tipos como los que a continuación se describen:

- a. Organizaciones lucrativas en sus diversas modalidades o ramas de la economía.
- b. Organizaciones no lucrativas como las de asistencia social (hospitales, asilos, casas cuna, etc.).
- c. Instituciones educativas (escuelas de educación pública y privada de todos los niveles).
- d. Asociaciones religiosas, civiles, sindicatos, asociaciones de consumidores, etc.

En este sentido se puede decir que cualquier tipo o modalidad de organización en un primer momento es una construcción intangible (inmaterial) que es creada intencionalmente (por un individuo o varios) en el medio ambiente, y que surge para lograr objetivos determinados mediante el esfuerzo y el trabajo humanos (habilidades y conocimientos), y a través de la combinación de recursos diversos (materiales, tecnológicos y financie-

ros). Luego se materializa con la agrupación de individuos en un espacio de construcción social en un marco de condiciones materiales concretas.

Esta construcción social no permanece estática al interior, ya que “está constituida de interrelaciones dinámicas... entre los participantes que realizan las funciones necesarias para el logro de los objetivos organizacionales” (Barba y Solís: 1998), además de considerar que sus interacciones también se dan con entes externos (otras organizaciones) que limitan y/o favorecen su actuación. Sin embargo, no todas las organizaciones tienen la misma esencia, es decir, no son la misma cosa, aunque sean todas un espacio de construcción social. Existe una gran diferenciación entre ellas, dada básicamente por:

- a. *Los propósitos para los cuales existen*, es decir, la función (es) a cumplir en el ambiente –sociedad–;
- b. Por *los miembros que la integran*, ya que no es lo mismo una organización educativa que una dedicada a la producción de bienes y servicios;
- c. Por *los intereses que atienden*, que pueden ser sociales, económicos y/o políticos, entre otros.

Y también difieren por sus condiciones materiales, estructuras y por los criterios de desempeño o su aportación al desarrollo del lugar donde se encuentran o del país al que pertenecen. Sin embargo tienen puntos de convergencia, entre los que destacan: el estar guiadas por la acción humana –dirección estratégica–, tener una cultura propia; el ciclo de vida; estructuras jerárquicas; orientación a los objetivos; y la característica de que las relaciones entre sus miembros obedecen a elementos formales e informales.

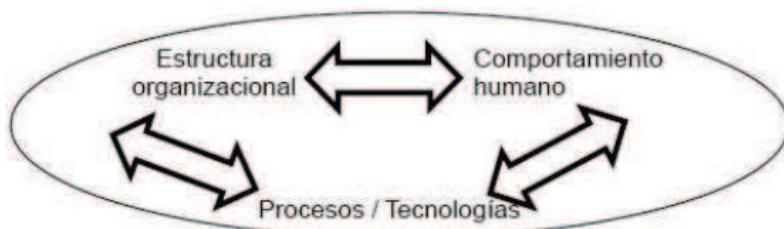
3. La función de la alta dirección en los procesos de transformación estratégica de las organizaciones

La formulación y la implementación de estrategias organizacionales es la principal función de la Alta Dirección. El rol de la dirección en las organizaciones ha sufrido transformaciones profundas conforme evolucionan los procesos estratégicos determinados fundamentalmente por la

intensificación de las variables que implican ambientes de mayor complejidad e incertidumbre en la racionalidad de la de toma de decisiones y en guiar el comportamiento creativo del cuerpo social al logro de objetivos de eficiencia y eficacia.

Con el modelo estratégico clásico, el enfoque dominante en la formulación e implementación estratégica de la dirección se fundamentaba en la correcta correspondencia entre las variables internas de la organización: estructuras organizacionales que dan soporte a los comportamientos individuales y los procesos de operación basados en tecnologías tradicionales y no muy desarrolladas (Figura 1). Predominó el enfoque mecanicista de la dirección en una organización considerada como un sistema cerrado, con modelos estáticos para realizar los procesos de toma de decisiones y de liderazgo.

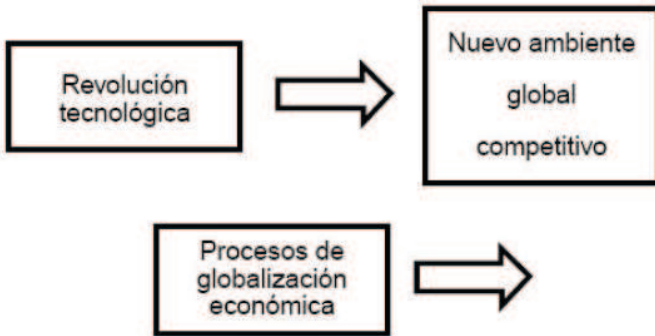
Figura 1. Los componentes del modelo estratégico clásico de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

A partir de la segunda mitad del siglo pasado, y con mayor intensidad después de la década de los años setenta, se aceleran los procesos de transformación estratégica de las organizaciones debido a los cambios que experimenta el medio ambiente organizacional. Estos cambios pueden sintetizarse en la emergencia e intensificación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y en el aceleramiento de los procesos de globalización económica que dan lugar a un ambiente de altos niveles de competitividad. La relación entre estos componentes del nuevo ambiente de competitividad puede simplificarse en la siguiente figura (Figura 2).

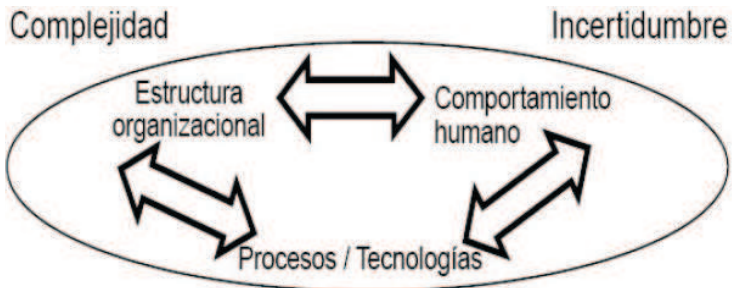
Figura 2. La emergencia del nuevo ambiente global competitivo de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

Es este nuevo ambiente global competitivo de las organizaciones el que ha modificado las relaciones de las variables de las organizaciones clásicas, acelerando la evolución de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones. El nuevo ambiente global competitivo de las organizaciones se caracteriza por los altos niveles de complejidad e incertidumbre de los elementos del entorno. Complejidad e incertidumbre son las dos nuevas variables que se incorporan a los componentes de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones, como puede apreciarse en la Figura 3.

Figura 3. Los componentes del modelo estratégico moderno de las organizaciones

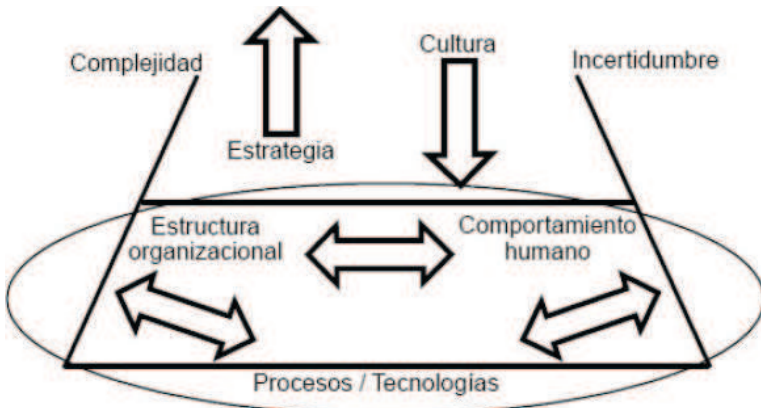


Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, así consideradas las variables organizacionales como componentes de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones, faltaría agregar las principales funciones de la dirección: la creación, desarrollo y gestión de los procesos de interculturalidad organizacional y la alineación de las variables y recursos internos de las organizaciones en función de las variables externas o ambientales, para lograr la eficacia organizacional en el nuevo ambiente competitivo. Esto solamente se logra a través del liderazgo en ambientes de multiculturalidad e interculturalidad organizacional y en la formulación e implementación de la estrategia.

Cultura y estrategia son como las fuerzas centrífugas y centrípetas que equilibran el desarrollo y las transformaciones de las organizaciones. Mientras la cultura organizacional es permeada por las influencias de una cultura local, nacional y global, etc., la estrategia avanza en sentido inverso, al detonar las variables internas en función de la complejidad e incertidumbre de un medio ambiente competitivo siempre cambiante. Estas relaciones pueden observarse en la Figura 4.

Figura 4. Las interrelaciones de la cultura organizacional y estratégica en los componentes del modelo estratégico moderno de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia

Uno de los puntos de convergencia de mayor relevancia lo constituye la dirección. Toda organización lucrativa o no lucrativa tiene una cabeza

que posee el deber de pensar en la misión del negocio. Por lo tanto, hay que hacerse las preguntas ¿de qué es el negocio?, ¿qué debería ser y hacia dónde ir? La dirección debe formular la misión, los objetivos, la estrategia, los planes de acción-operativos (tácticas), y la toma de decisiones (Druker, *op. cit.*, Steiner: 1983). La formulación de la estrategia va de la mano con la evolución de la organización y de sus productos– servicios, y es el estratega quien determina las estrategias que habrán de implementarse para conseguir un estado futuro deseado.

El estratega-director (*manager*) debe formular estrategias que permitan a la organización sobrevivir en el medio ambiente competitivo, donde la organización no se encuentra sola. En este sentido aparece la teoría de la estrategia competitiva de Porter, quien contribuye al análisis ya no solo de la firma de manera individual, sino inmersa dentro de un sector (medio ambiente), el cual permite a diversas organizaciones obtener diferentes niveles de desempeño, de acuerdo con sus capacidades para responder a los elementos de las fuerzas competitivas del mercado, tales como el poder de negociación de los competidores actuales, el de los competidores potenciales y el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, así como también la aparición de los productos sustitutos.

Cuadro 2. Perspectiva de la interacción estratégica para crear la ventaja competitiva de las organizaciones

Concepto focal	Maniobras tácticas.
Unidad de análisis	Movimientos tentativos.
Tramo de control	Combinación de maniobras endógenamente generadas, reacciones rivales exógenas.
Flexibilidad estratégica	Alta maniobrabilidad en dominios competitividad / cognitiva.
Medio ambiente preferido	Dinámico, fluido.
Dimensiones competitivas	Rompe el statu quo. No se sientan con rivales.
Sustentabilidad de la ventaja competitiva	Baja (propia / holgura de la respuesta del rival).

Fuente: Elaboración propia.

Con una perspectiva de interacción estratégica para crear la ventaja competitiva, que considera los planteamientos, la disponibilidad y acceso a los de los recursos y el análisis competitivo de las organizaciones, los factores a tomar en cuenta se muestran en el Cuadro 2.

A partir del análisis de estos factores se determina la estrategia a seguir, según tres orientaciones genéricas: liderazgo en costos, diferenciación –creando algo que se considere exclusivo en el mercado–, y enfoque –centrarse en grupo particular de consumidores.

Los temas competitivos claves de las estrategias organizacionales se relacionan con los niveles de medio ambiente involucrados en los procesos de formulación e implantación, tal como se detallan en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Niveles de estrategias organizacionales y temas competitivos claves

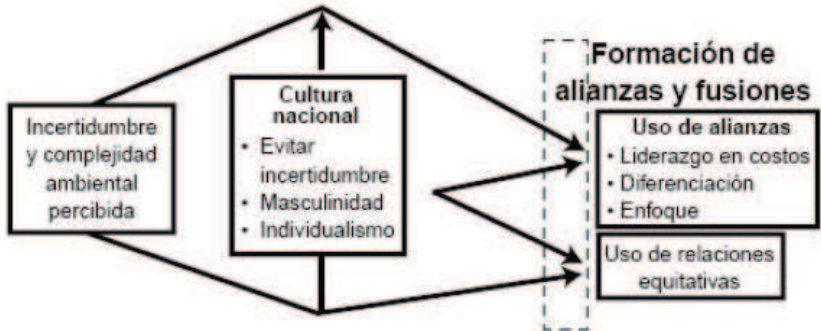
Niveles de estrategias organizacionales	Temas competitivos claves
Internacional	Aprendizaje
Transnacional	Eficiencia Responsabilidad Aprendizaje
Multinacional	Responsabilidad
Global	Eficiencia Aprendizaje

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la estrategia que plantea que se requieren mecanismos de cooperación entre las organizaciones para actuar en el mercado y fortalecerse, y que ello se puede conseguir a través de diferentes tipos de alianzas y/o fusiones formales o informales.

Sin embargo, las alianzas estratégicas y fusiones entre organizaciones como mecanismos de cooperación para lograr la competitividad, requieren una correcta formulación e implementación de estrategias que considere todas las variables organizacionales. Por ejemplo, la cultura nacional es uno de los factores que influyen en la formación de alianzas entre firmas emprendedoras de diferentes nacionalidades. En la Figura 5 se explican las interrelaciones entre algunos de los elementos de la influencia de la cultura en la formación de alianzas y fusiones entre organizaciones.

Figura 5. La influencia de la cultura en la formación de alianzas y fusiones entre organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

Las alianzas estratégicas y las fusiones de organizaciones internacionales facilitan el aprendizaje y la adquisición de conocimientos, mediante mecanismos de cooperación para lograr estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y de enfoque. Las organizaciones no pueden crear conocimientos sin individuos. A menos que el conocimiento individual se comparta con otros individuos y grupos, este tiene un impacto limitado en la efectividad organizacional. Algunos aspectos a considerar en la formulación estratégica son:

- a. Entender los mecanismos de aprendizaje.
- b. Considerar a las organizaciones como un sistema de aprendizaje.
- c. Determinar las oportunidades de aprendizaje.
- d. Administrar la adquisición del conocimiento y el aprendizaje.
- e. Conocimiento de la alianza: Acceso contra adquisición al conocimiento.
- f. La efectividad del aprendizaje.
- g. La estabilidad de las conexiones del conocimiento.

4. El nuevo papel del liderazgo

La transición de paradigmas de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones, de un modelo estratégico tradicional a otro moderno, requiere un nuevo estilo de liderazgo y por ende también de un líder diferente al del pasado. El modelo de estrategia moderno requiere un liderazgo estratégico para lograr y mantener la competitividad estratégica. Podemos resumir la transición de las prácticas de liderazgo bajo el modelo estratégico tradicional y las prácticas de liderazgo estratégico en el modelo moderno en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Transición del modelo estratégico clásico al modelo estratégico moderno

Modelo estratégico clásico	Modelo estratégico moderno
Prácticas actuales	Prácticas visionarias
Orientado al producto	Orientado al proceso y al prospecto
Estoico y confidente	Confidente pero sin arrogancia
Busca adquirir conocimientos	Busca adquirir y capitalizar los conocimientos
Gula la creatividad de la gente	Busca liberar y nutrir la creatividad de las personas
Flujos de trabajo determinados por las jerarquías	Flujos de trabajo influenciados por las relaciones
Articula la importancia de la integridad	Demuestra la importancia de la integridad por las acciones
Demanda respeto	Voluntad para ganar respeto
Tolera la diversidad	Busca la diversidad
Reacciona al cambio del medio ambiente	Actúa para anticipar el cambio ambiental
Sirve como el Gran Líder	Sirve como líder y como un gran miembro del grupo
Ve a los empleados como recursos	Ve a los ciudadanos de la organización como un recurso crítico
Opera a través de un estado mental doméstico	Opera a través de un estado mental global
Invierte en la formación de capital humano	Invierte en la continuidad del desarrollo de ciudadanos

Fuente: Elaboración propia.

En las organizaciones del nuevo milenio se requiere un líder-coordinador de equipo, que reconozca que para transformar las pesadas organizaciones burocráticas en organizaciones de aprendizaje (Senge, citado por Drucker 1996) se debe tomar en cuenta que éstas están formadas por comunidades de individuos y no por conjuntos de recursos humanos, para las cuales la alta dirección deberá diseñar el cambio estratégico. El liderazgo estratégico se fundamenta en las consideraciones a las interacciones en procesos de negociación, cooperación y conflicto entre el punto de vista del líder y el de los grandes grupos o comunidades con un propósito común. El liderazgo estratégico influye en las personas en tres niveles: en la estructura sistémica (generativo), en los patrones de comportamiento (responso) y en los procesos y eventos (reactivo).

En este proceso de negociación se trata de dar sentido a través de su visión del futuro a los otros, y también se requiere construir sentido para sí mismo (Gioia & Kumar: 1991). Los componentes de este liderazgo estratégico comprenden la determinación del propósito o visión, la explotación y el mantenimiento de las competencias centrales de la organización, el desarrollo del capital humano, organizacional y social, sostener una cultura organizacional efectiva, enfatizar las prácticas éticas y establecer controles organizacionales balanceados.

Ahora las organizaciones deben verse como organizaciones políticas, en donde el poder del líder es otorgado por mérito. El liderazgo ya no significa jerarquía y control rígido. Entonces las funciones del liderazgo necesitan ser más compartidas, por lo que se busca el compromiso del grupo y además se proporcione la posibilidad de que los trabajadores recreen y desarrollen sus propias fuentes de autoridad (empowerment) al trabajador.

Dadas estas nuevas condiciones del desarrollo de la estrategia, el esquema de la escuela del poder sugiere que la formulación de la estrategia se desarrolla en un proceso político abierto de influencia, en el que se negocian las estrategias favorables para intereses particulares (Mintzberg, *et. al.*, 1998), en donde el uso del poder describe el ejercicio de la influencia, más allá de lo puramente económico. Cuando es centralizado su ejercicio permite que quien lo detenta tenga la cualidad de lograr que otro sujeto haga lo que no haría voluntariamente. Según Lughmann y Habermas el poder como medio de comunicación permite la actualización de significados opuestos a la mera transferencia de información (Carrasco: 1999: 91),

en el cual el lenguaje adquiere una concepción instrumental que apoya el ejercicio del poder y de dominación.

El poder según Mintzberg transita en dos polos. A nivel micro dentro de la organización en forma de relaciones de fuerza entre sus miembros, en donde se busca la negociación y el compromiso. Fuera de ella como macro poder, el cual le permite a la organización ejercer el poder en sus relaciones con otros actores del medio ambiente con los cuales “negociar” para que no incidan en su desempeño (privilegio sólo de la gran empresa).

Hablar de compromiso no es nuevo, ya que esa idea antes había sido propuesta por Elton Mayo, con la finalidad de conseguir la eficiencia productiva. Se retoma esa idea, junto con la de que el liderazgo (inteligente, adquirido por mérito y no solo por carisma, y más humano el que se interesa por su bienestar) debe permitir a los subordinados una participación en la toma de decisiones, para enfrentar el cambio y aceptar responsabilidades conjuntas.

Otro reto que enfrentan los líderes es la dirección de las nuevas organizaciones virtuales, las que están dispersas, dando lugar a que sus trabajadores no permanezcan en un lugar común para producir. El liderazgo debe ser distribuido para manejar personas que no pueden verse o controlarse pormenorizadamente. Este cambio significativo en la organización debe ser respaldado por la alta dirección, diferente de ser impuesto por ésta, ya que la cultura organizacional existente no se modifica fácilmente por temor o por las actitudes defensivas de sus miembros. La autoridad jerárquica impone sumisión hacia el cambio y no compromiso, por lo que no es fácil obligar a una persona a aprender si este aprendizaje implica cambios en las convicciones y en las actitudes, e impone nuevos modos de pensar y de actuar.

Para enfrentar el cambio la gente necesita de la alta dirección, pero no para que le indiquen lo que habrá de hacerse, sino para propiciar su compromiso. La autoridad jerárquica en la dirección occidental tiende a originar sumisión, no compromiso. Luego entonces se requiere para ello un líder que proponga estrategias visionarias, que son generadas a través de un proceso mental que se sustenta en su experiencia, intuición, juicio y sabiduría (Mintzberg; 1998).

El ejercicio de un liderazgo es la piedra angular para construir la flexibilidad estratégica en un nuevo ambiente competitivo. Ver Figura 6.

Figura 6. El ejercicio del liderazgo estratégico como base de la flexibilidad estratégica en un nuevo ambiente competitivo



Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

La evolución del contexto presiona a las organizaciones a la formulación de *estrategias* con la finalidad de minimizar los efectos negativos de la competencia sobre su desempeño y al mismo tiempo aprovechar oportunidades. Este dinamismo en el que se encuentran las organizaciones promueve cambios que alientan a la renovación constante de los objetivos, así como también modifica las preferencias de la gente a quien dirigen sus esfuerzos.

Una nueva visión de enfoque estratégico para tratar los problemas de la organización, permite a la dirección de la misma analizar el contexto del que forma parte y crear estrategias deliberadas (Mintzberg, 1998) que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo. Es decir, le permite al estratega ver hacia el futuro.

La definición tradicional de estrategia involucra la determinación de la misión, metas y objetivos de una firma, la adopción de cursos de acción y los recursos necesarios para alcanzar las metas. Pero resulta que cuando se observa la estrategia desde el enfoque de la cibernética, la idea de que los organismos evolucionan a través de la adaptación instrumental al

contexto, es un mito (Morgan: 1983), ya que no solo es suficiente que los estrategias de la organización actúen coherentemente con sus intenciones para alcanzar una meta, sino que también la realización de sus propósitos en la práctica trae resultados diferentes de los planeados.

Su proceder no se limita a fronteras infranqueables y en consecuencia afecta a otros elementos que actúan dentro del medio ambiente, provocando con ello consecuencias imprevistas que pueden ser favorables o desfavorables (retroalimentación positiva y negativa) y que alteran el *statu quo*.

Los estrategias ya no solo se enfrentan a fuerzas del contexto conocidas, sino también a niveles de complejidad e incertidumbre cada vez mayores, dando como resultado la imposibilidad de predicción para enfrentar los retos que la nueva realidad les impone. El pensamiento estratégico requiere un entendimiento de los sutiles ocultamientos impuestos por la cultura y la estrategia, y las conexiones entre el pensamiento, la acción y la reacción.

El más importante atributo que las organizaciones deben conseguir para operar eficazmente en un nuevo ambiente competitivo es el de la flexibilidad estratégica.

Referencias bibliográficas

- Ansoff, H. I. (1979). The Changing Shape of Strategic Problem, en Shendel and Hofer (eds.), *Strategic Management: a New View of Business Policy and Planning*, Little Brown, 30-2.
- Barba, A. y Solís P. (1998). Metodología para el análisis y el diseño de las estructuras organizacionales, en *Manual del área de conocimiento de análisis y diseño organizacional*, UAM, México, pp. 20-28.
- Carrasco, G. (1999). *La Dimensión Humana de la Función Directiva del Ejecutivo*, Tesis de doctorado, UNAM; México.
- Cyert R. M. and March J. G. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Dery, R. (1995). La estructuración socio-historique du champ de la stratégie, *École Des HEC*, Montreal, pp. 1-5.
- Drucker Fundation, Helsselbein, F. et.al., (1996). *El líder del futuro*, Ed. Deusto, España.

- Gioia, D. y Kumar, Ch. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 6, pp. 433-448.
- Lambin, J. J. (1995). Los fundamentos ideológicos del marketing, en *Marketing Estratégico*, Ed. McGraw-Hill, España, 1995, pp. 1-5.
- March, J. G. and H. A. Simon (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*, Londres, MacMillan.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J (1998). *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press, New York, U.S.A.
- Morgan, G. (1983). Rethinkings Corporate Strategy: A Cybernetic Perspective, *Human Relations*. Vol. 36, No. 4, 345-360.
- Rouleau, L. y Seguin F. (1995). Strategy and Organization Theories: comons Forms of Discourse, *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 1, 10-117.
- Schumpeter, J. (1975). Economía general: su carácter y contenido, en *Historia del análisis económico*, Ed. FCE, México, pp. 118-163.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Ediciones Gránica.
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man*. New York: Wiley.
- Smircich, L. y Stubbart, Ch. (1985). Strategic Management in an Enacted World, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, 724-736.

CAPÍTULO II

¿QUÉ ES ESTRATEGIA? ¿CÓMO SE HACE LA INVESTIGACIÓN DE ESTRATEGIA?

1. Qué es estrategia global

Resulta conveniente expresar el comportamiento de las grandes firmas alrededor del mundo en los términos correctos y así poder delimitar el impacto de sus decisiones sobre el desempeño de éstas a través del tiempo. Por más de dos décadas el término “estrategia global” no se aplicó correctamente. Anteriormente, este término sirvió para describir la producción y distribución de productos y servicios estandarizados alrededor del mundo que es en realidad; y como debe ser considerada, una estrategia internacional o “unitalla” (Peng, 2012a).

La estrategia internacional tiene claramente deficiencias que se manifiestan esencialmente en los siguientes tres puntos determinados por Peng (2012a, b):

- a. No permite conocer cuál sería la respuesta local y por lo tanto dicha reacción no formara parte del aprendizaje mundial.
- b. Parecen ignorarse las firmas que provienen de economías importantes de países en desarrollo, esto es equivalente a decir que, según este tipo de estrategia, existen demasiados puntos ciegos que deberían considerarse.
- c. Solo se intenta competir con otras economías desarrolladas con preferencias similares y poder adquisitivo dejando de lado las oportunidades en los mercados de economías emergentes como Brasil, Rusia, India y China que tienen relevancia en la captación de IED y con la mitad de la proporción del PIB global.

Es así que la estrategia global es una cobertura más balanceada porque también abarca las perspectivas de las empresas multinacionales y las firmas locales considerando la adaptación de sus estrategias, productos y servicios al mercado local.

El origen del término estrategia es *estrategos*, una antigua palabra griega que significa arte del general y se complementa con las aportaciones del estratega militar Sun Tzu a través de la máxima “conócete a ti mismo, conoce a tu oponente, pelea 100 batallas, obtén 100 victorias”

2. Tres definiciones de la estrategia

De manera particular, existen tres formas para definir estrategia;

A. Estrategia como plan

Es una definición propuesta por Carl von Clausewitz y se refiere a que está contenida en la planeación explícita rigurosa y formal como se hace en la planeación militar. O según Ester en Peng (2102a, b), es un conjunto de planes concretos que conllevan a la firma a lograr su meta.

B. Estrategia como acción

Según Lidell Hart en Peng (2012a), las acciones en la planeación están orientadas a los objetivos y son flexibles. Henry Mintzberg en Peng (2102), postula que además de la estrategia intencional existen estrategias que son consecuencia de pequeñas decisiones de fondo y se les conoce como estrategias emergentes.

C. Estrategia como integración o estrategia como teoría

Defendida inicialmente por Alfred Chandler (1962), rescata la esencia de las dos definiciones anteriores pues se trata de una combinación de acciones deliberadamente planeadas y actividades emergentes que no fueron planeadas. También se le puede ver como la teoría sobre cómo competir con éxito.

Considerar la estrategia como teoría tiene cuatro ventajas que Peng (2012a, b) define de la siguiente forma:

1. Integra las escuelas del planteamiento y acción.

2. Usar el término teoría funciona para el propósito de explicación y predicción, esto es, explica el éxito que ha tenido la empresa y lo que pasará si se sigue usando determinada estrategia.
3. Se requiere de réplicas y experimentación porque es posible replicar la estrategia en varios mercados frente a distintos factores aunque ello no significa necesariamente que la estrategia será exitosa y por lo tanto con esta experimentación se determinan los límites de dicha estrategia.
4. Se asume la dificultad del cambio estratégico. Así como una teoría que no tiene éxito para describir determinado fenómeno es equivalente a la estrategia que no da buenos resultados en un mercado distinto, esta no puede ser cambiada inmediatamente dado que no existe información suficiente para generar evidencia sobre la existencia de una mejor estrategia.

3. Tres preguntas fundamentales sobre estrategia

A. ¿Por qué difieren las firmas?

De acuerdo a Peng (2012a), es posible establecer algunas diferencias entre las firmas alrededor del mundo. Las firmas se pueden agrupar según su interés por el horizonte de inversión; las firmas anglosajonas tienen horizontes de inversión más cortos mientras que las firmas de Europa Continental tienen horizontes de inversión más largos.

Las firmas japonesas en vez de hacer adquisiciones costosas de occidente emplean una red entre firmas para la administración de proveedores y se define por medio del termino *keyretsu*. En economías emergentes, donde existe un bajo nivel de desarrollo de instituciones formales que es el caso de China se han desarrollado redes interpersonales o *guanxi* entre los gerentes como respuesta parcial y así contar con redes y alianzas para el crecimiento de la firma.

De hecho, es debido a que las firmas chinas tendrían que recorrer un largo camino para permitirse competir al nivel de las normas y estándares internacionales que en realidad no sea tan necesario debido a que estas redes interpersonales conforman su ventaja comparativa en relación con sus competidores globales (Sun, *et al.* en Peng, 2012,a). También

existen términos como *chaebol* y *blat* que son términos coreano y ruso, respectivamente, para definir el grupo de negocios o relaciones que se establecen entre las firmas y que marcan diferencias sobre cómo compiten alrededor del mundo.

B. ¿Cómo se comportan las firmas?

El comportamiento de la firma va a estar determinado mediante el trípode de la estrategia:

1. *Industria*: a partir del análisis de rivalidad entre firmas, amenaza de entradas potenciales, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores y la amenaza de los sustitutos. Se busca asegurar la posición menos vulnerable.
2. *Los recursos específicos de la empresa*: son las capacidades específicas de la firma (fuerzas y debilidades internas) las que diferencian las firmas exitosas de las que fracasan.
3. *Condiciones institucionales y transiciones (reglas del juego)*: las firmas también tienen que tomar en cuenta las influencias de las reglas formales e informales del juego.

C. ¿Qué determina el campo de acción de la empresa?

En primer lugar, es la motivación por estar en crecimiento uno de los principales determinantes pero también se encuentra el nivel del desarrollo institucional determina el campo de acción. Como ejemplo; el mecanismo de conglomerados ha funcionado positivamente en las economías emergentes donde el desarrollo institucional es bajo.

El campo de acción también se basa en la búsqueda del liderazgo global porque se podría condicionar al posicionamiento fuerte en los mercados de Estados Unidos, Europa y Japón y deseable la expansión hacia economías emergentes.

4. ¿Que determina el éxito o fracaso de las firmas alrededor del mundo?

La respuesta se refiere a mantener la ventaja competitiva a través del tiempo y las regiones, Peng (2102a, b), usa el trípode de la estrategia para explicar la respuesta:

1. *Industria*: es de acuerdo a la posición que tenga la firma por ello se debe verificar el grado de competitividad de la firma.
2. *Recursos*: el éxito radica en qué tan valiosos, únicos y difíciles de imitar son los recursos.
3. *Instituciones*: el desarrollo de capacidades y habilidades derivados de la observación de las reglas del juego informales y formales de los mercados extranjeros; pensar globalmente y actuar localmente.

Cabe mencionar que dentro del componente de recursos, se encuentra el nivel de innovación que es la causa de gran parte del nivel de competencia de la firma y que específicamente se describe en la teoría de núcleo de competencias (Prahalad y Hamel en Windsor, 2010).

Como conclusión, la estrategia global se define como la estrategia de las firmas alrededor del mundo que en conjunto son varias teorías de las empresas para competir con éxito (Peng, 2012a, b). Esta definición retoma tanto a las compañías que compiten en economías desarrolladas como en emergentes donde la estrategia de las firmas locales también es importante porque podrían competir con compañías entrantes extranjeras.

La definición de estrategia que se empleará en este curso relaciona los recursos internos y la visión del entorno, de tal forma que queda de la siguiente forma: *“La estrategia se contextualiza como el alineamiento o dirección que se dan a los recursos internos de una organización para modificar, liderar, adaptarse y en el peor de los casos sobrevivir a las condiciones del medio ambiente”*.

5. La globalización

La globalización es la integración de países y personas alrededor del mundo. Peng, (2010,18). Hay opiniones radicales acerca de este tema de quienes están a favor y en contra. Entre los fundamentos de las personas que están a favor de la globalización, está el que contribuye al crecimen-

to económico y estándares de vida más altos, además del incremento del intercambio de tecnología, así como una integración cultural más extensa. Por otro lado los que están en contra afirman que esta disminuye los salarios en los países ricos, explota a los trabajadores de los países pobres y da a las empresas multinacionales demasiado poder.

Para lograr una opinión imparcial sobre este tema a continuación se exponen tres puntos importantes para el estudio de la globalización: a) Tres perspectivas sobre globalización. b) La visión de péndulo sobre globalización. c) Introducción a la idea de semi-globalización.

6. Tres perspectivas sobre globalización

Una nueva fuerza arrasando al mundo en tiempos recientes. Los oponentes de la globalización, señalan que es un fenómeno reciente del siglo XX derivado de las innovaciones tecnológicas y la tendencia occidental por colocar empresas multinacionales para explotar y dominar a países en vías de desarrollo. Una evolución histórica a la larga, desde el principio de la historia humana. La competencia nacional de los países con bajos costos no es nada nuevo. En el siglo I, el emperador romano Tiberio impuso la primera cuota documentada sobre la importación de textiles, esto debido a la importación a bajo costo de la seda china.

Un péndulo que oscila de un extremo a otro de tiempo en tiempo. Es la integración entre países y personas del mundo, en base a la reducción de costos de transporte y comunicación, así como la caída de barreras para el flujo de bienes y personas a través de las fronteras.

A. La visión del péndulo sobre la globalización

La actual era de globalización se originó como secuela de la segunda guerra mundial, cuando algunas naciones occidentales se comprometieron a la inversión y comercio global. No todos los países estaban de acuerdo, China y la antigua Unión Soviética, preferían ser autosuficientes. Algunos países como México, Argentina, Brasil e India, se enfocaron en proteger las empresas locales. Pero todas estas medidas generaron industrias no competitivas. A partir de la década de los setenta, estos países se fueron integrando parcialmente a la economía global, por lo que se les nomino como “economías emergentes”

B. Semi-globalización

Sugiere que las barreras fronterizas para la integración son altas, pero no lo suficiente como para aislar un país de otro. Es como un punto intermedio entre la globalización y el aislamiento de este fenómeno. El aislamiento total sugiere una estrategia de localización (cada país como un mercado único), mientras que la globalización sugiere una estrategia de estandarización (estrategia unitalla).

A principios del siglo XXI, ocurrieron tres eventos definitivos que fueron de gran importancia para las compañías y los estrategas alrededor del mundo. El primero en diciembre de 1999 comenzaron las protestas antiglobalización, en el centro de Seattle 50,000 manifestantes perturbaron una reunión de la Organización de comercio mundial. Los motivos eran las pérdidas de empleos, la disminución de los sueldos para mano de obra no especializada, la destrucción del medio ambiente, entre otras. El segundo se centra en los ataques terroristas de Nueva York y Washington el 11 de septiembre de 2001 y la guerra de terror en Afganistán, Irak y otros lugares. El alto riesgo del terrorismo ha reducido la movilidad internacional y aumentada la revisión de seguridad en aeropuertos.

Además de conocerte a ti mismo, la segunda parte de las enseñanzas de Sun Tzu es conoce a tu oponente. Aunque el análisis del competidor siempre se discute en estrategia este parece muy limitado. Muchos opositores a la globalización son organizaciones no gubernamentales, como ecologistas y consumidores. Ignorarlos sería una falla grave al hacer negocios alrededor del mundo.

7. La construcción teórica de la economía de la organización

A. Teoría del comportamiento de la empresa

Uno de los autores de esta teoría es Simon (1947), que describe la importancia de las organizaciones en la toma de decisiones de sus miembros, considera que las organizaciones quitan a sus miembros una parte de su autonomía y la sustituye por un proceso organizativo de toma de decisiones. March y Simon (1958) que incorporan el factor psicológico como un pilar importante para el estudio organizacional, es decir para comprender como se toma decisiones y se fijan objetivos es necesario comprender las características individuales. Cyert y March (1963) la empresa es una

respuesta institucional, funcionalmente racional a la incertidumbre y la racionalidad limitada (Thompson, 1967).

La incertidumbre aparece como el problema fundamental para las organizaciones complejas y hacer frente a la incertidumbre, es la esencia del proceso administrativo. En lo que todos los autores coinciden es que la comunicación es el medio más importante en la teoría del comportamiento de la empresa. Se considera a la organización como un procesador de informador más eficiente que el individuo.

B. Teoría de los costos de transacción

Esta teoría está basada en una premisa fundamental, la racionalidad limitada; en los problemas del flujo de información, ya sea por las limitaciones humanas para el procesamiento de información o por la no divulgación de la misma, además del comportamiento oportunista. La firma puede ser preferible al mercado debido a la capacidad de adaptación de la empresa. Los costos de transacción son la columna vertebral de la nueva economía institucional (John R. Commons).

Este concepto se convierte en instrumento esencial para estudiar las instituciones económicas, como redes de contratos individuales que buscan maximizar el propio interés. El autor más relevante de esta teoría es Oliver E. Williamson que ha propugnado por una complementariedad entre la economía y la sociología, así como incluir elementos relacionados con el comportamiento en la teoría de la empresa. Un pilar importante en esta teoría, por su trabajo *La naturaleza de la firma* es Ronald Coase (1937).

C. Teoría de los derechos de propiedad

Coase (1937) señala que en la medida que los costos de transacción sean bajos o inexistentes y que los derechos de propiedad establecidos en los fallos judiciales no permitan una solución económica eficiente, se producirá una reasignación de estos derechos a aquellos que los valoren más. Los tres criterios de eficacia de los derechos de propiedad:

1. Universalidad, todos los recursos escasos son propiedad de alguien.
2. Exclusividad, los derechos de propiedad son derechos exclusivos.

3. Transferibilidad, los recursos pueden pasar de un menor a un mayor rendimiento.

A diferencia de la teoría microeconómica neoclásica, estos criterios no se garantizan en el mundo real. Sus principales autores son Demsetz (1967) y Coase(1937).

D. Teoría basada en los recursos y capacidades dinámicas

La teoría basada en los recursos considera que los costos de transacción influye en la combinación de recursos (Tecece, 1982). En su caso los derechos de propiedad, dados derechos de propiedad bien definidos y si los recursos se vuelvan más valiosos económicamente, se vuelven más precisos (Libecap, 1989). La teoría basada en los recursos se nutre de la teoría de la agencia ya que los incentivos económicos influyen altamente en el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de capacidades organizacionales (Castañas y Helfat, 1991).

Alfred Chandler (1962), trata sobre la dinámica del capitalismo, habla sobre la importancia de las economías a escala, las cuales aparecen cuando por el aumento de la producción, disminuyen los costos de producción o distribución y que la economía de alcance se produce cuando el uso de procesos de una unidad productiva aumenta la cantidad de producción o distribución. Los aspectos más relevantes de la teoría son: tecnologías en el campo económico, la innovación cómo producto del conocimiento científico y tecnológico, y las rutinas organizativas.

E. Teoría de la agencia

Esta teoría introduce algunos nuevos conceptos como gobierno corporativo, que es la relación entre varios participantes para ponerse de acuerdo en cómo dirigir y el desempeño que deben tener las corporaciones y está formada por tres participante: A) Propietarios, que son los que invierten el capital, toman riesgos y son los dueños de la empresa. B) Administradores, son altos ejecutivos dirigidos por el director ejecutivo general (DEG), y c) Consejo directivo, es un intermediario entre administradores y directivos que supervisa y ratifica las decisiones estratégicas. A esto le llaman el trí-pode del gobierno corporativo.

F. Diferencias entre teorías

1. La teoría conductual centrada en el problema de la racionalidad limitada.
2. La teoría de los costos de transacción centrada en cómo se pueden atenuar el oportunismo.
3. La teoría de los derechos centrada en el análisis de nivel institucional.
4. Los costos de transacción centrados en el nivel micro analítico de la gobernanza y la transacción.
5. La teoría basada en recursos y la de costos de transacción se distinguen por que la teoría basada en los recursos es una teoría de la renta económica a nivel de empresa.

G. Ideas centrales del enfoque económico de la organización

1. Teoría del comportamiento de la Firma: Obtener el Rutinas derecho a operar con eficacia. Costos de Transacción: Obtener el derecho de Gobierno para minimizar los costos.
2. Teoría de los Derechos de Propiedad: Obtener los derechos de propiedad bien definidos y correctamente distribuidos para crear riqueza.
3. Teoría de la Agencia: Obtener los incentivos adecuados para minimizar la pérdida.
4. Teoría Basada en Recursos: Elegir los recursos adecuados (es decir, Valor Raro, Inimitable, insustituibles) para generar y mantener Rentas; capacidades dinámicas.

Referencias bibliográficas

- Castañas, R. y Helfat, C. (1991). Managerial resources and rents. In *Journal of Management*, vol. 17, num. 1, pp. 155-171.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure, Industrial Enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge, Mass.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. In *Economica*, 4:486-405
- Cyert y March (1963). *A behavioral theory of the firm*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Demsetz, H. (1967). Toward a Theory of Property Rights, *American Economic Review* 57, pp. 347-359.
- Libecap, G. D. (1989). *Contracting for property rights*. New York: Cambridge University Press.
- March, J. G. y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Nueva York, Wiley.
- Peng, M. W (2012a). Strategizing around the globe. In Peng M. W. *Global Strategy*. Cincinnati: Thompson South – Western, pp. 1-19.
- Peng, M. W. (2012b). The global strategy of emerging multinationals from China. In *Global Strategy Journal*. Jindal School of Management, Dallas, Texas. pp. 97-112.
- Peng, M. W. (2010)
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. 4th. Edición, Nueva York, 2000.
- Sun S. L., Peng M., Ren B., Yan D. (2012). A comparative ownership advantage framework for cross-border M&As: the rise of Chinese and Indian MNEs. *Journal of World Business*. Elsevier, Inc., pp. 4-16.
- Teece, D. J. (1982). Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm. In *Journal of Economic Behavior and Organization*, pp. 39-63.
- Thompson, J. D. (1967). *Organization in Action*. New York, N. Y.: McGraw-Hill.
- Windsor, D. (2010). The politic of strategy process. In Mazzola, P. and Franz Kellermanns, (Ed.). *Handbook of research on strategy process*, Northampton, Massachusetts. Edward Elgar Publishing, Inc., pp. 43-66.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. ¿Cuál es la diferencia entre estrategia internacional y estrategia global?

La estrategia internacional es la producción y distribución de productos y servicios estandarizados alrededor del mundo mientras que la estrategia global se refiere a las empresas que adaptan sus estrategias, productos y servicios al mercado local.

2. ¿Cuáles son las ventajas de definir estrategia como teoría?

- A. Integra a las escuelas de pensamiento que define a estrategia como plan y como acción.
- B. Permite abarcar la flexibilidad de la acción como lo es la experimentación sobre la marcha.
- C. Cumple propósitos de explicación y predicción.
- D. Requiere replicas y experimentación.
- E. Comprende la dificultad del cambio estratégico.

3. Según Peng ¿que determina el campo de acción de la empresa?

- A. El crecimiento del mercado de la empresa.
- B. El campo de acción del producto.
- C. Las posibilidades geográficas.
- D. Desarrollo institucional.
- E. Liderazgo de mercados.

4. ¿Qué es una estrategia emergente? Mencione un ejemplo.

Son consecuencia de pequeñas decisiones de fondo que no fueron planeadas ante situaciones no planeadas cuyo objetivo es actuar sobre los resultados de esta experimentación.

Ejemplo: Las acciones que tomó Toyota ante los problemas con los embragues.

5. Mencione dos manifestaciones de la estrategia internacional en comparación con la estrategia global.

- A. No permite conocer la respuesta local y por lo tanto dicha reacción no formara parte del aprendizaje mundial.
- B. Solo se intenta competir con otras economías desarrolladas con preferencias similares y poder adquisitivo similares descuidando las oportunidades en mercados de economías emergentes.

6. ¿Cómo se define estrategia?

El alineamiento o dirección que se dan a los recursos internos de una organización para modificar, liderar, adaptarse y en el peor de los casos sobrevivir a las condiciones del medio ambiente.

7. ¿Qué es globalización?

La globalización es la integración de los fenómenos económicos, sociales, políticos y culturales de los países y personas alrededor del mundo.

8. A principios del siglo XXI ¿Cuáles fueron los 3 eventos cruciales de gran importancia para las compañías y los estrategas globales alrededor del mundo?

- A. El primero en diciembre de 1999 comenzaron las protestas antiglobalización, en el centro de Seattle 50,000 manifestantes perturbaron una reunión de la Organización de comercio mundial.
- B. Los ataques terroristas de Nueva York y Washington el 11 de septiembre de 2001.
- C. Las crisis de gobierno en las corporaciones. (Enron, es uno de los ejemplos más sonados)

9. ¿A qué se le llama economías emergentes?

A los países que comenzaron a emerger como nuevos integrantes de la economía global, se les llama BRICS: Brasil, Rusia, India, China y últimamente Sudáfrica.

10. ¿Cuáles son las teorías de la economía de la organización?

- A. Teoría del comportamiento de la empresa.
- B. Teoría de los costos de transacción.
- C. Teoría institucional.
- D. Teoría basada en la industria.
- E. Teoría de los derechos de propiedad.
- F. Teoría basada en los recursos y capacidades dinámicas.
- G. Teoría de la agencia.

CAPÍTULO III

¿CUÁL ES LA NATURALEZA DE LA FIRMA? ¿CÓMO LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN DAN FORMA A LA CONDUCTA? LA RESPUESTA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN DEBATES Y APLICACIONES. TEORÍA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN

1. Introducción

El origen de la teoría de los costos de transacción comienza por Coase en 1937 con su publicación de la naturaleza de la empresa. Artículo clásico que plantea preguntas fundamentales acerca del concepto de empresa en la teoría económica. En ese trabajo, Coase (1937) afirmó que los costos comparativos de las transacciones que se realizan a través de mercados o dentro de la empresa misma constituyen el factor determinante principal del tamaño y alcance de dicha empresa.

Pero es hasta mediados de 1990, cuando la teoría de costos de transacción se vuelve destacada en la investigación. Después de los trabajos de dos autores Arrow y Williamson. Una definición que da Coase (1937) son los costos asociados a la utilización y el cálculo del mecanismo de precios de mercado, o dicho de otra forma, los costos en los que las empresas incurren cuando, en vez de usar sus propios recursos internos, salen al mercado para encontrar esos productos y servicios.

Actualmente encontramos más integración en las teorías un ejemplo de ello son los outsourcing estratégicos, esto es producto de los cambios en los costos de transacción y este impactando a los costos de entrada y salida de medición y específica de los activos, provocados de los grandes

cambios, en desarrollo de las tecnologías, siendo esta la área más importante para la investigación estratégica.

2. Racionalidad individual y social

A. Arrow (1974)

Arrow (1974) sostiene que las tensiones entre sociedad e individuo son inevitables, su demanda por competir dentro de la conciencia individual así como la zona del conflicto social. El analiza la relación entre la sociedad y el individuo en el enfoque racional de economista, dice que ellos piensan en sí mismos. Señala también que una discusión racional de acción colectiva es muy compleja.

El papel del economista en ocasiones no es tan agradable ya que ellos tienen que señalar los límites de nuestras posibilidades, ya que el sistema económico es muy complejo. Los recursos de nuestra sociedad son naturales, humanos, y tecnológicos, estos son limitados en el suministro y la realización alternativa de estos valores conlleva a una competencia por estos recursos escasos. Tenemos que hacer las cosas de una u otra manera pero de las dos no, es por eso que tenemos que tener un sistema en la competencia por los servicios de recursos escasos.

Las organizaciones interpersonales son necesarias para asegurar los beneficios económicos que pueden derivarse de la cooperación. Las consideraciones esenciales son dos: las personas son diferentes y, en particular, tienen talentos diferentes, y la eficiencia de los individuos en el desempeño de las tareas sociales por lo general mejora con la especialización. Es por ello que se necesita la cooperación. Esta cooperación y especialización, implica todos los elementos de intercambio y la división del trabajo.

Concepto de eficiencia o de optimalizad como la palabra lo indica es mejorar a cada individuo dándole valores, no referimos a valores ya que cuando el sistema tiene libertad de acción pueden incrementar sus ingresos, con ello surge el egoísmo y el incremento en los precios, pero la producción de ganancias es alta, entonces nos damos cuenta que no es justo a la hora en que los ingresos se distribuyen.

Un punto importante para que todo se logre es la confianza, esta crea eficiencia así evitando muchos problemas, sin embargo la confianza no es muy fácil de lograr, se le llama externalidades positivas, estas tienen valo-

res reales en lo económico aumentando la eficiencia y permitiendo a las personas producir más de un bien. Otra forma de ver la eficiencia es que el gobierno asigna los recursos necesarios, pero no quiere decir que este los haga de manera correcta.

1. **Organización e Información**, el autor dice que las organizaciones son la forma de conseguir beneficios de manera colectiva cuando el sistema de precios falla, el fin de las organizaciones es la conjunción de muchas dicciones así logrando una mayor eficiencia. Para entender debemos de comprender el sistema de precios, se dice que existen errores en el sistema de precios, este es la incertidumbre al producto, otro es el riesgo moral, otro es el seguro de selección adversa. Veamos entonces a la organización como un procesador de información, la capacidad de manejar la información es primordial para la comprensión del comportamiento individual y organizacional. Pero nos damos cuenta que los costos de la información pueden verse limitados ya que los individuos recaban información a través de su cerebro y esto se limita a través de las capacidades que ellos tengan.
2. **La Agenda de las Organizaciones**, son los valores que se le da a las variables relevantes y que son consideradas, es decir son agendas de organización, sus valores tienen que ser elegidos. Las decisiones son tomadas en función a la información, que a su vez se recibe por un miembro de la organización y es retrasmitada sin perder su valor. Lo que se necesita es una circulación de información y reglas de decisión, corto plazo la eficiencia dentro de un marco estrecho de las alternativas puede ser menos importante en el largo plazo que una brújula gama de posibles actividades que tienen un valor de opciones reales.
3. **Autoridad y Responsabilidad**, como se ve indicado en las palabras en una organización unas decisiones son tomadas por ciertos individuos y llevadas a cabo por otro individuos. Es dar y recibir órdenes, tener a alguien y decirle a alguien lo que debe hacer es esencial para mecanismo por el cual funcionan las organizaciones. El diseño de las instituciones para esto, debe de ser desarrollado para facilitar la circulación de información, así pues reduciendo la información, llevando así a la eficiencia.

B. Coase en 1988

El Mercado, es el mejor mecanismo para emparejar oferta y demanda, fijar precios y extraer la máxima utilidad de los recursos finitos. Las actividades económicas podían ser coordinadas perfectamente mediante un sistema de precios sin necesidad de ningún otro mecanismo de coordinación.

1. **El camino por delante**, se menciona que si no tenemos la información necesaria para tener el conocimiento no se podrían lograr los acuerdos ya que no podríamos tomar decisiones racionales. Para esto necesitamos un sistema teórico capaz de analizar los efectos de los cambios en estos arreglos institucionales.
2. **La naturaleza de la empresa**, en todo momento es superar los precios entonces la razón principal por la cual la empresa es rentable es el mecanismo de precios.
3. **El problema del costo social**, son la toma de decisiones individuales con una medida de beneficios, aquí la atención se centra en las acciones de las empresas comerciales que tienen efectos perjudiciales sobre otros.

C. Williamson en 1979

1. **Racionalidad limitada**, la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con el tamaño de los problemas cuya solución es necesaria para un comportamiento objetivamente racional en el mundo real. Se refiere a que el comportamiento humano es intencionalmente racional pero solo limitado. Envuelve límites neuropsicológicos por un lado y límites del lenguaje por el otro lado. Los límites físicos son las habilidades individuales para recibir, recuperar y procesar información. Los límites de los lenguajes se refieren a la incapacidad de los individuos al articular su conocimiento o sentimiento por el uso una palabra, de manera que permiten ser entendido por otros.

2. **El oportunismo**, como la palabra lo indica es el interés propio, es el comportamiento donde los agentes económicos son guiados por el egoísmo. El oportunismo abarca el interés personal buscado a través del engaño así como amenazas y promesas falsas para obtener ventaja individual.
3. **Jerarquía simple**, encontramos que es una secuencia de pasos para la mejor elección de la organización de la empresa, de manera racional se va seleccionando los candidatos más óptimos para realizar el trabajo.
4. **Comprender la relación laboral**, los que laboran adquiere todas las capacidades para la elaboración de las tareas específicas. Se dice que existe una relación entre empleadores y empleados.
5. **Integración Vertical**, es totalmente de la empresa, no se integra nada, y son los bienes intermedios para los bienes finales que diversifican los procesos y son propiedad de la empresa.
6. **La estructura multidivisional**, podemos decir que opera de una manera semiautomática dentro de la empresa, ya que está dividida en grupos los cuales desarrollan sus operaciones propias pero distintas a la de los demás grupos. La respuesta es que no sólo se tienen controles externos puestos en marcha, pero los controles internos han desarrollado multidivisionales.

Referencias bibliográficas

- Arrow, K. J. (1974). *The Limits of Organization*. New York, NY: W. W. Norton and Company.
- Coase, R. H. (1988). The Nature of the Firm: Meaning, *Journal of Law, Economics and Organization*, Oxford University Press, vol. 4(1), pp. 19-32, Spring.
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost, *Journal of Law and Economics*, 3: 1-44.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4: 386-405.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22: 233-261.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. De manera breve describa de qué habla el artículo de la naturaleza de la firma.

El mercado es el mejor mecanismo para la asignación de recursos debido a que por las interacciones los costos de transacción tienden a ser cero.

2. ¿Cómo se definen los costos de transacción?

Los costos de hacer negocios. Son los costos asociados a la utilización y el cálculo del mecanismo de precios de mercado, o dicho de otra forma, los costes en los que las empresas incurren cuando, en vez de usar sus propios recursos internos, salen al mercado para encontrar esos productos y servicios.

3. ¿Cómo se define el mercado?

Es el mejor mecanismo para emparejar oferta y demanda, fijar precios y extraer la máxima utilidad de los recursos finitos. Las actividades económicas podían ser coordinadas perfectamente mediante un sistema de precios sin necesidad de ningún otro mecanismo de coordinación.

4. Da un ejemplo de costo social de una empresa.

El problema del costo social, son los costos generados por las acciones de las empresas comerciales que tienen efectos perjudiciales y benévolos sobre otros.

Ejemplos:

- El costo social provocado por el monopolio de Telmex en la telefonía fija local.
- El costo social generado por Monsanto por el uso de modelos de transgénicos.
- El costo social derivado de las decisiones en cuestión de programación de televisa.

5. ¿Qué es la racionalidad limitada?

Se refiere a que el comportamiento humano es intencionalmente racional pero limitado por la asimetría de la información. La capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con el tamaño de los problemas cuya solución es necesaria para un comportamiento objetivamente racional en el mundo real. Se refiere a que el comportamiento humano es intencionalmente racional pero solo limitado.

6. ¿Qué es el oportunismo?

Es el comportamiento donde los agentes económicos son guiados por el interés propio y el egoísmo a través de la racionalidad instrumental. Como la palabra lo indica es el interés propio, es el comportamiento donde los agentes económicos son guiados por el egoísmo. El oportunismo abarca el interés personal buscado a través del engaño así como amenazas y promesas falsas para obtener ventaja individual.

7. ¿Qué es la integración vertical?

Es totalmente de la empresa, no se integra nada, y son los bienes intermedios para los bienes finales que diversifican los procesos y son propiedad de la empresa. Ejemplo Femsá-Oxxo.

CAPÍTULO IV

¿CÓMO CRECEN LAS EMPRESAS?

LA TEORÍA CONDUCTUAL DE LA FIRMA

1. Introducción

La decisión de clasificar la teoría del comportamiento de la empresa como parte de un enfoque de economía organizacional para la gestión estratégica tiene sus precedentes, sobre todo en la obra de Barney y Ouchi (1986). La teoría del comportamiento de la empresa también es parte de la economía de la organización, la cual, no sólo es un esfuerzo multidisciplinario que se basa en el campo más amplio de la economía, sino también presta atención a las aportaciones de la teoría de la organización, el derecho, y otras áreas (Argote y Greve, 2007). Simon (1947) se centra principalmente en los procesos de toma de decisiones. Describe cómo las organizaciones influyen en las decisiones de sus miembros, lograr la coherencia entre las decisiones y garantizar que las decisiones sean compatibles con los objetivos globales de la organización.

March y Simon (1958) persuasivamente argumentan que un adecuado estudio del comportamiento humano en las organizaciones deben tener en cuenta los aspectos motivacionales, de actitud y racionales de la conducta humana. De este modo, tanto las obras de los economistas sobre el proceso de planificación y los trabajos de los psicólogos sobre la comunicación organizacional y capacidades de resolución de problemas contribuyen a la evolución de las ciencias de la organización. Cyert y March (1963) hacen hincapié en el proceso real de toma de decisiones empresariales y las observaciones detalladas de las formas en que las organizaciones toman estas decisiones; desarrollan una teoría general empíricamente relevante, orientada a los procesos de toma de decisiones económicas de una empresa de negocios que ha resistido la prueba del tiempo.

Simon (1982) se ocupa de explicar por qué ha habido tan poca influencia mutua entre la economía y la psicología. En el proceso se revela una profunda convicción y compromiso con la interdependencia y la complementariedad de las diversas ciencias sociales, toma prestado de la economía y de la investigación de operaciones, la inteligencia artificial y la psicología cognitiva, con el fin de construir una teoría de la racionalidad procedimental en circunstancias dinámicas complejas.

Barnard (1938) proporciona una teoría completa del comportamiento cooperativo en organizaciones, observa que la organización formal implica cooperación consciente, deliberada y decidida entre las personas. Las funciones indispensables de una organización, es promover la comunicación entre estas personas, mantener la cohesión mediante la regulación de la disposición de los diferentes grupos de interés de servir a la organización, y mantener un sentimiento de integridad personal, de la autoestima y de la opción independiente.

2. Fallos organizacionales

Entre los fallos organizativos que se tienen en una empresa encontramos: la falta de cooperación, el fracaso de la cooperación, la falta de organización, desorganización, desintegración, la destrucción de la organización y reorganización; son los hechos característicos de la historia humana. Es donde entran los ejecutivos; que son quienes inculcan la creencia en un propósito común, es decir, sintetizan las acciones de las fuerzas contradictorias y reconciliar los instintos contradictorios, intereses, condiciones, posiciones e ideales.

Barnard (1938) se refiere a la organización informal como medio de mantener la personalidad del individuo contra ciertos efectos de las organizaciones formales que tienden a desintegrar la personalidad. Los incentivos son fundamentales en la organización formal. Significan disolución, cambios injustificados de propósito organización, o el fracaso de la cooperación: los incentivos materiales, incentivos personales, (distinción, el prestigio y el poder personal), deseables condiciones físicas, atractivo social (compatibilidad social), oportunidad de participación y condiciones de la comunión (solidaridad).

La autoridad es el carácter de la comunicación (o la orden) en una organización formal en virtud del cual un contribuyente acepta dicha orden.

Barnard (1938) sostiene que existe una “zona de indiferencia” en cada individuo dentro de la cual las órdenes son aceptables sin cuestionamiento consciente de su autoridad. Por lo tanto, no hay nada más ‘real’ que ‘autoridad’.

El término organización, por Simon (1947), se refiere a un patrón complejo de las comunicaciones y las relaciones humanas. Este patrón de relaciones proporciona a cada miembro o grupo dentro de una organización parte de la información y muchos de los supuestos, objetivos y actitudes que intervienen en las decisiones. El patrón de relaciones proporciona un conjunto de expectativas estables y comprensibles en cuanto a lo que los otros miembros del grupo están haciendo y cómo otros miembros son propensos a reaccionar a lo que se dice y se hace. Cada ejecutivo toma decisiones y lleva a cabo acciones sobre sus consecuencias organizativas.

Las organizaciones proporcionan gran parte de la entrada que desarrolla cualidades y hábitos personales de un ejecutivo; proporcionan a los puestos de responsabilidad de los medios para ejercer la autoridad y la influencia sobre los demás e influye en los entornos de información en la que las decisiones se llevan a cabo. Los ejecutivos pueden modificar las creencias y actitudes cambiando los flujos de comunicación, y por lo tanto modificar las decisiones que se están realizando.

Simon (1947) sostiene que el comportamiento organizacional es la teoría de la racionalidad prevista y delimitada; se trata de la conducta de los seres humanos que satisface porque no tienen las habilidades para maximizar. Argumenta también que la toma de decisiones y la organización administrativa, son el proceso de elección que llevan a la acción. Señala que toda conducta implica la selección consciente o inconsciente de acciones particulares de todas aquellas acciones que son físicamente posibles al actor y aquellas personas sobre las cuales el actor ejerce influencia y autoridad. En la práctica empresarial real, por supuesto, la autoridad se suele mezclar con la sugestión y persuasión.

La estructura de autoridad formal en una organización normalmente está relacionada con el nombramiento, la disciplina, y el despido de personal. Las relaciones de autoridad informal en el trabajo táctico de la organización común, complementan estas líneas formales de autoridad. La jerarquía formal se reserva en gran medida de la audición y la solución de controversias.

3. Problemas de teoría d la organización

Referente a los problemas de la teoría de la organización, Simon (1947) sostiene que la relación de autoridad permite a una organización lograr la especialización en el trabajo de la toma de decisiones, de manera que cada decisión se toma en el punto de la organización en la que la decisión se puede hacer más por expertos para lograr el propósito. «Objeto» se define como el objetivo para el cual se lleva a cabo una actividad, y 'proceso', como un medio para lograr el propósito. Llamamos jerarquía de decisiones a cada paso hacia abajo en la jerarquía que consiste en una implementación de las metas establecidas en el escalón inmediatamente superior.

La unidad de mando, la especialización por funciones y la descentralización son elementos que deben ser considerados en el diseño de una organización eficiente. En el diseño de las organizaciones, como en su funcionamiento, la eficiencia global es un criterio de guía. Los individuos se ven limitados por las habilidades, hábitos, y los reflejos que ya no están en el ámbito de lo consciente, (Simon, 1947). Los individuos también están limitados por sus valores y las concepciones de propósito que influyen en la toma de sus decisiones, y éstas tienden a ser formado por su experiencia organizativa. Si su lealtad a la organización es alta, sus decisiones pueden evidencian la aceptación sincera de los objetivos establecidos para la organización, si la lealtad es deficiente, los motivos personales pueden interferir con la eficacia de la organización.

La racionalidad exige una elección entre todos los posibles comportamientos alternativos. En la conducta real, sólo unas pocas de las posibles alternativas vienen a la mente. La racionalidad completa está limitada por la falta de conocimiento. Los seres humanos que luchan por la racionalidad, pero restringida dentro de los límites de sus conocimientos desarrollan los procedimientos de trabajo que superan en parte estas dificultades. Estos procedimientos asumen que pueden aislar del resto del mundo, un sistema cerrado que contiene sólo un número limitado de variables y un número limitado de consecuencias. La elección racional es factible en la medida en que el conjunto limitado de factores en que se basa la decisión corresponde, a un sistema cerrado de variables, en la medida en que los efectos indirectos significativos están ausentes.

La memoria puede ser natural o artificial; la información se puede almacenar en la mente, o puede ser grabada de tal manera que sea accesible.

El tipo artificial de memoria que consta de bibliotecas, archivos y registros, es el más importante en las organizaciones. Simon (1947) sostiene que los individuos están dispuestos a aceptar la membresía de la organización cuando su actividad en la organización contribuye, directa o indirectamente, a sus metas personales. Los miembros de una organización contribuyen a la organización a cambio de incentivos que la organización les ofrece.

Si la suma de las contribuciones es suficiente para abastecer a los incentivos necesarios, la organización sobrevive y crece, de lo contrario, la organización se reduce y finalmente desaparece (Barnard, 1938), tanto la relación con el cliente (en la organización comercial) y la relación empleado se originan en el contrato, pero en contratos de diferentes tipos. El contrato de trabajo se traduce en la creación de una relación de autoridad entre la organización y el empleado.

La formación profesional en particular puede proporcionar a las personas técnicas y conocimientos específicos para la resolución de problemas. Los individuos pueden incorporar en su papel no sólo un estilo profesional, sino también un estilo personal. Las personas pueden llevar hábitos y creencias que les proporcionan los locales cruciales para el manejo de las relaciones interpersonales.

La autoridad se define como el poder de tomar decisiones que guían las acciones de otro. Es una relación entre dos individuos, uno “superior” y el otro “subordinado”. La relación de autoridad se define, en términos de comportamiento. Autoridad implica comportamientos por parte de ambos superior y subordinado. Las personas que no tienen un estatus reconocido, o que no son reconocidos por sus asociados como expertos con respecto a un cierto tipo de conocimiento, tendrán más dificultades para convencer a sus oyentes de que una recomendación es el sonido de los que poseen las credenciales de maestría.

La especialización de las funciones de toma de decisiones, y la fijación de la responsabilidad de determinados tipos de pericia sobre los individuos particulares, es una fuente importante de la eficiencia organizativa que debe equilibrarse con la pérdida potencial de ideas independientes que resultan. Cuando hay un desacuerdo entre dos personas, y este desacuerdo no se resuelve mediante la discusión, la persuasión, o por otros medios de convicción, entonces el desacuerdo deberá ser determinado por la autoridad de uno u otro participante. Este es el “derecho a la última palabra”, que se entiende por lo general, al hablar de “líneas de autoridad” en una

organización. Simon (1947) propone que el grado de obediencia esperada variará con la situación social.

Simon (1947) señala que el núcleo de muchas de las instituciones sociales más importantes consiste en un sistema de autoridad, y un conjunto de sanciones para hacer cumplir la relación de autoridad. Ésta se refiere a la aceptación por parte de los subordinados de las decisiones del líder, y no el poder del líder para aplicar sanciones en caso de incumplimiento. Tanto Barnard (1938) y Simon (1947) ven la comunicación como elemento central de una teoría de la organización. Simon (1947) argumenta que sin comunicación no puede haber organización, ya que no hay posibilidad entonces en el grupo para influir en el comportamiento del individuo.

La información no se transmite de forma automática en sí desde su punto de origen hasta el resto de la organización. A menudo hay falta de transmisión de información hacia arriba, simplemente porque los subordinados no pueden visualizar la información con precisión que sus superiores necesitan. Hay un problema inverso que se produce cuando un superior retiene información de los subordinados. Esta omisión, puede ser accidental y por consiguiente el superior no se da cuenta de que los subordinados necesitan dicha la información. Por otro lado, los superiores pueden usar su posesión exclusiva de la información como un medio para mantener la autoridad sobre los subordinados. La motivación es de suma importancia. Cada maestro eficaz reconoce que la motivación es clave para el proceso de aprendizaje.

La teoría de la organización consistiría en un solo precepto: Siempre seleccione la alternativa, entre las disponibles, que llevan a la realización más completa de los objetivos deseados. La necesidad de una teoría de la organización reside en el hecho de que hay límites prácticos a la racionalidad humana, y que estos límites no son estáticos, sino que dependen del entorno de la organización en la que las decisiones de los individuos llevan a cabo. La tarea de la organización es el diseño de este entorno para que las personas se acerquen lo más posible a la racionalidad en sus decisiones.

La ciencia social no avanza apilando información, sino que organiza la información y la comprime. En la investigación científica, “saber” se refiere a “conocer”. La atención es el principal cuello de botella en la actividad de la organización, el cual se vuelve más y más estrecho a medida que avanzamos a las etapas de las organizaciones, donde la capacidad de procesamiento en paralelo se vuelve menos fácil de proporcionar, sin da-

ñar la función de coordinación que es una responsabilidad primordial de estos niveles.

Cuanto mayor es la movilidad vertical dentro de una organización, más fuerte es la identificación de los individuos con la organización. Las expectativas de movilidad vertical crean expectativas de interacciones, así como similitudes sentidas entre subordinados y superiores (March y Simon, 1958). Las organizaciones tratan de influir en los empleados mediante la especificación de los procedimientos operativos estándar, y adjuntando recompensas organizacionales y sanciones para ellos. En segundo lugar, los programas de rendimiento son partes importantes del sistema de coordinación en la organización (March y Simon, 1958).

Una firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos, donde la elección de los diferentes usos de estos recursos en el tiempo está determinada por decisión administrativa. Los recursos físicos de una empresa consisten en cosas tangibles; planta, equipo, terrenos y recursos naturales, materias primas, productos semielaborados, productos de desecho y subproductos, e incluso las existencias no vendidas de productos terminados. También hay recursos humanos disponibles en una empresa; la mano de obra no calificada y calificada, personal de oficina, administrativo, financiero, legal, técnicos y de gestión, (Penrose, 1959a).

4. Los límites del crecimiento de la firma

Hay tres clases de explicación de por qué puede haber un límite en el crecimiento de las empresas: la capacidad de gestión, que se refiere a las condiciones dentro de la empresa; los mercados de productos o de los factores, se refiere a las condiciones fuera de la empresa y la incertidumbre y el riesgo; es una combinación de actitudes internas y las condiciones externas, (Penrose, 1959a). Penrose (1959a,b) argumenta que un grupo administrativo es un conjunto de individuos que han tenido experiencia en el trabajo conjunto, que “trabajo en equipo” se puede desarrollar. Sostiene que si una empresa amplía su organización con mayor rapidez que las personas de la organización, la eficiencia de la empresa se verá afectada. Durante los años siguientes, esta idea ha llegado a ser conocido como el “efecto Penrose”.

El aumento de la experiencia se manifiesta en dos formas: cambios en los conocimientos adquiridos y los cambios en la capacidad de utilizar el conocimiento. No existe una clara distinción entre estas dos formas, porque en gran medida la capacidad de utilizar los conocimientos antiguos depende de la adquisición de nuevos conocimientos. La experiencia que una persona puede ganar en sabiduría, en seguridad de circulación, en la confianza, se convierte en parte de su propia naturaleza.

La diversificación y expansión de la competencia y el conocimiento técnico en ciertas áreas de especialización de la empresa, aseguran una posición fuerte en el mercado y mayor durabilidad de la misma. Los factores que determinan la disponibilidad de servicios administrativos y de la necesidad de éstos, determina la tasa máxima de crecimiento de la empresa, la cual se define como el porcentaje en el que el tamaño de la empresa aumenta por unidad de tiempo. Nelson y Winter (1982, 2002) desarrollan una teoría de la evolución de las capacidades de la organización y los comportamientos de las empresas comerciales que operan en un entorno de mercado. La teoría evolutiva enfatiza la tendencia a que las empresas más rentables impulsan a las empresas menos rentables fuera del negocio.

Todos los patrones de conducta regulares y previsibles de las empresas se consideran como rutina, las cuales desempeñan el papel que los genes juegan en la teoría de la evolución biológica. Son una característica persistente del organismo y determinan su comportamiento posible (aunque el comportamiento real se determina también por el medio ambiente). Los procesos de rutina cambiante se modelan como búsquedas. El concepto de búsqueda es la contrapartida de la de mutación en teoría de la evolución biológica. A través de la acción conjunta de búsqueda y selección, las empresas evolucionan con el tiempo (Nelson y Winter, 1982, 2002).

En resumen, mucho conocimiento operativo permanece tácito porque el conocimiento no puede ser articulado con la suficiente rapidez, debido a que el conocimiento es imposible articular todo lo que es necesario para un desempeño exitoso, y porque el lenguaje no puede servir al mismo tiempo para describir las relaciones y caracterizar las cosas relacionadas. Las organizaciones que se contemplan, son aquellas que se enfrentan a un problema de coordinación sustancial, debido a que estas organizaciones tienen muchos miembros, la realización de muchas funciones distintas, que hacen contribuciones complementarias a la producción de una gama relativamente pequeña de bienes y servicios.

Referencias bibliográficas

- Argote, L. and Greve, H.R. (2007). A behavioral theory of the firm-40 years and counting: Introduction and impact, *Organization Science*, Vol. 18, No.3. May-Jun 2007, 337-349.
- Barnard (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Barney y Ouchi (1986), *Organizational Economics*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Cyert y March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- March, J. G., and Simon, H. A. (1958). Organizations. The Economic Theory of Agency: the Principal's Problem, *American Economic Review*, 1973, 63, 134-139.
- Nelson, R. and Winter S. (2002). Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economic Perspectives*, 16: 23-46.
- Nelson, R. R., y Winter S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Penrose, E. (1959a). *A Theory of the Growth of the Firm*. Chapter 2: The Firm in theory. New York: Wiley.
- Penrose, E. T. (1959b). *Resource-based theory, dynamic capabilities and Real Options*, Nueva York: John Wiley & Sons.
- Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York, NY: Free Press.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. ¿De qué nos habla la Teoría del comportamiento de la Firma?

Sobre los procesos de toma de decisiones internos de la organización y nos dice que el comportamiento humano en las organizaciones debe tener en cuenta los aspectos motivacionales, de actitud y racionales de la conducta humana.

2. ¿Quiénes son los ejecutivos?

Quiénes inculcan la creencia de un propósito común dentro de la organización, sintetizan las acciones de las fuerzas contradictorias y reconcilian los instintos contradictorios, intereses, condiciones, posiciones e ideales.

3. ¿Qué es una organización informal?

Es un medio de mantener la personalidad del individuo contra ciertos efectos de las organizaciones formales que tienden a desintegrar la personalidad.

4. ¿Cómo se determina la toma de decisiones?

Proceso de elección que lleva a la acción.

5. ¿A qué se le llama jerarquía de decisiones?

A cada paso hacia abajo en la jerarquía que consiste en una implementación de metas establecidas en el escalón inmediatamente superior.

6. ¿Qué elementos debemos considerar en el diseño de una organización eficiente?

- A. Unidad de mando
- B. Especialización por funciones
- C. Descentralización

7. ¿A que llamamos contrato de trabajo?

Creación de una relación de autoridad entre organización y empleado. Existen dos tipos de contrato: Legal y psicológico; Roto el contrato psicológico el contrato legal se convierte en puros problemas.

8. ¿En qué consiste la optimización de la movilidad vertical?

Al momento que ésta se incrementa, se vuelve más fuerte la identificación de los individuos con la organización.

9. ¿Qué explica que haya un límite en el crecimiento de las empresas?

- La capacidad de gestión.
- Los mercados de productos o factores.
- La incertidumbre y el riesgo.

10. ¿A qué se le llama “Efecto Penrose”?

Cuando una empresa amplía su organización con mayor rapidez que las personas que integran la organización, y la eficiencia de la empresa se ve afectada.

CAPÍTULO V

EL PUNTO DE VISTA BASADO EN LA INDUSTRIA Y EL PUNTO DE VISTA BASADO EN LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES

1. Dirigiendo la competencia industrial

A. Definición de competencia industrial

Una industria es un grupo de firmas o empresas que producen bienes y/o servicios similares entre sí (Peng, 2012). También industria puede ser definida como un grupo de compañías que ofertan productos o servicios que son cercanos sustitutos por cada uno, estos productos o servicios pueden satisfacer las mismas necesidades básicas de los consumidores (Hill y Jones, 2004). La forma tradicional de entenderlo se basa en el modelo de Adam Smith(1776) de la perfecta competencia, en donde el precio lo fija la mano invisible del “mercado”, en donde todas las firmas aceptan los precios y las entradas y las salidas son relativamente fáciles. Esta situación rara vez se ve en la actualidad. En consecuencia a lo anterior surge desde finales de los 30 la economía de la organización Industrial o economía industrial; es una rama de la economía que busca comprender mejor cómo compiten las firmas en una industria y como regularlas (Peng, 2012).

Su aportación principal es el modelo estructura-conducta-desempeño (ECD). Estructura se refiere a los atributos estructurales de una industria, tales como costos de entrada/salida. Conducta son las acciones de la firma, tales como diferenciación del producto. Desempeño es el resultado de la conducta de la firma en respuesta la estructura de la empresa. Puede clasificarse como promedio normal, menor del promedio y por encima del promedio. El modelo sugiere que la estructura de la industria determina la conducta de la firma (estrategia), lo

que a su vez determina su desempeño. Se debe mencionar que el objetivo de la organización industrial es ayudar a los creadores de políticas a entender mejor cómo compiten las firmas para así regularlas correctamente (Peng, 2012).

En cuanto al número de empresas estas pueden dar lugar a una competencia perfecta, monopolio, oligopolio o un duopolio. La preocupación de la economía organizacional reside en que las compañías de un mercado tengan ganancias iguales, aunque algunas empresas tengan ganancias superiores al promedio, dado que esta es su principal objetivo (Peng, 2012).

El análisis de la industria proporciona al administrador un resumen de las descripciones de la competencia que puede ser útil para tomar decisiones estratégicas. El administrador debe intentar de identificar lo relevante del mercado de la perspectiva de los clientes. El administrador debe preguntarse qué problema o necesidad de los clientes están intentando resolver y que beneficios reciben de los productos. La evaluación de los administradores del alcance del mercado debería ampliar los horizontes de la planeación. Teniendo definido la relevancia del mercado, los administradores deben evaluar la estructura, que es el número y tamaño de firmas en una industria. También, las compañías contemplan entrar a un mercado examinando las estrategias de firmas ya operando en la industria. De esta manera, el número y tamaño de firmas establecidas en una industria afecta las estrategias competitivas y decisiones acerca de entrar por esas fuerzas de la industria (Spulber, 2005).

B. ¿Qué hace más atractiva a una industria?

En la práctica la respuesta es la rentabilidad. Sin embargo, las industrias tienen un ambiente de oportunidades al entrar por una evaluación de la relativa fuerza de sus firmas competidoras. Un estudio por Anita McGahan and Michael Porter muestra que la media del nivel industria y sus efectos explican aproximadamente una quinta parte de toda la variación de los beneficios de la compañía, controlado por el nivel de diferencias de la firma. La fuerza del nivel de la industria y sus efectos dependen un gran acuerdo en el sector económico (Spulber, 2005).

C. El objetivo de un análisis de la industria

El objetivo del análisis de la industria es proporcionar las herramientas para la administración de una firma que necesita responder a dos preguntas. La primera es: ¿Qué características del contexto del mercado son im-

portantes y determinantes de la rentabilidad de mi firma? Respondiendo las interrogantes es como permiten la identificación de los factores externos que contribuyen al cambio en la actuación. La segunda es: Dado el contexto del mercado y los activos de la empresa, ¿qué acciones estratégicamente puedo dar para mejorar el rendimiento de mi empresa? (Saloner, Shepard y Podolny, 2001). Para responder a estos cuestionamientos Porter ideó el marco de las cinco fuerzas.

D. El marco de las cinco fuerzas

La visión de la estrategia basada en la industria está soportada por el marco de las cinco fuerzas que fuera apoyado en un principio por Michael Porter economista de organización industrial. En 1980 Porter tradujo y propagó el modelo para los interesados en estrategia. El resultado es el bien conocido marco de las cinco fuerzas, que forma la columna vertebral de la visión de la estrategia basada en la industria.

1. Estas cinco fuerzas son:
2. Intensidad en la rivalidad entre los competidores,
3. la amenaza de entradas potenciales,
4. el poder de negociación de los proveedores,
5. el poder de negociación de los compradores, y
6. la amenaza de los sustitutos.

Una propuesta clave es que el desempeño de una firma depende críticamente del grado de competitividad de estas cinco fuerzas dentro de una industria (Peng, 2012).

Las acciones que incluyen un alto grado de rivalidad son:

1. Frecuentes guerras de precios.
2. Proliferación de nuevos productos.
3. Campañas de publicidad intensas.
4. Acciones de competencia y reacción de alto costo, tales como aceptar cupones de todos sus competidores.

1) Rivalidad entre competidores

En este aspecto surgen seis situaciones:

- a) La primera, el número de competidores es crucial. Entre más concentrada está una industria, menor será el número de competidores y mayor será la posibilidad de que estos competidores reconozcan su dependencia mutua y pongan así un freno a su rivalidad.
- b) Segundo, los competidores de similar tamaño, influencia en el mercado y oferta de productos, con frecuencia compiten de manera rigurosa entre ellos.
- c) Tercero, en las industrias cuyos productos son “un gran boleto” y se compran con poca frecuencia, puede ser difícil establecer dominio: El líder del producto tiene una participación demasiado grande en el mercado (Peng, 2012).
- d) En cuarto aspecto es que en algunas industrias la nueva capacidad se debe agregar en grandes incrementos, lo que provoca rivalidad intensa.
- e) Quinto es el lento crecimiento o el deterioro de la industria hacen que los competidores actúen de forma desesperada.
- f) Por último, es probable que las industrias que tienen altos costos de salida continúen operando con pérdidas.

2) Amenaza de una entrada potencial

Las llamadas firmas titulares también tienen el interés de mantener fuera posibles empresas entrantes (Peng, 2012).

a) Elementos de la estructura de la industria

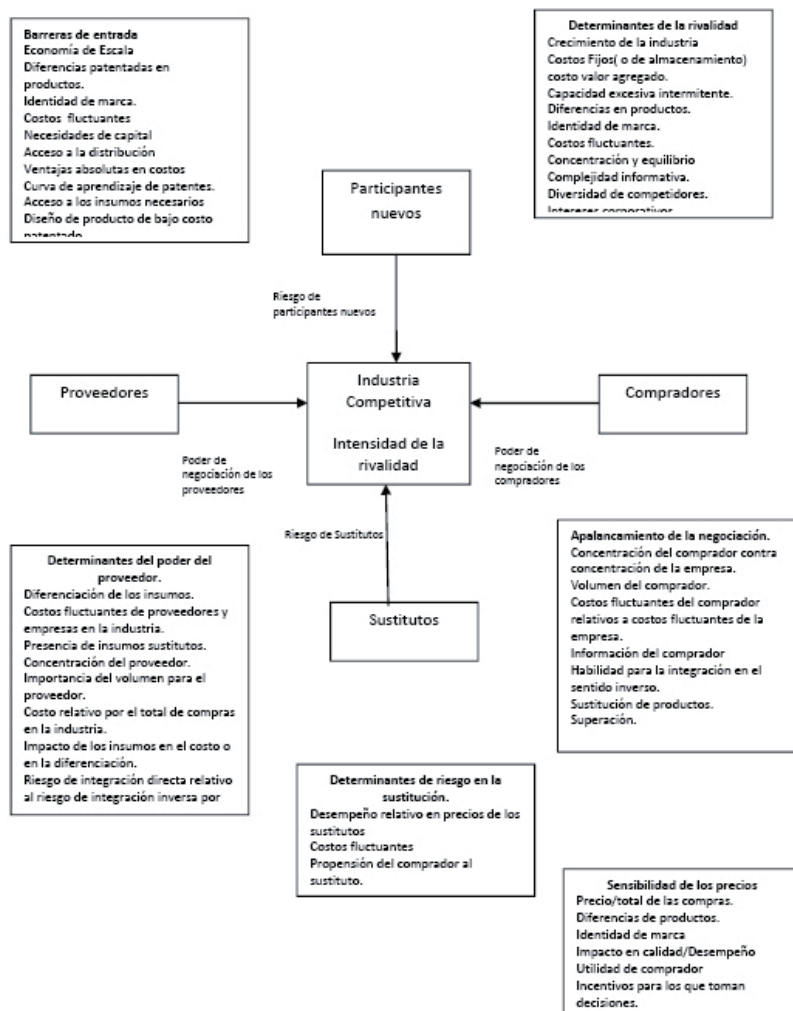
Las armas principales de las firmas titulares son las barreras de entrada, que son las estructuras de la industria que aumentan los costos de entrada. La primera se refiere a ventajas basadas en escala, se deriva de economía de escala que se refiere a reducciones en costos por unidad al incrementar la escala de producción (Peng, 2012).

La ventaja no basada en economía de escala, por ejemplo, la tecnología patentada es útil. Los de nuevo ingreso tendrían que inventar lo cual es costoso. Aquí también entra el (*kenon-hon*). Otra barrera es la proliferación de productos que se refiere a los esfuerzos por llenar los espacios de mercancías de manera que quede poca demanda para los entrantes potenciales mediante

la diferenciación de productos que se refieran a la singularidad de lo que producen las empresas titulares que los clientes valoran sus soportes y son:

- a. Identificación de la marca y
- b. lealtad de los clientes.

Figura 1



Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), p. 88.

La segunda fuente para diferenciar es la lealtad de los clientes, especialmente cuando el costo del cambio a nuevos productos es significativo; muchas industrias se caracterizan por sus redes externas, por lo cual el valor que obtiene del producto aumenta con el número (o las redes) de otros usuarios del mismo producto (Peng, 2012). Otra barrera de entrada son las posibles represalias de los titulares. Los titulares con frecuencia mantienen algo de exceso de capacidad, diseñada para castigar a los nuevos entrantes.

3) El poder de negociación de los proveedores

Se refiere a su habilidad de elevar los precios y/o reducir la calidad de los bienes y servicios: Existen cuatro condiciones:

- a) Primero, si la industria de los proveedores es dominada por unas pocas firmas, ellos pueden tener la mejor mano o viceversa.
- b) Segundo, si brindan productos únicos y diferentes con pocos o ningún sustituto.
- c) Tercero si la firma focal no es un cliente importante.
- d) Por último, si los proveedores están dispuestos y son capaces de entrar a la industria focal por integración adelantada, es decir se convierten en proveedores y rivales (Peng, 2012).

4) El poder de negociación de los compradores

Se reconocen cuatro condiciones:

- a) Primero, un pequeño número de compradores conducen a un fuerte poder de negociación.
- b) Segundo, si los productos de una industria no producen claramente un ahorro en el costo o elevan la calidad de vida de los consumidores
- c) Tercero, si compran productos estándar y materias primas sin marcas específicas.
- d) Por ultimo pueden entrar a la industria focal a través de la integración atrasada.

5) Amenaza de los productos sustitutos

Los productos sustitutos son productos de diferentes industrias que satisfacen las necesidades de los clientes que normalmente son satisfechas por la industria focal. Dos áreas de estos son particularmente amenazantes, si son superiores en calidad y función a los productos existentes. Por últimos si los sustitutos pueden ser amenazas significativas si los costos de cambio son bajos (Peng, 2012).

Por ende lo que se aprende de este modelo es que no todas las industrias con iguales en términos de rentabilidad potencial. La tarea es calcular las oportunidades y las amenazas a que se encuentran bajo cada una de las cinco fuerzas que afectan la industria: El reto es afianzar una posición fuerte y defendible en relación con las cinco fuerzas. Estas cinco fuerzas también se conoce como de posicionamiento industrial (Peng, 2012).

E. Estrategias genéricas

Porter sugiere estas tres estrategias genéricas en relación al anterior modelo para reforzar la posición de la empresa frente a las cinco fuerzas, las cuales son:

1. Liderazgo en costos,
2. Diferenciación y
3. Enfoque.

1. El liderazgo en costos se centra en bajo costos y bajos precios, en otras palabras mejor valor tiende atraer más clientes. Tiene dos desventajas: Tiene el riesgo de ser superado en costo. Segundo en la incesante lucha por bajar costos, un líder de costo puede cortar gastos que dañen al consumidor.
2. Diferenciación se centra en como entregar los productos que los consumidores perciben como valiosos y diferentes, por ende va dirigido a segmentos que pagan precios superiores. Los atributos pueden ser calidad, sofisticación, prestigio y lujo. Tiene dos desventajas: El diferenciador podría tener problemas para sostener a largo plazo y existen imitadores.
3. Enfoque cubre necesidades de un segmento en particular o nicho del mercado: Geográfico, tipo de cliente, línea de producto. Las dos desventajas anteriores también aplican aquí (Peng, 2012).

F. Dinámica de las fuerzas de Porter

Según Collin White (2004) la figura debió haber sido la más dinámica, pero se ha preferido la estática que considera inciertamente acerca del futuro requerido en donde la adición de otros depende de la variable riesgo. Esta es obviamente una variante gradualmente incierta acerca de resultados. Ambos el nivel de participación de beneficio y el grado de riesgo están influenciados por factores cuando cambian en el tiempo, como son:

1. El crecimiento de la demanda de mercado— Claramente el crecimiento es mejor.
2. La capacidad de innovación ha incrementado o decrecido benéficamente, usualmente a través del precio.
3. El nivel de inestabilidad de mercado.

Un crecimiento de mercado incrementa más competencia. En estos mercados entran fácilmente desde nuevos clientes que tienen bajas posibilidades de ganar y aquéllos que ya están conectados con otros productores, pero fácilmente se incrementa la intensificación de competidores con la concurrencia. Un rápido crecimiento del mercado permite beneficiarse a quedar sobre el nivel normal de crecimiento que podría usualmente ser el caso (White, 2004).

La innovación puede beneficiar esas innovaciones y puede crear una nueva barrera de entrada para aquellos que no pueden rápidamente imitar. Esto podría hacer posible un incremento en el precio para diferenciar el producto o servicio, o un incremento en beneficio de la reducción de costos. Un rápido ritmo de innovación incrementa el nivel de riesgo para todos los competidores, desde ellos todos necesitan catch up. La inestabilidad del mercado aumenta el nivel de riesgo porque fluctúa en una impredecible manera (White, 2004).

Hay Tres principales tipos de innovación que son útiles para el análisis de la competencia: innovación de productos, proceso de innovación, innovación en las transacciones. Innovación en productos se refiere a sustitutos que podrían competir con los productos de la firma. Innovación en procesos mejora el proceso de producción, creando menores costos a los competidores. Innovación en las transacciones crean convenientes maneras para tratar con las compañías como buenas nuevas combinaciones de productos y servicios que fundamentalmente cambian la naturaleza de los negocios (Spulber, 2005).

G. Limitantes del modelo para el análisis industrial

Las cinco fuerzas al igual que grupos estratégicos y el ciclo de vida de la industria provén útiles maneras de pensar acerca del análisis de la naturaleza de competencia dentro de una industria a identificar las oportunidades y amenazas. Sin embargo, cada una de estas tiene limitantes, y los administradores necesitan estar conscientes de sus defectos (Hill y Jones, 2004).

Esto es importante para recordar que el modelos del ciclo de vida de la industria es una generalización. En la práctica, los ciclos de vida de la industria no siempre se pueden identificar el nacimiento, crecimiento, madurez y declive. En algunos casos, el crecimiento es rápido que etapa de nacimiento saltado por completo. En otras, la industria fracasa al pasar de la etapa de nacimiento.

La industria puede crecer estando revitalizada después de largos periodos a través de la innovación o cambio social. Por ejemplo, la salud del desarrollo trajo a la industria de la bicicleta regreso a la vida después de un largo periodo de declive. El periodo abarca de las etapas puede también varias significativamente de industria a industria. Algunas industrias pueden estar en madurez casi indefinidamente si sus productos así básicos necesidades de vida, como es el caso de la industria automotriz. Otras industrias brincan la etapa de madurez y van directo en declive defectos (Hill y Jones, 2004).

1. Innovación y cambio. La innovación es atractiva porque compañías pioneras en nuevos productos, procesos, o estrategias pueden frecuentemente beneficiarse. Con éxito la innovación puede transformar la naturaleza competitiva de la industria.

El modelo de las cinco fuerzas aplicado en la industria en 1970 podría mostrar muchas diferencias del modelo de las cinco fuerzas aplicado en 2002. En su más reciente trabajo Michael Porter, el creador del modelo de las cinco fuerzas y concepto del grupo de estrategias, tiene explícitamente reconocido el rol de la innovación como “descongelamiento” y “remodelación” de la estructura de la industria. El argumenta que después del periodo de turbulencia desencadenada por la innovación, la estructura de la industria una vez más asienta hacia abajo en un patrón bastante estable, y las cinco fuerzas y el concepto de estrategias genéricas pueden tener una aplicación más defectos (Hill y Jones, 2004).

Durante un periodo de rápido cambio cuando la estructura de la industria está empezando a revolucionarse por la innovación el valor migra típicamente a los negocios a modelos de negocio basados sobre un nuevo posicionamiento estratégico. Debido a que las cinco fuerzas y el modelo de grupo estratégicos son estáticas, no pueden captar adecuadamente lo que ocurre durante los periodos de rápido cambio en el ambiente industrial cuando el valor está migrando. Del mismo modo, una simple vista del ciclo de vida de la industria no permite para una industria que repetir unas etapas donde hay adelantos y los trastornos tecnológicos que pueden provocar defectos (Hill y Jones, 2004).

Son sólo útiles para el análisis durante periodos de estabilidad. Algunos de los estudiosos cuestionan la validez del enfoque de equilibrio puntuado. Richard Davany ha argumentado que muchas industrias son hipercompetitivas, es decir, que se caracterizan por la innovación permanente y constante (los de la industria informática es a menudo citado como un ejemplo de una industria hipercompetitiva).

La estructura de estas industrias está siendo constantemente revolucionada por la innovación, por lo que hay periodos de equilibrio. Cuando esto es el caso, algunos argumentan que puede ser que las cinco fuerzas y el modelo de grupos estratégicos tienen valor limitado debido a que representan instantáneas partes no es de una imagen en movimiento. Por lo tanto, los gerentes deben repetir constantemente análisis de la industria y prestar atención a los cambios en las fuerzas de la competencia defectos (Hill y Jones, 2004).

El rol del macroambiente en las cinco fuerzas de Porter. Del mismo modo que las decisiones y acciones de los gerentes estratégicos a menudo pueden cambiar la estructura competitiva de una industria, por lo que también pueden cambiar las condiciones de las fuerzas en el macroambiente más amplio, es decir, el contexto económico, tecnológico, demográfico, social y político más amplio en las empresas y el cambio en industrias están inmersos. Cuando en las fuerzas el macroambiente puede tener un Impacto directo en cualquiera o todos de las fuerzas en el modelo de Porter, alterando así estas fuerzas y con el atractivo de una industria defectos (Hill y Jones, 2004).

Sin embargo existen siete debates importantes:

1. Alcances claros de la industria versus confusos,

2. amenazas versus oportunidades,
3. las cinco fuerzas versus una sexta fuerza,
4. atrapado en medio versus hacerlo todo,
5. rivalidad industrial versus grupos estratégicos
6. integración versus elementos externos,
7. determinantes específicos industriales versus firma e institucionales del desarrollo de la empresa.

Con esto se puede determinar o tener una visión más clara acerca de la competencia industrial. Agregando que para establecer una estrategia inteligente se tiene que establecer una comprensión íntima de la industria al concentrarse en las cinco fuerzas, estar consciente de que fuerzas adicionales pueden influir en las dinámicas competitivas de la industria, darse cuenta que la industria no es un destino, a ciertas firmas les puede ir bien en una que sea estructuralmente poco atractiva (Peng, 2006).

2. Un acercamiento al punto de vista basado en recursos y capacidades

A. Introducción

El punto de vista basado en los recursos se enfoca en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la empresa para el desarrollo de una estrategia efectiva por parte de las empresas, a través de las aportaciones de varios autores se responde una de las cuatro preguntas planteadas por Peng (2012) en su obra estrategia global ¿porqué difieren las empresas?, de forma general los autores que se citan en este trabajo sostienen que la diferencia principal entre las firmas radica en la clase de recursos y capacidades con las que cuenta, la forma de acumularlos y sobretodo la manera en el que son utilizados para lograr el éxito.

Mahoney (2010) señala que los principales autores de este enfoque son Penrose (1959) Chandler (1990). Itami and Roehl (1987), Nelson and Winter (2002) y Trigeorgis (1996). Por la naturaleza introductoria de este trabajo se abordaran las aportaciones de la primera añadiendo a otros representativos del enfoque como Wernerfelt (1995) y Barney (2008), hay otros

autores que además de aportaciones tienen una distribución didáctica que facilita la comprensión del tema como Peng (2012).

Heracleous (2003) señala que el punto de vista de la empresa basado en recursos ha tenido una gran influencia en la teoría y práctica de la administración estratégica desde 1980, ha contribuido a diversas disciplinas y tiene mucho potencial de utilidad a otras áreas como la adaptación organizacional en ambientes altamente cambiantes; además propone que Wernerfelt es quien formalmente planteó el punto de vista basado en recursos. Wernerfelt (1984) sugiere que las herramientas más relevantes para dominar el mercado están fuertemente relacionadas con los recursos de la empresa en términos de fortalezas y debilidades.

Mientras que el paradigma tradicional del organización industrial (IO) demerita las capacidades y recursos internos como medio para llegar a una ventaja competitiva, el punto de vista basado en recursos sugiere lo contrario, “los rendimientos por arriba del promedio están íntimamente ligados con las características internas de la empresa” (Heracleous, 2003, pag. 135).

B. Enfoque basado en la industria vs enfoque basado en recursos

Peng (2012) hace un contraste entre el enfoque basado en los recursos y la visión basada en la industria, menciona que el primero se basa en como las firmas individuales se diferencian por sus fuerzas y debilidades, mientras que la segunda estudia como las empresas aprovechan las oportunidades y enfrentan las amenazas propias de la industria, dicho de otra forma la manera en como compiten siendo esta actividad la base de su diferenciación. Este autor señala que una fortaleza es algo que la compañía es buena haciendo o un atributo que engancha sus competencias.

Como se mencionó en el primer párrafo el enfoque basado en recursos se centra en el interior de la empresa para el análisis de estrategias, sin embargo en este sentido Warren(2008) menciona que en el campo de la estrategia se tiene presente la relación que existe entre las características de la empresa y su desempeño, a lo cual se suma la participación de la industria y sus influencias, esto último siguiendo la idea de Wernerfelt (1995) el cual partiendo de su análisis de la ventaja competitiva en las firmas, el enfoque que se basa en los recursos y el enfoque que se basa en la industria representan dos lados de la misma moneda.

C. La empresa y sus recursos

Para conceptualizar a la **empresa** desde la visión que se aborda en este trabajo se remite a Penrose (1959) quien define a la empresa de negocios como una organización administrativa que cuenta con un conjunto de recursos y capacidades que son la base de la producción. Por su parte Chandler (1990) define a la empresa industrial moderna como “un conjunto de unidades operativas, cada uno con sus propias instalaciones y personal específico, en los cuales la combinación de recursos y actividades son coordinadas, supervisadas y asignadas por un grupo de gerentes medios y superiores” (Chandler,1990, pag. 78).

Los recursos son definidos **como los bienes o activos tangibles e intangibles que usa una firma para elegir e implementar sus estrategias** (Peng,2012). En la definición de capacidades los autores discuten entre la forma de considerarlas, sin embargo partiendo del hecho de que su contribución real es de la misma naturaleza de la de un recurso (Peng, 2012) propone el uso indiscriminadamente de los términos recursos y capacidades, en contraste con lo anterior Collis (1997) hace una clasificación en tres grupos: recursos tangibles, recursos intangibles y capacidades organizacionales, las capacidades para este autor son “complejas combinaciones de recursos, personas y procesos” (Collis, 1997, Pag. 29).

Peng (2012) define las características de cada clase de recursos **los tangibles son aquellos que se pueden ver y cuantificar fácilmente mientras que los intangibles son aquellos que son difíciles de ver cuantificar**. Los primeros se subdividen en: financieros, físicos, tecnológicos y organizacionales. A su vez los recursos y capacidades intangibles son de tres tipos: humanos, innovación, reputación.

D. Acumulación, uso y reposición de recursos y capacidades

Un punto importante a considerar dentro de este punto de vista es la forma en la cual se atesoran los recursos y capacidades, Collis (1997) señala que muchos de estos no pueden ser acumulados instantáneamente, la elección de la estrategia de la empresa está sujeta a las existencias actuales de recursos y de la velocidad con la que adquieren nuevos, si no existieran asimetrías en dichas existencias las firmas podrían elegir sus estrategias a su gusto sin mayor problema y como resultado de esto una estrategia exi-

tosa sería fácilmente copiada y la rentabilidad desaparecería, los recursos por lo tanto son la sustancia de una ventaja competitiva.

Wernerfelt (1984) agrega que algunos recursos son más rentables porque poseen barreras posicionales lo cual le permite a la empresa llegar a un balance entre el aprovechamiento de estos y el desarrollo de nuevos recursos. El autor caracteriza una ventaja con respecto a los recursos dependiendo de las de posiciones de los mismos, en realidad el tener una barrera de recursos sin posiciones, deja la firma vulnerable a la diversificación donde los niveles de los recursos se explotan.

Barney (2008) menciona que hay dos aspectos fundamentales acerca del punto de vista basado en recursos y capacidades, heterogeneidad e inmovilidad de los recursos, la primera se refiere a que empresas diferentes poseen diferentes límites de recursos y capacidades aunque formen parte de la misma industria, la heterogeneidad de los recursos implica que algunas de las firmas pueden ser más hábiles para llevar a cabo determinada actividad que otras. Por otra parte algunos de los recursos pueden ser abandonados porque puede ser muy costoso para la empresa desarrollarlos o adquirirlos esta asunción es sobre la inmovilidad.

E. El estándar de la competencia.

Barney (2008) afirma que una forma de identificar el valor potencial de un recursos o una capacidad controlada por la empresa es a través de un examen a su **cadena de valor**, ésta es “un conjunto de actividades de negocios en las cuales se desarrolla, produce y mercadea productos y servicios” (Barney, 2008pág. 81).

Barney (2008) sostiene que si un recurso o una capacidad no ayuda a la empresa a aprovechar una oportunidad o a neutralizar una amenaza entonces en realidad es una debilidad, por otro lado algunas veces dichos recursos y capacidades pueden ser fortalezas en algunos mercados y debilidades en otros. Barney (2008) menciona que una forma de analizar el impacto de un recurso frente a una oportunidad o una amenaza es examinando el efecto del uso del mismo en los rendimientos y costos, en general las empresas que hacen lo anterior ven incrementados sus rendimientos netos o disminuidos sus costos o ambos.

Un recuento de algunos modelos de cadena de valor es realizado por Barney (2008), el primero propuesto por la empresa de consultoría McKinsey and Company (2012) el cual sugería que la creación de valor siempre incluía seis actividades: desarrollo tecnológico, diseño de producto, manu-

factura, mercadotecnia, distribución, servicio, sin embargo fue Michael E. Porter quien propuso el modelo más difundido el cual se caracteriza por ser genérico así como por la división de las actividades en primarias y de soporte.

Desde el punto de vista basado en recursos, para identificar la materia interna de las estrategias se cuenta con un proceso al cual Peng (2012) denomina el estándar de competencia el cual es un conjunto de pasos que se basan en el análisis FODA, implican una medición sobre la cantidad de recursos que tiene la firma para llevar a cabo una actividad determinada como parte de su cadena de valor, pero particularmente se enfoca en la comparación entre la forma de hacer la actividad por la firma y la forma como empresas externas y los competidores la realizan.

Peng (2012) señala que una vez ubicada la actividad si ésta no se realiza satisfactoriamente se puede aplicar un modelo de decisión, pudiendo concluir que sería mejor cerrar la unidad, rentarla a otras firmas o que se realice fuera de la empresa siempre y cuando no sea estrictamente necesario que dicha actividad se lleve a cabo internamente. Una vez tomada la decisión de apalancar una actividad se puede utilizar el outsourcing el cual se define como turnar una actividad organizacional a un proveedor externo que la realizará a nombre de la firma focal Peng, (2012) Partiendo del análisis de competencia Peng (2012) señala que el apalancamiento de las actividades genera mayores economías de escala y una mejor organización ya que la firma se puede dedicar a actividades clave.

Por último Peng (2012) determina que en el caso de que el administrador constatará que si es necesario llevar a cabo la actividad en la planta pero que no se cuentan con los recursos y capacidades suficientes se puede optar por desarrollar la actividad con mayor valor agregado a la actividad de tal forma que nadie lo haría mejor.

F. Marco VRIO y la ventaja competitiva.

La visión basada en los recursos se concentra en los aspectos de valor (V), rareza (R) imitación (I) y organización (O) de los recursos y capacidades, lo que nos lleva al marco VRIO (Peng, 2012)

Peng, (2012) define los aspectos del marco VRIO, de la siguiente manera: un recurso valioso es aquel que añade valor a la firma, además de lo anterior para que sea fuente de ventaja competitiva no debe ser común en la industria a esto se le llama rareza. Los competidores deben estar imposibilitados de copiar o imitar los recursos estratégicos, en este sentido los

intangibles son aquellos que por su naturaleza son más difíciles de replicación. La imitación es difícil por la ambigüedad casual la cual es definida por Peng, (2012) como la dificultad de identificar determinantes causales del desempeño exitoso de una firma. Por último el autor menciona que hasta los recursos y capacidades valiosos, raros y difíciles de imitar pueden no brindarle a la firma una ventaja competitiva constante si no está debidamente organizada.

Los componentes dentro de una firma que son relevantes para la organización son **los activos complementarios y la complejidad social**. Ya que las capacidades no se pueden evaluar aisladamente, el marco VRIO les presenta cuatro obstáculos interconectados y cada vez más difíciles para llevar a ser una fuente de ventaja competitiva constante. En otras palabras estos cuatro aspectos se presentan juntos como un paquete.

Warren (2008) propone una serie de preguntas para investigar el marco VRIO dentro de la firma: ¿qué tan durable es el recurso?, ya que un recurso que se deteriora o se vuelve obsoleto rápidamente no será una fuente de ventaja competitiva. ¿Qué tan transferible o movable es un recurso?; ¿Qué tan replicables son los recursos y capacidades de la firma? algunos recursos son fácilmente copiados por los competidores de esta forma es poco el horizonte de competitividad que pueden proveer; y por último ¿el recurso puede ser sustituido?

Referencias bibliográficas

- Barney, J. (2008). Capítulo 3: Evaluating a firm's internal capabilities. En Barney, J. (ed.), *Strategic Management and competitive advantages* (pp. 72-144). New Jersey: Pearson.
- Chandler, A. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Collis, D.(1997). Chapter 2: Resource and rents. En Collis, D. (ed.), *Corporate Strategy*(pp. 25– 47). Cambridge, Harvard University Press.
- Heracleus, L. (2003).*Strategy and Organization: Realizing strategic management*. New York: Cambridge.
- Hill, C. y Jones, G. (2004). *Strategic management theory an integrated approach*. Houghton Mifflin (ed.), Texas, Washington University.

- Itami, H. and Roehl, T. E. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mahoney, J. (2010). Capítulo 5: Resource-based theory, dynamic capabilities, and real options. En Mahoney, J. (ed.), *Economic Foundations of Strategy* (pp. 167-208). Thousand Oaks, CA: Sage.
- McKinsey and Company (2012). Structuring the organization to meet global aspirations. Perspective on global organizations. McKinsey and Company.
- Mintzberg, H., Quinn, J., Voyer, J. (1997). Capítulo 4: Análisis de estrategia a nivel empresa. *En el proceso estratégico*. Pearson (ed.). Hispanoamérica.
- Nelson, R. and Winter S. (2002). Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economic Perspectives*, 16:23-46.
- Peng M. (2012). *Global Strategy*. Cincinnati: Thomson South-Western.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Saloner, G., Shepard, A. y Podolny, J. (2001). *Strategic management*. Wiley (ed.). California University.
- Spulber, D. (2005). *Management strategy*. Mac Graw Hill (Ed.). Blackwell.
- Trigeorgis, L. (1996). *Real Options: Management Flexibility and Strategy in Resource Allocation*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1996.
- Warren K. (2008) Capítulo 2: Resources drive performance. En Warren K. (ed.), *Strategic Management Dynamics* (pp 45-117). Chichester: Wiley.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16: 171-174.
- White, C. (2004). Part II: Strategic environments and Competitive advantage. In *strategic management*. Palgrave Macmillan edition.

CUESTIONARIO

1. Define qué es industria y menciona el objetivo de un análisis de la industria.

La industria es un grupo de firmas o empresas que producen bienes y/o servicios similares entre sí. El objetivo es proporcionar las herramientas para la administración de una firma en una industria la cual necesita responder dos preguntas.

¿Qué características del contexto del mercado son importantes determinantes de la rentabilidad de mi firma?

¿Qué acciones estratégicamente puedo dar para mejorar el rendimiento de mi empresa?

2. Describe brevemente el modelo de Porter. (Diamante de Porter)

Es un modelo que analiza la industria en 5 fuerzas

- a. Intensidad en la rivalidad entre los competidores.
- b. amenaza de entradas potenciales.
- c. poder de negociación de los proveedores.
- d. el poder de negociación de los compradores.
- e. amenaza de los sustitutos.
- f. El desempeño de una firma depende del grado de competitividad de estas cinco fuerzas dentro de una industria

3. Describe las estrategias genéricas y da un ejemplo.

- a. Liderazgo en costos: se centra en bajo costos y bajos precios, en otras palabras mejor valor tiende atraer más clientes. Ej. Wal-Mart.
- b. Diferenciación: se centra en como entregar los productos que los consumidores perciben como valiosos y diferentes, por ende va dirigido a segmentos que pagan precios superiores, los atributos pueden ser calidad, sofisticación, prestigio y lujo. Ej. Disney.

- c. Enfoque: cubre necesidades de un segmento en particular o nicho del mercado: geográfico, tipo de cliente, línea de producto. Ej. Lamborghini.

4. Menciona y describe los tipos de innovación que existen.

- a. En productos: se refiere a sustitutos que podrían competir con los productos de la firma.
- b. En procesos: mejora el proceso de producción, creando menores costos a los competidores.
- c. En las transacciones: crean convenientes maneras para tratar con las compañías como nuevas combinaciones de productos y servicios que fundamentalmente cambian la naturaleza de los negocios.

5. Mencione las limitantes que tiene el modelo de Porter.

- a. Es **estático**, no pueden captar adecuadamente lo que ocurre durante los períodos de rápido cambio en el ambiente industrial cuando el valor está migrando.
- b. Solo nos permite analizar la industria no la empresa dentro de esa industria.

6. Según el punto de vista basado en los recursos ¿Cómo se define a la empresa?

Se puede usar como base la definición de Penrose (1959) quien define a la empresa como una organización administrativa que cuenta con un conjunto de recursos y capacidades que son la base de la producción.

7. ¿Cómo clasifica M. Peng los recursos y capacidades? (menciona como se subdivide la clasificación).

Peng (2012) clasifica los recursos y capacidades en tangibles e intangibles.

- a. Los primeros se subdividen en: financieros, físicos, tecnológicos y organizacionales.
- b. A su vez los recursos y capacidades intangibles son de tres tipos: humanos, innovación, reputación.

8. Según B. Wernerfelt ¿Qué características tienen los recursos más rentables?

Señala que los recursos que son más rentables que otros poseen barreras posicionales lo cual le permite a la empresa llegar a un balance entre el aprovechamiento de estos y el desarrollo de nuevos recursos.

9. ¿Qué es el estándar de competencia?

Es un conjunto de pasos que se basan en el análisis FODA, que implican una medición sobre la cantidad de recursos que tiene la firma para llevar a cabo una actividad determinada como parte de su cadena de valor, enfocándose particularmente en la comparación entre la forma de hacer la actividad por la firma y la forma como empresas externas y los competidores la realizan.

10. Según J. Barney ¿Cómo se identifica el valor potencial de un recurso?

Una firma puede identificar el valor potencial de un recurso o capacidad que posee a través de un examen a su **cadena de valor**.

11. ¿Qué es el marco VRIO y que aspectos lo componen?

Es un modelo para el análisis de recursos y capacidades por parte de la empresa, el cual se concentra en los aspectos de valor (V), rareza (R), imitación (I) y organización (O) de los recursos y capacidades.

CASO DE ESTUDIO

Grupo Calzapato, S.A. de C.V.

La señora Evangelina López en 1967 abre una tienda para venta de huaraches con la denominación de “la principal” en los pasillos de uno de los tres mercados municipales de la ciudad de Culiacán, Sinaloa; ubicado en el centro histórico de la ciudad, entre las calles Ángel Flores al Norte, Hidalgo al Sur, Juan Carrasco al Este y Domingo Rubí al Oeste. En ese tiempo, todo el comercio del mercado era interior, y los compradores tenían que ingresar para poder comprar.

Para poder iniciar el negocio la señora López tuvo que ahorrar durante algunos años y contar con el apoyo de su cuñado Alejandro Sánchez, esposo de su hermana concepción; pareja de esposos que contaban ya, con dos zapaterías “Princes” y “Conchita”, posicionadas ya en la ciudad de Culiacán.

La señora López contrae matrimonio con el Sr. Lamberto García Salazar, e inician con el proyecto que más tarde sería conocido como Calzzapato.

Una de las buenas ideas del Sr. García, fue salir con un local a línea de calle o con la fachada arquitectónica del establecimiento al exterior (téngase en mente, en ese tiempo, todo el comercio del mercado era interior, y los compradores tenían que ingresar para poder comprar).

Para 1975, los señores García lograron desarrollar el segundo punto de venta en la ciudad de Culiacán, localizándose en el exterior del mercado municipal aproximadamente a 150 metros de la tienda matriz, por la calle Juan Carrasco (circulación vehicular de sur a norte, atendiendo la orientación de la ciudad de Culiacán). Cuando las ventas iban a la baja, el Sr. García salía a vender fuera de la ciudad de Culiacán, entonces, uno de los clientes foráneos, localizado en la ciudad de Guamúchil Sinaloa (localizada a 110 kms. al norte de la ciudad de Culiacán, por la carretera 15 a Nogales Arizona, Estados Unidos de América), no puede pagar una deuda, y éste le paga en especie, con un local habilitado ya como zapatería y es así como surge la primera sucursal localizada fuera de la ciudad de Culiacán.

En el año 1977, los esposos García, compran en la ciudad de Culiacán un local contiguo (localizado en el mismo cuerpo arquitectónico del mercado municipal antes mencionado), con fachada arquitectónica exterior

por la calle Hidalgo (circulación vehicular de poniente a oriente), la cual presento flujo de clientes por el interior del mercado como por el exterior, a línea de calle, y así se desarrolla el cuarto punto de venta, de lo que más tarde llega a ser Calzzapato

Durante los siguientes años, continúan la apertura de nuevos puntos de venta, localizándose todos en el centro comercial e histórico de la ciudad. Las firmas posicionadas y con mayor participación de mercado en este periodo eran: Canada, Tres Hermanos, Gon Pard, D'Lis, Lux, España, Conchita.

En el año de 1986, se establecen en una plaza comercial; “plaza fiesta” (cuarta plaza en la ciudad de Culiacán y tercera por parte del Grupo Ley), en uno de los locales diseñados para albergar a una firma zapatera de cadena nacional

A mediados de 1990, se incorporan al negocio los hijos Fabiola, Luis Lamberto y Juan Carlos (estudiantes universitarios en la ciudad de Guadaluajara, Jal.), Fabiola se encargaba de la compra de calzado para dama, Luis Lamberto y Juan Carlos se hacían cargo de la logística de transporte, y más tarde se incorpora Marco Antonio.

En 1995 se inicia con la comercialización de calzado especializado en niños “Calzakids”, y se inicia el fortalecimiento de la marca, la imagen y publicidad institucional.

En octubre de 1997, “plaza fiesta” es afectada por un gran incendio, incendio que afecta a Calzzapato, que estaba lista para la temporada de diciembre. Ante esta adversidad, promociona una “venta de saldos” que llamaron “quemaditos”, el éxito de esta promoción, genero que la venta iniciara a las 05.00 hrs., y es así con esta situación adversa “fortaleció” la imagen de Calzzapato.

A partir de esta fecha, en palabras de sus propietarios, rompieron con los modelos, e inicio una transformación de la empresa. Iniciaron negociaciones para lograr convenios o alianzas con escuelas y empresas para la venta de calzado en todas las plazas donde la firma tenía presencia.

En 1998, cambian logotipo e imagen. En 2002 termina su programa de desarrollo de administración, en 2004 implementan el sistema de “credivales”, así como “cupones de descuento” los que actualmente son promocionados por 6000 distribuidores, habilitan talleres para la producción de calzado en el centro del país.

La expansión de Calzzapato provocó el cierre de firmas locales posicionadas y tradicionales (zapaterías D’Lis, Galería del calzado, entre otras). Actualmente cuentan con 80 puntos de venta en 15 ciudades en los estados de Sinaloa, Sonora, Baja California Sur, Nayarit y Jalisco. Calzzapato, ha venido adquiriendo locales de firmas (como Benavides y otras) que no han resultado de éxito y que han cerrado; puntos de venta que han sido rediseñados arquitectónicamente y que han presentado resultados positivos para Calzzapato. Su planta laboral asciende a más de 1000 trabajadores.

Calzzapato se ha integrado al *e-commerce* a través de la unidad de negocio Calzzapato.com mediante www.calzzapato.com. Calzzapato ha implementado los siguientes métodos de pago para esta modalidad: Calzzamovil, Paypal, Deposito Bancario, OXXO. También utiliza una empresa de mensajería y paquetería para el envío de productos

Preguntas

¿Hasta dónde se explica el caso Calzzapato con las teorías teorías del comportamiento de la empresa de Simon (1947), de Cyert y March (1963) y de Barnard (1938)?

¿Hasta dónde se cumple el precepto de la teoría de la organización en el caso Calzzapato?

¿Se hará presente el “efecto Penrose” en Calzzapato?

¿Cómo se puede aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) al caso Calzzapato?

¿Qué “estrategias genéricas” del modelo de Porter aplica Calzzapato?

Referencias bibliográficas

<http://www.calzzapato.com/Page/Ubicacion.aspx>

Orozco, O. (2011, 27 de Junio) Calzzapato. El Debate. Disponible: www.debate.com.mx/el_debate/noticias/default.asp?IdArt=11041404&IDCat=6116

CAPÍTULO VI

EL PUNTO DE VISTA BASADO EN LOS RECURSOS

1. Introducción

La teoría basada en los recursos y las capacidades dinámicas pueden convertirse en un enfoque a la gestión estratégica que aporta una parte importante a la ciencia en evolución de la organización. Es evidente que existe la necesidad de un fundamento empírico para establecer tanto la naturaleza de las capacidades dinámicas y el impacto de las capacidades dinámicas en la ventaja competitiva sostenible. Las capacidades que pueden resultar especialmente útil en entornos empresariales dinámicos son la flexibilidad operativa y la flexibilidad estratégica (Mahoney, 2010).

2. Penrose

Analiza el crecimiento de la empresa haciendo énfasis en sus recursos internos y como llevan a cabo la gestión de los mismos. Sostiene que la restricción limitante de la tasa de crecimiento de la empresa es proporcionada por las capacidades de su gestión actual (Penrose, 1959). La dirección central de la empresa es el área de coordinación, quienes también fungen como autoridad y definen los límites de la empresa.

Una empresa es una colección de recursos productivos, donde la elección de los diferentes usos de estos recursos en el tiempo está determinada por la decisión administrativa (Penrose 1959). Estos recursos se dividen en:

- A. Recursos físicos: cosas tangibles; planta, equipo, recursos naturales, materias primas, etc.

- B. Recursos humanos: mano de obra, personal de oficina, administrativos, financieros, técnicos y de gestión.

El propósito general de la empresa de negocios es organizar el uso de sus propios recursos junto con otros adquiridos fuera de la empresa para la producción y venta de bienes y servicios que les generen ganancias.

Un empresario es el individuo o grupos de ellos, de distintas profesiones, que prestan servicios empresariales en las firmas. Los servicios empresariales son aquellas contribuciones a las operaciones de una empresa, como: introducción y aceptación de nuevas ideas (productos, tecnología), concentración de capitales, planes de expansión. Las empresas saben que pueden alterar las condiciones ambientales necesarias para el éxito de sus acciones.

Factores que limitan el crecimiento de la empresa:

- A. La capacidad de gestión; las condiciones dentro de la empresa.
- B. Los mercados de productos o de los factores; las condiciones fuera de la empresa.
- C. La incertidumbre y el riesgo; es una combinación de actitudes internas y las condiciones externas.

1) Incertidumbre

Parte de los servicios de gestión se usan para el funcionamiento normal y el resto están disponibles para la planificación y ejecución de programas de expansión. El efecto de la incertidumbre es requerir que algunos de estos servicios disponibles se utilizarán para recopilar información, procesarla y llegar a conclusiones acerca de las posibilidades de acción en el que el equipo de gestión tiene confianza.

2) Efecto Penrose

La cantidad de actividad que puede ser planificada en un período de tiempo dado, limita la cantidad de personal nuevo que se puede absorber de manera rentable en el próximo periodo.

Las cualidades relevantes que mejoran el servicio que una persona puede brindar a una empresa son el conocimiento y la experiencia. Se adquiere conocimiento a través de la enseñanza formal y se puede lograr a través del aprendizaje por la práctica en forma de experiencia personal (Penrose,

1959). La experiencia no puede ser transmitida, produce un cambio en los individuos, no puede ser separada de ellos. El aumento de la experiencia se manifiesta a través de cambios en los conocimientos adquiridos y cambios en la capacidad de utilizar el conocimiento.

- a. Los obstáculos que se pueden presentar en la gestión de los recursos son:
- b. Los derivados de las dificultades familiares que plantea la indivisibilidad de los recursos.
- c. Los que se deriven del hecho de que los mismos recursos pueden ser utilizados de manera diferente en distintas circunstancias.
- d. Los que surgen debido a que en los procesos ordinarios de operación y expansión, están continuamente creando nuevos servicios productivos.

3) El círculo virtuoso de Penrose

La división del trabajo o especialización puede llevar al crecimiento de la empresa y la diversificación.

4) Diversificación

La estrategia de diversificación es hacer cambios en el producto para entrar en otros mercados y puede ser impulsada por el deseo de lograr economías de varios productos de escala y economías de alcance.

Tipos de diversificación:

- a. La entrada en nuevos mercados con nuevos productos utilizando la misma base de la producción. (Bimbo y sus distintas marcas Barcel, Ricolino, Marinela, el Globo).
- b. Ampliación en el mismo mercado con nuevos productos basados en un área diferente de la tecnología (Samsung, en la industria electrónica, celulares, pantallas).
- c. Entrada en nuevos mercados con base en un área diferente de la tecnología. Samsung no solo es electrónica, también produce barcos y creó la marca de automóviles Renault.

3. Chandler

La industria ferroviaria y de telégrafos llevó a una gran inversión para la construcción de esos sistemas y la complejidad de sus operaciones, llevaron a la separación de la propiedad y la gestión.

Las empresas ampliadas llegaron a ser operadas por un equipo de administradores asalariados que tenían poco o nada de capital en la empresa. Los avances en la tecnología llevan a menores costos de fabricación. Con el fin de beneficiarse de las ventajas de costo de estas nuevas tecnologías, los empresarios tuvieron que hacer tres inversiones relacionadas entre sí (Chandler, 1990):

- A. Una inversión en instalaciones de producción lo suficientemente grandes como para utilizar potenciales economías de una tecnología de escala y de alcance.
- B. Una inversión en una red de comercialización y distribución nacional e internacional de manera que el volumen de ventas podría seguir el ritmo del nuevo volumen de la producción
- C. Una inversión en la gestión: Los empresarios tenían que reclutar y capacitar gerentes no sólo para administrar las instalaciones ampliadas y el aumento de personal en la producción y distribución, sino también para supervisar y coordinar esas dos actividades funcionales básicas y para planificar y asignar recursos para la producción futura y distribución.

La rivalidad entre las empresas por la cuota de mercado y rentabilidad perfeccionó capacidades funcionales y estratégicos de la empresa. Estas capacidades de organización, a su vez, presentaron una dinámica interna para el continuo crecimiento de la empresa (Chandler, 1990). También llevaron a la empresa a diversificarse mediante el desarrollo de productos de la competencia en los mercados que no sean de mercado de origen de la empresa, y así convertirse en una empresa multi-producto como Unilever o Procter & Gamble.

Una empresa industrial moderna es el conjunto de unidades operativas, cada una con sus propias instalaciones y personal específico, cuya combinación de recursos y actividades son coordinadas, supervisadas y asignadas por una jerarquía de gerentes medios y superiores. El desarro-

llo de nuevas tecnologías y la apertura de nuevos mercados, dio lugar a economías de escala y alcance y a disminuir los costos de transacción. La primera compañía en construir una planta de escala mínima eficiente para reclutar al equipo de gestión esencial para permitir a la empresa alcanzar su pleno potencial a menudo se mantuvo como líder en su sector desde hace décadas.

Las capacidades organizativas incluyen las competencias de media y alta gerencia, los de gestión más baja y la fuerza de trabajo (Chandler, 1990). Las instalaciones de producción y distribución adquirida para utilizar plenamente las economías de escala y alcance. Llevan al crecimiento continuo de la empresa.

4. Itami y Roehl

Destacan la importancia del flujo de la información. a) Ambiental (cliente, competidor), b) Corporativa (reputación, marca, marketing) y c) Interna (cultura corporativa y la capacidad de gestión).

A. Recursos invisibles

Si un recurso se puede crear de forma rápida, los competidores tendrán acceso inmediato a un recurso a través de la imitación. Los competidores no pueden hacer esto fácilmente con los recursos invisibles porque son inalcanzables sólo con dinero, requieren gran cantidad de tiempo para desarrollarse, son capaces de uso simultáneo múltiple y producen beneficios múltiples simultáneamente.

El éxito de la acumulación de los recursos invisibles se reduce al control del flujo de información. Los activos invisibles sirven como punto focal del desarrollo de la estrategia y el crecimiento. Los activos invisibles son los derechos de propiedad intelectual de las patentes y marcas registradas, secretos comerciales, archivos de datos propietarias, las redes personales y de organización, la reputación y la cultura (Itami & Roehl, 1987).

5. Wernerfelt

Por recurso se entiende cualquier cosa que se puede considerar como una fortaleza o debilidad de una empresa determinada. Más formalmente,

los recursos de una empresa en un momento dado podrían ser definidos como aquellos activos ya sean tangibles o intangibles, que se atan semipermanente a la empresa (Caves, 1980). Algunos ejemplos de recursos son: los nombres de marca, conocimiento interno de la tecnología, el empleo de personal calificado, contactos comerciales, maquinaria, procedimientos eficaces, capital, etc.

Si la producción de un recurso en sí mismo o de una de sus entradas críticas es controlado por un grupo monopólico, será, *ceteris paribus*, disminuir los retornos a disposición de los usuarios del de recursos, como un propietario de la patente, por ejemplo, se apropia de parte de los beneficios de su licencia. Por último, la disponibilidad de recursos sustitutos tenderá a disminuir los rendimientos a los tenedores de un recurso dado. Un ejemplo reciente es el de la electrónica y las habilidades hidráulicas han afectado las ganancias a las habilidades mecánicas y eléctricas.

Lo que una empresa quiere es lograr una situación donde sus recursos la lleven a una posición que la competencia no la pueda alcanzar. Para lograrlo es importante que cuente con los siguientes recursos atractivos (Wernerfelt, 1984).

1. Capacidad de máquinas: Es la capacidad de producción con la que cuenta una empresa que le permita tener economías de escala para competir en el mercado.
2. Lealtad del consumidor: Los clientes adquieren los productos de la empresa y cuando se realiza un cambio en el producto, siguen siendo clientes.
3. Experiencia en producción: Conocer y aprender el proceso productivo de modo que se pueda hacer más eficiente para la empresa.
4. Derivaciones tecnológicas: Contar con un departamento de investigación y desarrollo para innovar en sus procesos y productos. Mejorar la forma en que usan los recursos con los que cuenta.

6. Barney (1991)

Cuando la aplicación de una estrategia requiere la adquisición de recursos, un mercado estratégico factor se desarrolla. Estos mercados son en donde las empresas compran y venden los recursos necesarios para poner

en práctica sus estrategias. En el caso de los mercados para las compañías, las empresas que deseen implementar una estrategia de diversificación de producto pueden decidir hacerlo mediante la adquisición de otras empresas (Barney, 1991).

Se ha sugerido que una imperfección competitiva es cuando existe un factor de mercado estratégico, donde un pequeño número de empresas que buscan implementar una estrategia ya controlan todos los recursos necesarios para ponerlo en práctica. En este contexto, estas empresas no tienen que comprar los recursos necesarios para implementar una estrategia, y así al parecer están en algún tipo de ventaja competitiva. La importancia de contar con los mejores recursos radica en utilizarlos en torno a una estrategia que lleven a la empresa a aumentar su rentabilidad por encima de sus competidores.

7. La teoría evolutiva de los cambios económicos

Cuando se trata de las empresas, puede ser entendido el entorno de una mejor manera si se mira al pasado de estas, las formas en las que las empresas están cambiando las rutinas y las estrategias que explicarán las maneras en las que se desenvuelven una vez determinado esto.

De acuerdo con esto, las empresas son tratadas como si estuvieran motivadas por la rentabilidad y comprometidas solo con la forma de aumentar esa rentabilidad, con lo que logran hacer que otras empresas menos rentables queden fuera del negocio, es decir que se dé una especie de selección natural dentro del entorno económico, debido a que se van estabilizando o acomodando dentro del entorno al que pertenecen.

Toro (2006, 354) menciona que los recursos con los que las empresas cuentan, sus capacidades únicas y sus competencias principales deben ayudarles a crear sus estrategias de diferenciación en programas, acciones y proyectos aso como en los productos o servicios que otorgan a la sociedad.

Rutina. Este término incluye generalmente lo que las empresas realizan en la producción de las cosas, procedimientos de contratación y despido, ordenando el nuevo inventario, o la intensificación de la producción de artículos de gran demanda, a las políticas estrategias comerciales sobre la diversificación de productos y la inversión en el extranjero en relación con la inversión, la investigación y el desarrollo (I+D), o la publicidad...

estas rutinas desempeñan el papel que los genes juegan en la teoría de la evolución biológica.

Nelson y Winter (1982) observan que un tema recurrente en los estudios retrospectivos es que el fracaso no se debe a que el sistema de inteligencia no logró adquirir las señales de alerta, pero debido a que el sistema de inteligencia no pudo procesar, relacionar e interpretar esas señales en un mensaje relevante a las opciones disponibles. Los analistas de inteligencia y tomadores de decisiones sólo tienen una cantidad limitada de tiempo cada día, los canales de comunicación limitados a conectar sus sistemas y asistencia limitada en la tarea de organizar, analizar, y pensando en la información disponible. A veces, las señales altamente “obvias” y enfáticas se pierden en el ruido como resultado de estas limitaciones.

Proponen que las habilidades individuales son el análogo de las rutinas organizativas y que esa “habilidad” es una capacidad de lograr una secuencia suave de comportamiento coordinado que es normalmente eficaz en relación con sus objetivos, teniendo en cuenta el contexto en el que la habilidad se produce normalmente.

Algunas de las características de las habilidades que ponen como importantes son que son programáticas, se actúa sobre conocimiento tácito o sobreentendido, se hace una elección entre numerosas opciones. Las posibilidades de articular tanto los detalles y los patrones coherentes que forman – las relaciones entre los detalles – son necesariamente limitados.

En cuanto a las rutinas se hablan de las lagunas que pueden existir entre el quehacer diario y la transmisión y enseñanza de ese conocimiento, pues aunque parezca sencillo, no lo es. Un individuo que carece de los conocimientos necesarios para la situación puede responder con torpeza, pero una organización que carece de rutinas adecuadas puede no responder en absoluto.

Una breve revisión de la literatura contemporánea de la teoría basada en los recursos y las capacidades dinámicas. Tomando 1982, cuando Nelson y Winter fue publicado, como punto de partida.

- A. Hay recursos que pueden ser transferidos, la reputación no puede copiarse, debe ganarse.
- B. Capacidad de absorción, asimilar el valor económico de la información.

- C. La ventaja competitiva sostenible se deriva de los recursos que son valiosos, raros, imperfectamente imitables, y no sustituibles.
- D. Las empresas acumulan recursos diferentes debido a las estrategias y configuraciones de las actividades que realizan (cadena de valor).
- E. Fundamentales las capacidades organizacionales en términos de: el conocimiento y las habilidades del empleado, sistemas técnicos, los sistemas de gestión, y los valores y normas.
- F. Las empresas varían enormemente a la velocidad en la que aprenden.

8. Opciones reales

Todas las empresas cuentan con diferentes opciones que van a incrementar el valor que la misma tiene frente al mercado. Según Rodríguez (2001, 2) estas opciones reales no son más que el reflejo del potencial que la empresa tiene. Además de que la manera en que las empresas van a estar tomando sus decisiones frente a estas opciones reales que se le presenten depende principalmente de tres factores:

- A. Irreversibilidad. Dependiendo del riesgo de que, en caso de que la inversión no funcione se puedan o no recuperar los costos que fueron derogados.
- B. Incertidumbre. Los administradores tratarán de mitigar o minimizar las pérdidas que pudieran darse.
- C. Grado de libertad gerencial. Son la cantidad de opciones que tiene la empresa para elegir, ese abanico de opciones amplía o limita la actuación de los administradores.

La administración debe ser capaz de diferir, expandir, alterar un proyecto en varias etapas de su vida útil. La flexibilidad de la administración para adaptar sus acciones futuras en respuesta a las condiciones del mercado futuro alterados y reacciones competitivas expande el valor de una oportunidad de inversión de capital. Se pueden considerar variadas opciones reales:

- A. *Opción de diferir de Inversiones*, la opción de esperar es equivalente a una opción de compra sobre el proyecto de inversión. El aplazamiento es más atractiva cuando la incertidumbre es grande y los flujos de caja de los proyectos inmediatos – que se pierden o pospuestas por la espera – son pequeñas.
- B. *Opción de construcción por etapas*. Lo que permite abandonar el camino si las reacciones o resultados son desfavorables. por ejemplo en la farmacéutica.
- C. *Ampliar, apagar o reiniciar operaciones*. Si las condiciones del mercado son más favorables de lo esperado, la empresa puede ampliar la escala de producción o acelerar la utilización de recursos. Por el contrario, si las condiciones son menos favorables de lo esperado, la empresa puede reducir la escala de las operaciones. En casos extremos, la producción puede ser detenido y reiniciado.
- D. *Interactuando múltiples opciones*. Situación más común en la realidad.

Por otro lado, Mascareñas (2008, 3) menciona que un proyecto de inversión solo puede ser viable si el valor esperado del mismo es superior al coste de instalación o adquisición o al menos para sobrevivir con la inversión que se intente. Idea contraria a las opciones anteriores en cierto grado, pero cierta desde el punto de vista de la mejora y toma de decisiones posterior.

Una clasificación diferente es la que nos brinda Dapena (2001, 10) de que las empresas tiene la opción de espera, la de crecimiento y la de abandono que son en realidad muy parecidas a las que se revisaron.

Referencias bibliográficas

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Caves, R. E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature*, 58, 1980, pp. 64-92.
- Chandler, A. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Dapena, J. (2001). Flexibilidad, activos estratégicos y valuación por opciones reales. *Negocios y finanzas*. Universidad del CEMA.
- Itami, H. and Roehl, T. E. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mahoney, J. (2010). Resource-based theory, dynamic capabilities, and real options. *Economic Foundations of Strategy*. (pp. 167-208). University of Illinois at Urbana Champaign.
- Mascareñas, J. (2008). *Las decisiones de inversión como opciones reales: un enfoque conceptual*. Obtenido de <http://www.ucm.es/BUCM/cee/doc/0061/03010061.htm> el 15 de marzo del 2014.
- Nelson, R. and Winter S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Rodríguez, G. (2001). Real Options. *Departamento de Capacitación y Desarrollo de Mercados. Investigación y Desarrollo*. Bolsa de Comercio del Rosario.
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, No. 14, Vol. 2. pp. 338-358. Universidad Politécnica de Catalunya. Departamento de Organización de empresas.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. ¿Cuál es el propósito general de una empresa de negocios?

El propósito general de la empresa de negocios es organizar el uso de sus propios recursos junto con otros adquiridos fuera de la empresa para la producción y venta de bienes y servicios que les generen ganancias.

2. ¿Cómo se dividen los recursos de una empresa? Da ejemplos.

- A. Recursos físicos: cosas tangibles; planta, equipo, recursos naturales, materias primas, etc.
- B. Recursos humanos: mano de obra, personal de oficina, administrativos, financieros, técnicos y de gestión.
- C. Intangibles: capital intelectual, marcas y patentes.

3. ¿Cuáles son los tipos de diversificación?

- A. La entrada en nuevos mercados con nuevos productos utilizando la misma base de la producción.
- B. Ampliación en el mismo mercado con nuevos productos basados en un área diferente de la tecnología.
- C. Entrada en nuevos mercados con base en un área diferente de la tecnología.

4. ¿Qué es una empresa industrial moderna?

Una empresa industrial moderna es el conjunto de unidades operativas, cada una con sus propias instalaciones y personal específico, cuya combinación de recursos y actividades son coordinadas, supervisadas y asignadas por una jerarquía de gerentes medios y superiores.

5. ¿Cuáles son los activos invisibles de una empresa?

Los activos invisibles son los derechos de propiedad intelectual de las patentes y marcas registradas, secretos comerciales, archivos de da-

tos propietarios, las redes personales y de organización, la reputación y la cultura.

6. ¿Cuáles son algunas de las limitaciones a las que se enfrentan los administradores al momento de tomar decisiones?

Su cantidad limitada de tiempo, canales de comunicación limitados y la calidad de la información disponible.

7. ¿Por qué se dice que las habilidades de los administradores son programáticas?

Porque se actúa sobre conocimiento tácito o sobreentendido y se hace una elección entre numerosas opciones disponibles.

8. Muchos recursos con los que cuentan las empresas pueden ser transferidos, pero la reputación no es uno de ellos, ¿por qué?

Por qué la reputación es algo que debe de construirse a base de la experiencia y el desarrollo de la actividad por sí misma, que será, por mucho que se intente, diferente de la empresa en la que nos basemos para desarrollarnos.

9. ¿Qué son las opciones reales?

Son las posibilidades que tienen algunos proyectos para introducir en el futuro modificaciones en las inversiones productivas incrementando así el valor de las mismas.

10. Mencione algunas de las *opciones reales* que tiene una empresa:

- A. Diferir inversiones.
- B. Construir por etapas.
- C. Ampliar, apagar o reiniciar operaciones.
- D. Interactuar múltiples opciones.

CASO DE ESTUDIO

Coppel

Es una empresa mexicana con sede en la ciudad de Culiacán Sinaloa, fundada en 1941. Es una cadena de tiendas departamentales con ventas a través del otorgamiento de créditos con pocos requisitos y repartos gratuitos.

Asimismo, cuenta con otros servicios adicionales, como seguros de vida, asistencia vial y del hogar (Club de protección), administración de fondos para el retiro (Afore Coppel) y banco en cada tienda bajo la denominación Bancoppel.

Coppel inicio actividades por su creador el señor Enrique Coppel Tamayo con un pequeño local en Mazatlán Sinaloa, En el año 1939 se traslada a la ciudad de Culiacán Sinaloa a la calle Ángel Flores (centro histórico y comercial de la ciudad) con el nombre original de “El Regalo” donde se vendían desde abarrotes hasta souvenirs importados de Europa.

En el año de 1941 abre una segunda tienda en Culiacán, por la calle Antonio Rosales, entre la avenida Álvaro Obregón y Juan Carrasco frente al teatro Apolo (en el mismo centro histórico y comercial, a 100 metros de distancia de la tienda anterior) con resultados positivos.

En 1956 el regalo se convierte en Sucursal de Coppel, extensión de Comercial Coppel, S.A.

En 1961 se abre al público una tercera tienda Coppel Escobedo como Mueblera Coppel S.A. que después se fusionaría con Comercial Coppel para que el 1 de agosto de 1965 se constituye bajo la denominación de Almacenes Coppel S.A., constituida para 20 años.

Posteriormente en Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 16 de noviembre de 1979 se transformó en Almacenes Coppel S.A. de C.V. y modificó su constitución de 20 a 99 años. El 28 de abril de 1992, en Asamblea General de Accionistas Extraordinaria, cambio su denominación social a Coppel S.A. de C.V. El nombre comercial con el que se identifican las tiendas actualmente.

El negocio de 24 tiendas que era el grupo en 1990 se ha convertido en un conglomerado con 402 puntos de venta, incluidas las 149 zapaterías Coppel-Canadá, marca (Canadá) que compraron en 2002.

Esto permitió a Coppel convertirse en uno de los principales distribuidores, no sólo de calzado, sino también de teléfonos celulares, ropa, televisores y muebles.

Para 2006, Coppel abre 93 nuevas tiendas, acumulando con esto 376 sucursales Coppel y 204 Coppel Canadá. En mayo del mismo año inicia Afore Coppel, y adquirió la Sofol Crédito y Casa.

En la actualidad es una de las 100 empresas más grandes del país, según el ranking de Expansión, con ventas superiores a las de tiendas como Sears, Palacio de Hierro y Famsa.

En la historia de Coppel la sucesión de mando ha sido ordenado y sin aspavientos; Enrique Coppel Tamayo pasa la estafeta a Enrique Coppel Luken en 1982, el que a su vez pasa la estafeta a Agustín Coppel Luken en 2007 con la anuencia del consejo. “Fue un pase de estafeta ordenado. Es raro ver a hermanos comportarse como ellos”, dice Antonio Franck, abogado corporativo, miembro del consejo de Coppel.

Doce años más joven y con formación de mercadólogo, Agustín Coppel tiene una personalidad distinta a la de su hermano Enrique, aunque ambos evitan los reflectores. Agustín Coppel es el menor de los varones de los Coppel Luken (son siete hermanos cinco hombres y dos mujeres).

En el discurso, el cambio de mando no implica cambios de fondo. Agustín Coppel asegura que su estrategia será la misma de su hermano. Su misión, dice, es consolidar los proyectos que él comenzó. De hecho, Enrique Coppel se quedó a cargo de las operaciones estratégicas. Su hermano menor lo nombró presidente y director de Coppel Capital, la subsidiaria que abarca la afore, Bancoppel y Crédito y Casa, que se integrarán en un grupo financiero. La unión de estos tres negocios implicó la reestructuración del grupo. Enrique también dirigirá Coppel América, la subsidiaria encargada de los proyectos de expansión.

Pero eso no exime al nuevo director de imponer su estilo de gestión personal. “Se formó profesionalmente y laboralmente primero bajo el mando de su papá y, después, de su hermano

Como parte del entrenamiento que instituyó su hermano, Agustín Coppel comenzó en el negocio desde abajo y escaló posiciones durante más de 20 años. Estuvo en todos los puestos, tiendas y bodegas. “Incluso iba casa por casa a entregar estados de cuenta a nuestros clientes”, refiere el propio Agustín, cuya visión va más allá del concepto tradicional del retail.

Le gusta informarse sobre otras tendencias y analizar qué tipo de innovaciones podría aplicarse en el mercado mexicano. “Trae ideas de sus viajes, cuestiona y pregunta lo que hacen los otros retailers en el mundo y busca nuevas ideas”, comenta Alfonso Rodríguez, director general de

Grupo Friedman, consultora en manejo de técnicas de ventas en el sector comercial, que ha brindado servicios a Grupo Coppel.

El nuevo director y presidente de Grupo Coppel encabezará una nueva etapa de la firma, marcada por la diversificación y la intensa competencia con Elektra y Famsa. Su mayor desafío es ser uno de los principales operadores de servicios financieros para el mercado popular mexicano.

El proyecto es ambicioso, y los primeros cambios no se hicieron esperar: Agustín Coppel renovó las seis principales posiciones gerenciales y mantuvo a su hermano Enrique como su mano derecha.

Actualmente esta empresa cuenta con sucursales fuera de México: 13 tiendas en Argentina y 14 tiendas en Brasil.

Tiendas en México por Entidad Federativa

Estado	Número de Tiendas
Aguas Calientes	13
Baja California Sur	9
Baja California Norte	48
Campeche	7
Coahuila	25
Chiapas	24
Chihuahua	33
Colima	10
Durango	13
Estado de México	160
Guanajuato	49
Guerrero	19
Jalisco	67
Hidalgo	20
México, D.F.	45
Michoacán	30
Morelos	14
Nayarit	14

Estado	Número de Tiendas
Nuevo León	45
Oaxaca	37
Puebla	48
Querétaro	9
Quintana Roo	12
San Luis Potosí	13
Sinaloa	57
Sonora	40
Tabasco	19
Tamaulipas	37
Tlaxcala	10
Veracruz	80
Yucatán	12
Zacatecas	8

Tiendas en América del Sur por País

País	Número de Tiendas
Argentina	13
Brasil	14

Preguntas

¿Hasta donde se explica el caso Coppel con las teorías teorías del comportamiento de la empresa de Simon (1947), de Cyert y March (1963) y de Barnard (1938)

¿Hasta dónde se puede explicar la situación de Coppel la teoría basada en los recursos y las capacidades dinámicas?

¿Hasta dónde se puede explicar la situación de Coppel la teoría conductual de la firma?

¿Qué determina el campo de acción de la empresa?

¿Hasta dónde se puede explicar la situación de Coppel la estrategia de diversificación?

¿Hasta dónde se puede explicar la situación de Coppel con la teoría evolutiva de los cambios económicos?

¿Se hará presente el “efecto Penrose” en Coppel?

¿Cuál o Cuáles son las teorías de la economía de la organización explican la situación de Coppel?

¿Hasta dónde se puede explicar la situación de Coppel la teoría evolutiva de los cambios económicos?

¿Qué explicación se podría encontrar en la teoría de la agencia para el caso Coppel?

¿Cómo se califica la acción de abrir tiendas en América del Sur, en lugar de ampliar su oferta en territorio nacional? Mencione algunas razones.

Referencias

<http://www.laeconomia.com.mx/coppel-mexico/>

CAPÍTULO VII

ENFATIZANDO LAS INSTITUCIONES, LA CULTURA Y LA ÉTICA

1. Comprendiendo las instituciones

La visión basada en las instituciones es una perspectiva guía que sostiene que las condiciones a nivel de la empresa y de la industria, además de esto, las empresas tienen que tomar en cuenta la influencia o repercusión que puede tener por parte del Estado y la sociedad al plantear su estrategia (Peng, 2012). North (1990) define las instituciones como las restricciones humanamente planteadas que estructuran la interacción humana. En este mismo ensayo, North (1990) menciona que las instituciones son las “reglas del juego” en una sociedad. Especialmente como incentivos de intercambio en el ámbito político, económico y social. Donde los cambios institucionales dan forma a los caminos la sociedad, que envuelve la historia y su conocimiento.

Peng (2012) establece que el marco institucional está constituido por organizaciones formales e informales quienes rigen el comportamiento individual y de las empresas. Las organizaciones formales son las instituciones que están representadas por las leyes, los reglamentos y las reglas. Que se basan especialmente en el pilar regulador, que fue identificado por Scott (1995) y que establece como las leyes, los reglamentos y las reglas tienen influencia importante sobre el comportamiento de los individuos y de las empresas. En su libro, Scott (1995) comenta que son varias las formas en que se puede regular las instituciones por su función y su forma de interactuar con otros elementos que rodean a la institución.

Las organizaciones informales incluyen las normas, las culturas y la ética. Los 2 soportes principales, basados en los establecidos por Scott

(1995) son el pilar formativo (también llamado normativo) y el cognitivo. El primer pilar se refiere a los valores, creencias y acciones de importantes representantes, ya sea empresas o individuos, que tienen influencia en el comportamiento de otros individuos o empresas.

A. ¿Qué hacen las instituciones?

El autor resume el papel principal de las instituciones en *reducir la incertidumbre*. La cual se diferencia en incertidumbre:

1. Política: se refiere a los disturbios étnicos que podrían afectar directa o indirectamente a las organizaciones.
2. Económica: se basa especialmente en la reducción de los costos de transacción. De dichos costos podríamos tomar también el oportunismo (que incluye el engaño, trampa y confusión entre las partes) que en su caso elevarían dichos costos.
3. Para reducir la incertidumbre, las instituciones hacen contratos. De acuerdo al lugar y las relaciones.
4. Contrato de relación que se basa en las relaciones informales, un intercambio personalizado.
5. Transacción al alcance de la mano, es aquel intercambio firmal e impersonal, basado en las reglas, donde las partes mantienen su distancia.
6. Las transacciones institucionales se definen como aquellos cambios fundamentales que son introducidos a las reglas formales e informales del juego que afectan las organizaciones como jugadores.

B. Una visión de estrategia de negocios basada en las instituciones

Con anterioridad Porter (1990) ha hablado sobre diamante, donde relaciona los cuatro factores que afectan las industrias o naciones hacia la ventaja competitiva. Este modelo lo resumiremos de la siguiente manera.

1. Estrategia de la firma, estructura y rivalidad.
2. Factor de dotaciones.

3. Industrias relacionadas y de apoyo.
4. Demanda doméstica.

C. Propuestas fundamentales

La visión basada en la industria ofrece dos propuestas sobre la importancia de las instituciones.

1. Como los administradores y las empresas toman las decisiones estratégicas de forma racional, de acuerdo a sus intereses conforme a las restricciones formales e informales.
2. Se basa en cómo se relacionan las restricciones formales y las informales para la dirección adecuada de la empresa, donde las restricciones informales desempeñan un papel principal para reducir la incertidumbre y propiciar la constancia de las empresas y sus administradores.

2. El rol estratégico de las culturas

Se comienza definiendo la cultura, basándonos en lo definido por Hofstede (1997, 421), como “la programación colectiva de la mente la cual distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro”. Además podríamos tomar diferentes aspectos tales como el “know-how” que serían parte también de la cultura.

A. Dimensiones de la cultura

El autor propone cinco dimensiones diferentes de la cultura:

1. Distancia de poder: de acuerdo al grado de desigualdad de una sociedad o de una jerarquía dentro de la organización.
2. Individualismo y colectivismo.
3. Individualismo: se refiere a que la identidad de cada individuo es fundamentalmente suya. Sin considerar las características del grupo.
4. Colectivismo. Se refiere principalmente a la identidad de un individuo que está basado en la identidad de su grupo, ya sea familia, compañía, etc.

5. Masculinidad y feminismo.
6. Masculinidad: especialmente en las culturas que son especialmente masculinas, donde los hombres tienen y las mujeres tienen ocupaciones especialmente enfocadas en los cuidados.
7. Feminismo: es una sociedad donde está poco marcado la diferenciación del rol e intercambian papeles respecto a la masculinidad.
8. Evasión de la incertidumbre: se refiere especialmente al grado en que los miembros de las diferentes culturas aceptan situaciones ambiguas y toleran la falta de certidumbre.
9. Orientación a largo plazo: esta dimensión de la cultura se refiere a las sociedades donde se tiene una visión más certera del futuro, que podríamos verla reflejada por ejemplo en el ahorro de cada individuo o donde se esperan resultados más rápidos o a corto plazo.

3. El rol estratégico de la ética

Se parte de la definición de la ética como normas, principios o estándares de conducta que gobiernan el comportamiento individual de las organizaciones. La ética es parte importante de las instituciones informales, que también se ven reflejados en las leyes y reglamentos, es decir, las instituciones formales. El código de conducta o código de ética, son las políticas escritas estándares para la conducta y la ética de una empresa. El código de ética podríamos analizarlo desde diferentes perspectivas:

1. Punto de vista positivo. Como motivación por parte de las empresas para hacer las cosas bien, sin importar la pretensión social.
2. Punto de vista negativo. Donde solo se toma el código de ética como pretensión social sin que en realidad se cumpla dentro de la empresa.
3. Punto de vista instrumental. Basándose en la idea de que la buena ética puede ser un instrumento para la obtención de buenas ganancias generando una ventaja competitiva para con los inversionistas, clientes y empleados.

A. Ética en el extranjero

Existe lo que se llama dos escuelas del pensamiento:

1. La primera es el relativismo ético, que se refleja en el popular refrán “a donde fueras haz lo que vieras”.
2. El segundo es el imperialismo ético, que se basa en la creencia de una sola ética “universal”, definida “solo existe una Ética y nosotros la tenemos”.
3. No se puede elegir cuál es la correcta o realista. Pero el autor se basa en los supuestos propuestos por Donaldson (2007), que establece unas aproximaciones a medio camino.
4. Respeto por la dignidad humana y los derechos básicos que determina el punto de partida básico para las operaciones globales.
5. Respeto a las tradiciones sociales a través de la sensibilidad cultural.
6. Respeto por el contexto internacional que demanda un entendimiento cuidadoso de las instituciones locales.

B. Ética y corrupción

Basado el principio de que la ética contribuye a combatir la corrupción. El autor define la corrupción como el abuso del poder público para beneficio privado, generalmente reflejado en forma de sobornos.

Un marco de respuesta estratégica para retos éticos

Las empresas enfrentan los retos éticos y llegan al marco de respuestas estratégicas.

1. Reactiva: Se refiere a que cuando surgen problemas las empresas no actúan y su primera línea de defensa es la negación, se basa en el principio de hacer menos de lo que se requiere.
2. Defensiva: se enfoca exclusivamente en el cumplimiento de las reglas, que sin pretensiones. Se basan en hacer lo mínimo requerido.
3. Adaptable: se refiere al surgimiento de normas de las organizaciones para aceptar la responsabilidad y valores y creencias interiorizados para realizar ciertos cambios. Se basa en hacer todo lo que se requiere.

4. Estrategia proactiva: es una estrategia donde se anticipan las organizaciones y hacen más de lo que se requiere.

4. Estrategia inteligente

Acerca de las decisiones, se podrían definir las siguientes 3 conclusiones estratégicas para la acción.

- A. Al entrar en un país nuevo, es importante tener la comprensión profunda de las instituciones formales e informales que rigen el comportamiento de la empresa.
- B. Reforzar la información intercultural construyendo conciencia, expandiendo del conocimiento y apalancando las habilidades.
- C. Integrar la toma de decisiones ética como parte del proceso estratégico fundamental de la empresa.

5. Teoría de los derechos de propiedad

Se considera que en la actualidad uno de los problemas que se enfrentan las personas innovadoras de ideas, obras, recursos es la imitación por lo que se debe tener cautela al manifestar dichas situaciones y tener en cuenta los derechos de propiedad que según Mahoney (2010) son las instituciones sociales que definen o delimitan el rango de los privilegios concedidos a los individuos a los recursos específicos, el poder directo e inmediato sobre un objeto o bien, por la que se atribuye a su titular la capacidad de disponer del mismo, sin más limitaciones que las que imponga la ley.

Se mencionan los caracteres del derecho de propiedad; moral, exclusivo y perfecto poder, pero con carácter de limitación y subordinación, así como también perpetuo. Es un poder moral porque la apropiación que se hace del bien es reflexiva y no instintiva. Un derecho exclusivo, derivado de la limitación esencial de la utilidad en muchos objetos, que no puede aplicarse a remediar las necesidades de muchos individuos a la vez. Es un derecho limitado o restringido por las exigencias del bien común, por la necesidad ajena y por la ley, y subordinado, en todo caso, al deber moral. Es perpetuo, porque no existe un término establecido para dejar de ser propietario.

Se considera que dentro de la investigación, gestión estratégica y demás textos científicos se debe preservar el valor ético de autenticidad y no caer en la imitación y robo de ideas, lo que se conoce como plagio que es la acción de copiar en lo sustancial obras ajenas, dándolas como propias. Desde el punto de vista legal es una infracción al derecho de autor acerca de una obra artística o intelectual de cualquier tipo, en la que se incurre cuando se presenta una obra ajena como propia u original. Coase (1960) inició una intensa investigación de los derechos de propiedad que quizás alcanzó su pico con Alchian y Demsetz (1973). Barzel (1989) y Eggertsson (1990) proporcionan útiles debates de la literatura de investigación de los derechos de propiedad antes de tiempo.

Tres criterios importantes para la eficacia de los derechos de propiedad son los siguientes:

- A. La universalidad, todos los recursos escasos son propiedad de alguien.
- B. Exclusividad de los derechos de propiedad.
- C. La transferibilidad, para asegurar que los recursos pueden ser asignado de baja a usos de alto rendimiento.

Las elecciones de hoy se ven limitados por las decisiones de ayer, la historia importa. Libecap (1989) proporciona servicios de investigación importante en relación con la forma en que se forman los derechos de propiedad. Los derechos de propiedad proveen el sistema básico de incentivo económico que da forma a la asignación de recursos. Sostiene que los derechos de propiedad se forman y se hacen cumplir por las entidades políticas, y que los derechos de propiedad reflejan los intereses económicos en conflicto y el poder de negociación de los afectados.

Se señala que la naturaleza en la que se definen los derechos de propiedad y hacer cumplir, fundamentalmente impacta el desempeño de una economía al menos por dos razones. En primer lugar, mediante la asignación de la propiedad a los recursos valiosos y designando quién sufraga los beneficios económicos y los costos de las decisiones. En segundo lugar, mediante la asignación de autoridad en la toma de decisiones, la disposición vigente los derechos de propiedad determina quiénes son los actores clave en el sistema económico.

Las presiones de Libecap (1993) para cambiar los derechos de propiedad existentes pueden surgir a partir de los siguientes factores:

- A. Los cambios en los precios relativos
- B. Los cambios en la tecnología.
- C. Los cambios en las preferencias y otros parlamentos políticos.

Los derechos de propiedad son las instituciones sociales que definen o delimitan el rango de los privilegios concedidos a los individuos a activos específicos (Libecap, 1993). Señala las instituciones de derechos de propiedad de los acuerdos formales que incluyen disposiciones constitucionales estatutos y resoluciones judiciales a las convenciones y costumbres informales con respecto a las asignaciones y uso de bienes. Dichas instituciones afectan críticamente la toma de decisiones relacionadas con la utilización de los recursos y, por tanto, afectan el comportamiento económico y el desempeño.

Debido al importante rol social que han desempeñado los derechos de propiedad en las instituciones han sido objeto de atención por el economista e historiadores de la economía, así como por ciencias políticas y sociólogos. Los derechos de propiedad de la información hace tiempo se dan por sentado en cada país y en la mayor parte del mundo desarrollado, para el caso (Calandrillo, 1998). La premisa de sentido común detrás de la propiedad intelectual de los Estados Unidos régimen es que el valor para la sociedad de muchos tipos de información con frecuencia supera sus costos de desarrollo, por lo tanto, que los haga socialmente conveniente fomentar y producir dicha información.

La justificación que se ejecuta en la ausencia de derechos de autor o patente, la protección cubriendo un individuo o creación de información de la firma, el bajo costo de copiar esas obras inducirá competidores para entrar y “robar” el producto de otra sin penalidad. Por lo tanto, los rivales pueden obtener beneficios de otros esfuerzos intelectuales sin gastar cualquier energía o costos distintos de los costos relativamente menores necesarios para duplicar la creación de valor social.

En un análisis económico en los derechos de propiedad se presentó que en la mayoría el desarrollo nacional es un régimen de derechos de propiedad intelectual, aquí compuesta principalmente de los derechos de autor y de patentes, sino que también abarca el comercio marca y protección

del secreto comercial. Mediante la asignación de derechos exclusivos sobre el uso y distribución de informativos trabaja para sus creadores para una duración específica, los individuos y las empresas pueden de manera segura anticipar las potenciales recompensas por sus esfuerzos inventivos.

En pocas palabras, se quiere información que se creará cuando su costo de desarrollo es inferior a su valor social de valores y derechos de propiedad tienen como objetivo servir a ese propósito. North (1990) aplica sus teorías de la interacción entre la evolución institucional y la organización política y económica para una amplia gama de ejemplos históricos, incluyendo el desarrollo de las estructuras de gestión, los seguros y los mercados financieros. Hace hincapié en que la historia importa. La historia es importante no sólo porque podemos aprender del pasado, sino también porque el presente y el futuro están conectados con el pasado por la continuidad de las instituciones de una sociedad. Las decisiones de hoy y las elecciones de mañana son moldeadas por el pasado. Y el pasado sólo puede hacerse inteligible como una historia de la evolución institucional.

- A. Ofrece una amplia perspectiva sobre cómo persisten y cambiar las instituciones.
- B. Se refiere tanto a explicar la evolución de los marcos institucionales que inducen el estancamiento y el declive económico como la contabilidad de los éxitos.
- C. Examina la naturaleza de las instituciones y de las consecuencias de las instituciones para el desempeño económico y social.
- D. Un marco para la historia de la economía, sino también para explicar cómo el pasado influye en el camino del cambio institucional gradual presente y futuro
- E. Afecta al conjunto de elección de los tomadores de decisiones en un momento en el tiempo

Para North (1990), el foco central está en el problema de la cooperación humana –en concreto, la cooperación que permite economías de capturar los beneficios económicos derivados de la especialización y el comercio–. La evolución de las instituciones que crean un ambiente aco-

gedor para las soluciones de cooperación para el intercambio complejo ofrece para el crecimiento económico.

Se hace una distinción importante entre las instituciones y organizaciones. Las organizaciones incluyen los órganos políticos (por ejemplo, partidos políticos, sindicatos, granjas familiares, cooperativas), los órganos sociales (por ejemplo, iglesias, clubes, asociaciones deportivas), y los organismos educativos (por ejemplo, escuelas, universidades, centros de formación vocales). Las organizaciones son grupos de individuos unidos por un propósito común para alcanzar los objetivos.

Se considera que las instituciones son una creación de los seres humanos. North (1990) sugiere que la integración de las elecciones individuales con las limitaciones que imponen las instituciones en conjuntos de elección es un paso importante hacia la unificación investigación en ciencias sociales. La principal función de las instituciones en la sociedad es reducir la incertidumbre mediante el establecimiento de un establo (pero no necesariamente eficiente) a la estructura de las interacciones humanas.

Argumenta que el análisis institucional requiere que profundizar en dos aspectos particulares de la conducta humana:

- A. La motivación y
- B. para descifrar el medio ambiente.

La ruta de acceso resultante del cambio institucional está formado por:

- A. El *lock-in* que viene de la relación fuertemente acoplados entre las instituciones y organizaciones que han evolucionado como consecuencia de la estructura de incentivos económicos proporcionados por las instituciones, y
- B. las votaciones proceso por el cual los seres humanos perciben y reaccionan a los cambios en el (subjativa) conjunto de oportunidades.

Se reflexiona un institución eficiente es aquella que logra combinar los recursos y capacidades que la distinguen de las demás, son inimitables. Traer los derechos de propiedad y los incentivos económicos para el primer plano se centra la atención donde debe estar, en los factores clave de éxito para el desempeño económico de las sociedades y un eficiente gobierno.

Para Scott (2013) las instituciones son compromisos que engloban elementos cognitivos regulativos, normativos y culturales que, junto con las actividades y los recursos asociados proporcionan estabilidad y significado a la vida social. Hace énfasis en las reglas normativas que introducen una evaluación preceptiva y obligatoria dimensión en la vida social. En los sistemas normativos que incluyen tanto los valores y normas. Valores son concepciones preferidas junto con la construcción de normas para las estructuras o comportamientos existentes que pueden ser comparados y evaluados.

Eggertsson (1990) sobre el comportamiento económico y las organizaciones considera que la literatura de investigación, se identifican tres niveles importantes.

- A. En el primer nivel, la estructura de los derechos de propiedad y formas de organización se modelan explícitamente, pero son tratados como exógenos.
- B. En el segundo nivel, forma de organización es endógena, pero la estructura fundamental de los derechos de propiedad sigue siendo endógeno.
- C. En el tercer nivel, se hacen intentos para considerar.

Se observa que las organizaciones e instituciones no son invariantes, las organizaciones e instituciones varían con el tiempo y la ubicación, con acuerdos políticos y las estructuras de derechos de propiedad, con las tecnologías empleadas, y con cualidades físicas de los recursos y servicios que se intercambian. De acuerdo a Peng (2005) lo que se centra es cómo las transiciones institucionales afectan a una forma específica e importante de la estrategia de la empresa: la diversificación. Se refiere a que el alcance del producto de una empresa depende no sólo de su relación de productos, sino también su relación institucional, que se refiere al grado de arraigo informal con las instituciones dominantes en el entorno que le confieren los recursos y la legitimidad de la organización focal.

Define la relación institucional como el grado de arraigo informal con las instituciones dominantes. Tal arraigo confiere recursos y aumenta la legitimidad de una organización. La relación institucional ayuda a las empresas a capitalizar las economías de alcance basado en tres formas no mercantiles de capital:

- A. El capital social se define por Adler y Kwon como “la buena voluntad disponibles para individuos o grupos”.
- B. El capital político se orienta hacia el aumento de la reputación de una empresa pública, la legitimidad social y eficacia política cuando inter actuar con los actores políticos. En las economías emergentes, las conexiones políticas a menudo afectan a la rentabilidad.
- C. Capital de reputación. Puede reducir la asimetría de información entre las empresas y las partes interesadas, como los consumidores y los trabajadores.

Se reflexiona que de acuerdo con el artículo los productos de la institución son clave para el éxito de la institución porque de acuerdo a las preferencias de los consumidores son las exigencias del mercado y le dan sustento al mantenimiento y posicionamiento de la firma. Barzel (1989), sostiene en un análisis económico de los derechos de propiedad, es complementaria a Libecap (1989) en la tradición de Coase (1960), ofrece una estructura unificada para analizar el intercambio, la formación de los derechos de propiedad, y la organización. Barzel (1989) hace hincapié en que, debido a lo costoso de medir con exactitud la totalidad de un patrimonio atributos, los derechos no son nunca totalmente delineados y la propiedad es por consiguiente el riesgo de apropiación por parte de los demás.

Considera que el concepto de los derechos de propiedad a estar estrechamente relacionada con la de los costos de transacción. Los costos de transacción se definen como los costos económicos asociados con la transferencia, captura y protección de los derechos. Hart (1990) se centra en la comprensión de las empresas, y la comprensión de las estructuras financieras. Sobre la comprensión de las empresas. Aquí, Hart (1990) se centra en algunas cuestiones fundamentales:

- A. ¿Qué significa “propiedad”?
- B. ¿Qué determina los límites de la empresa?
- C. ¿Cuáles son las implicaciones económicas de contratos incompletos?
- D. ¿Cuáles son los roles de los activos no humanos y la naturaleza de la autoridad?

De acuerdo con la literatura de investigación costos de transacción, la renegociación es consecuencia de tres factores que faltan en el modelo principal-agente estándar: En un mundo empresarial complejo y altamente impredecible, es difícil que la gente *piensa* muy por delante y planificar para todas las contingencias que puedan surgir. Aunque los planes individuales se pueden hacer, es difícil para las partes contratantes de *negociar* acerca de estos planes, entre otras cosas porque las partes contractuales tienen que encontrar un lenguaje común para describir los estados del mundo y las acciones respecto de las cuales la experiencia previa no puede proporcionar gran parte de la guía.

Incluso si las partes contractuales pueden planificar y negociar sobre el futuro, puede ser difícil para ellos *escriben* sus planes hacia abajo de tal manera que, en el caso de una disputa, una autoridad externa un tribunal, por ejemplo puede averiguar lo que significan estos planes y hacer cumplir estos planes.

6. Actualidad

En la década de 1990, la teoría de los derechos de propiedad moderna (que proporciona modelos matemáticos más formales) ha cobrado fuerza en la economía de la organización, y el trabajo de Hart (1995) es un ejemplo de este marco moderno de los derechos de propiedad. Con la creciente importancia de los derechos de propiedad intelectual en nuestra era de la información actual, recibirá una mayor atención en la gestión estratégica, y puede llegar a estimular un área de crecimiento para la investigación en los próximos años.

Los estudiantes que estudian la economía de la organización deben tomar nota de que los cambios de puntos de vista teóricos tienen lugar. Sin embargo, con el fin de avanzar, tiene que venir preparado con los hechos, junto con un enfoque analítico (y, a menudo una piel dura) para manejar la resistencia inicial casi inevitable por otros para nuevas ideas que pretenden revocar la sabiduría convencional. Se reflexiona que se inicia con supuestos que estos a su vez con la investigación científica y sustentos con enfoques de expertos se podrán llegar a conclusiones para explicar, contradecir algún fenómeno económico. Siendo ético en la investigación dando créditos a las fuentes que se consultaron y evitando plagio.

En el mundo empresarial real, a menudo encontramos que los derechos a recursos valiosos no están completamente delineados. Las razones de por qué estos derechos de propiedad no están completamente delineados incluyen: un Estado débil, los altos costos de medición en relación con el valor económico de un recurso, el rápido cambio económico y las luchas por la distribución de la riqueza. Si dos empresas altamente complementarias tienen diferentes propietarios, entonces tampoco propietario tiene control real ya que ni puede hacer nada sin el otro. Es mejor dar todos los derechos de control de uno de los propietarios a través de una fusión.

El enfoque moderno de los derechos de propiedad desarrollado por Grossman y Hart (1986) y Hart y Moore (1990), el llamado modelo de Grossman-Hart-Moore (GHM), se centra en estos límites eficiente cuestión. Una de las implicaciones de la teoría de los derechos de propiedad es que, *ceteris paribus*, un partido tiene más probabilidades de tener un recurso si él o ella tiene un importante (costos hundidos) decisión de inversión.

Referencias bibliográficas

- Alchian, A. A. and Demsetz, H. (1973). The Property Right Paradigm. *Journal of Economic History*, vol. 33, issue 1, Mar. 1973, pp. 16-27.
- Barzel, Y. (1989). The property rights model. En *Economic Analysis of Property Rights*. Second edition (pág. 3-6).
- Calandrillo, S. (1998). An economic analysis of property Ownership: Justifications, and problems of the exclusive rights, incentives to generate information and alternative government in the reward system. In *Fordham Intellectual Property, Media and Entertainment Law Journal*. Vol. 9:301 (p. 303).
- Coase, R. (1960). The problema of social cost. In *Journal of Law and Economics*. Vol 3: 1-44. En Mahoney J. (2010). *Economic Foundations of Strategy*. University of Illinois at Urbana– Champaign College of Business, pp. 158-200.
- Donaldson, T. (2007). *Ethical Issues in Business*, 8th edition, Prentice-Hall Inc., 2007.

- Eggertsson, T. (1990). Economic Behavior and Institutions. In *Cambridge: Cambridge University Press*. En Mahoney, J. (2010). *Economic Foundations of Strategy*. University of Illinois at Urbana Champaign College of Business, pp. 158-200.
- Harth, O. (1995). Firms, contracts and financial structure. Oxford: Oxford University Press.
- Harth, O. (1990). Is “Bounded Rationality” an Important Element of a Theory of Institutions? *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 146: 696-702.
- Harth, O. And Moore, J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political Economy*, 98:1119-58.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (p. 5), New York: McGraw-Hill; G. Hofstede, 2007, *Administration en Asia en el siglo XXI*, APJM, 24: 421-428.
- Grossman, S. J., and Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy* 94(4): 691-719.
- Libecap, G. D (1993). Contracting for property rights. *Contracting for Property Rights*. Cambridge University Press, pp. 1-10.
- Libecap, G. D. (1989). *Contracting for property rights*. New York: Cambridge University Press.
- Mahoney, J. (2010). Property rights theory. *Economic Foundations of Strategy*. University of Illinois at Urbana– Champaign College of Business, pp. 158-200.
- North, D. (1990). *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 1, (Winter, 1991), (pp. 97-112) Published by: American Economic Association.
- Peng, M. (2012). Enfatizando las instituciones, la cultura y la ética, en *Gestión Estratégica*. Editorial Cengage Learning.
- Peng, M, Lee and Wang, D. (2005). What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness. *Academy of Management Review*. Vol. 30, No. 3, (pp. 622-633).

Porter, M. E. (1990, 1998). *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, 1990.

Scott, W. R. (2013) Chapter 3: Crafting an analytic framework I, Three pillars of Institutions. *Institutions and Organizations, ideas, interests, and identities*, fourth edition. (pp. 55-59).

Scott, W. R. 1995. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. Explique que son las instituciones formales y las informales.

Las organizaciones formales son reconocidas por todos ya que tienen reglas que las formalizan, las informales no son reconocidas expresamente pero si de forma tácita.

2. ¿Cuáles son los pilares que identifica Richard Scott?

- A. Las organizaciones formales: se basan especialmente en el pilar regulador.
- B. Las organizaciones informales se basa en los pilares: formativo (también llamado normativo) y el cognitivo (estructura del conocimiento).

3. ¿Cómo podemos definir las transacciones institucionales?

Las transacciones institucionales se definen como aquellos cambios fundamentales que son introducidos a las reglas formales e informales del juego que afectan las organizaciones como jugadores.

4. Defina las dimensiones de la cultura.

- A. Distancia de poder.
- B. Individualismo y colectivismo.
- C. Masculinidad y feminismo.
- D. Evasión de la incertidumbre.
- E. Orientación del tiempo.

5. Describa las diferentes perspectivas sobre la aplicación del código de ética.

- A. Punto de vista positivo.** Como motivación por parte de las empresas para hacer las cosas bien, sin importar la pretensión social.
- B. Punto de vista negativo.** Donde solo se toma el código de ética como pretensión social sin que en realidad se cumpla dentro de la empresa.
- C. Punto de vista instrumental.** Basándose en la idea de que la buena ética puede ser un instrumento para la obtención de buenas ganancias generando una ventaja competitiva.

6. ¿Cuáles son las 2 escuelas del pensamiento o los 2 puntos de vista respecto a la ética en el extranjero así como los caminos intermedios?

- A.** La primera es el relativismo ético, que se refleja en el popular refrán “a donde fueras haz lo que vieras”.
- B.** El segundo es el imperialismo ético, que se basa en la creencia de una sola ética “universal”, definida “solo existe una Ética y nosotros la tenemos”.

7. ¿Cuáles son los diferentes tipos de estrategia que puede tomar una empresa respecto a la ética?

- A. Reactiva:** Se refiere a que cuando surgen problemas las empresas no actúan y su primera línea de defensa es la negación, se basa en el principio de hacer menos de lo que se requiere.
- B. Defensiva:** se enfoca exclusivamente en el cumplimiento de las reglas, que sin pretensiones. Se basan en hacer lo mínimo requerido.
- C. Adaptable:** se refiere al surgimiento de normas de las organizaciones para aceptar la responsabilidad y valores y creencias interiorizados para realizar ciertos cambios. Se basa en hacer todo lo que se requiere.
- D. Proactiva:** es una estrategia donde se anticipan las organizaciones y hacen más de lo que se requiere.

8. ¿Qué son los derechos de propiedad?

Son instituciones sociales que definen y delimitan el rango de privilegios a los individuos para determinado recurso.

9. ¿Cuáles son los caracteres de los derechos de propiedad?

Poder moral, derecho exclusivo, derecho ilimitado, perpetuo.

10. ¿Cuáles son los factores para cambiar los derechos de propiedad existentes?

Cambios en los precios relativos, cambios tecnológicos en la producción y cambios en las preferencias y otros parámetros políticos.

11. ¿Qué aspectos se requiere profundizar de la conducta humana para realizar un análisis institucional?

Motivación y conocer el medio ambiente.

12. ¿Qué son las instituciones?

CASO DE ESTUDIO

Jaztea

Jaztea es una bebida refrescante a base de una infusión de flor de jazmín, té verde y limón fresco. Actualmente Jaztea tiene cuatro presentaciones: Original (té de jazmín), Jamaite (té de jamaica), Hawaiian Tea (té de piña y coco) y Jaztea Kids (enfocada a los niños).

El Té helado Jaztea tiene su origen en un restaurante de comida oriental de nombre “Tung-Fong” localizado en la ciudad de Culiacán, restaurante propiedad de la familia Fong-Payán; la bebida se preparaba para acompañar la comida.

Así es como nace en 1989 Jaztea, y en las instalaciones del mismo restaurante se localizo la primera planta de producción. En 2004, las instalaciones del restaurante ya era insuficientes para la producción de Jaztea, y la familia

Fong-Payan adquirió una instalación de 2,400 metros cuadrados localizado en la misma ciudad de Culiacán, que se convirtió en la primera planta de la empresa; en este complejo se producen 50,000 litros de té al día.

Para el reparto, arranco con VW sedan como su primer vehículo de reparto; entró a 80 tiendas OXXO a mediados de 1996. Luego de tres años, la flota de reparto flota creció con la adquisición de un “viejo Tsuru” para mejorar las prácticas de entrega a escuelas y otras tiendas de Culiacán.

La familia invirtió en una segunda fábrica de 1,500 metros cuadrados en la ciudad de Guadalajara, que produce otros 30,000 litros al día.

En 2010, la familia invirtió en una planta de soplado de plásticos para abastecer su consumo de botellas, un modelo de negocios que usan las grandes del sector.

La firma controla siete centros de distribución en Mazatlán, Los Mochis, Ciudad Obregón, Monterrey, Puebla, Hermosillo y Tijuana, desde donde envía el té a 5,000 puntos de venta. Con la producción de la planta localizada en Guadalajara extendió su presencia a Nuevo León, Coahuila, Jalisco, Michoacán y Puebla. En Nuevo León y Coahuila a través de la cadena OXXO y a Puebla, Michoacán y Jalisco a través de Soriana y Wal-Mart.

La distribución en tiendas es el campo de batalla donde compete contra las grandes marcas por un lugar. La dirección de Jaztea asume que “son bloqueados”, y afirma que “en eventos públicos, congresos o exhibiciones, evitan que nuestros productos se vendan; incluso pagan a los organizadores para que Jaztea no participe en esos eventos”.

La firma logra obtener la Certificación SQF (Safe Quality Foods), una aprobación conocida mundialmente, avalada por la Food and Drug Administration y mediante la cual garantizan la inocuidad de sus productos.

Recientemente la compañía resultó acreedora por quinta ocasión al distintivo Empresa Socialmente Responsable, una línea en la que planea mantenerse.

Jaztea ha planeado dejar de ser regional para pasar a competir por un lugar entre gigantes como Coca-Cola, Unilever, Pepsico, Jumex. Busca desarrollar un sistema de franquicias dirigido a otros países, aumentar sus canales de distribución y lanzar su producto en una nueva presentación en lata, con miras hacia los próximos cuatro años.

La intención es exportar los productos a Arizona y California. En Centroamérica, pretende venderlo por medio de franquicias que se encarguen de la producción y distribución.

La familia Fong también trabajó en institucionalizar el negocio e invitar a expertos en recursos humanos que hicieran pruebas de habilidades gerenciales a cada miembro de la familia. La familia aceptó con cierta resistencia. Gloria Payan, la madre, confiesa que desconfiaba de la gente externa, tras una mala experiencia previa en el restaurante. Dice: “No quería que nos volvieran a timar”.

Para 2013, la compañía espera un crecimiento de 20% en el mercado de bebidas saludables valuado (al cierre de 2012) en 2,637 millones de pesos, de acuerdo con datos de la firma de investigación de mercados Euromonitor.

La dirección de Jaztea asegura que las mejores herramientas para el negocio son: elevar el nivel de sus discursos y llevar un buen manejo de su información financiera. Sin embargo, aspectos como investigación, tecnología, pero principalmente innovación, que permitan transformar los productos, son algunas de las necesidades y limitantes de las empresas mexicanas.

Las principales marcas competidoras de Jaztea son: Fuze Tea, Arizona, Te Lipton, Nestea, Te Thai,

Preguntas

¿Cómo se puede aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) al caso Jaztea?

¿Que “estrategias genéricas” del modelo de Porter aplica Jaztea?

¿Hasta donde se explica el caso Jaztea con el “posicionamiento industrial” de Peng (2012)?

¿ Se hará presente el “efecto Penrose” en Jaztea?

¿Hasta donde se explica el marco VRIO de Peng (2012) el caso Jaztea?

Referencias bibliográficas

<http://www.jaztea.com.mx>

CAPÍTULO VIII

¿CÓMO LOS AGENTES Y CÓMO LOS ADMINISTRADORES CONFUNDEN LAS COSAS?

TEORÍA DE LA AGENCIA

1. Introducción

Este capítulo pretende conjuntar las ideas de diferentes investigadores sobre la teoría de agencia. Las líneas de investigación que se derivan de ésta y se hace una comparación entre ésta y la teoría de la agencia reconsiderada. También se enfatizan las características de empresas estatales en base a la teoría de agencia y los beneficios o conflictos derivados de la privatización.

De acuerdo a Eisenhardt (1989), antes de poder definir la Teoría de la Agencia, es importante recordar lo que significa la firma. Esta es la unión de individuos con características diferentes, que son propietarios y que unen estas propiedades para crear una serie de relaciones que les ayudan a alcanzar sus objetivos, en principio, comunes. La firma necesita gobernanza y ésta se da a partir del gobierno corporativo, en donde los principales participantes son: los propietarios, los administradores y el consejo directivo. Es lo que se conoce como el “trípode” (Peng, 2010).

Los propietarios son los que dan el capital y son los dueños de la firma. Basado en el libro de Peng (2010), existen tres grandes patrones: La propiedad concentrada, que inicia con los fundadores, pero que a largo plazo si quiere expandirse, tendrá que involucrar a más accionistas, lo que llamaríamos propiedad diversa. También está la propiedad familiar, que como su nombre lo dice, tiene un control familiar, y aunque sus objetivos serían comunes, el manejo en la administración podría verse empañado por agentes poco calificados.

Finalmente está la propiedad estatal, donde el Estado es el gran propietario y este tipo de propiedades, regularmente no operan bien, pues faltan incentivos. En teoría estas propiedades, aunque son de los ciudadanos, éstos no ven las ganancias que se obtienen de la propiedad estatal y lo único que logran es como dirían los rusos “yo hago como que trabajo y tú haces como que me pagas”.

2. Teoría de la agencia

Entonces, ¿Qué es la Teoría de Agencia? Eisenhardt (1989) dice que la teoría de Agencia surge cuando los propietarios (principales) comienzan a delegar las funciones directivas, la toma de decisiones a otros individuos (agentes). Por tanto, la teoría de la agencia estudia la problemática existente entre los principales y los agentes. Esta autora dice que la teoría de la agencia tiene dos posiciones generales, en base a su objetivo de estudio. La primera línea es la positivista que se centra principalmente en la relación de los propietarios de la firma y los administradores principales de la organización (esto se usa principalmente en grandes corporativos). En cambio, la segunda línea es más general, se centra en la relación misma que puede encontrarse en muchas situaciones donde existe esta relación dual del propietario y el agente.

La Teoría de la Agencia se basa en esta segunda línea. Mahoney (2010) lo define de manera muy clara, la teoría de la agencia se enfoca en el estudio de la gobernanza empresarial en la gestión estratégica. Berle y Means en 1932 argumentan que la separación entre propiedad y control produce una condición en la que los intereses de los propietarios y los administradores pueden divergir. Ellos sostienen que “Ya no hay ninguna certeza de que una corporación se ejecute principalmente en los intereses de los accionistas” (Berle y Means, 1932; Mahoney, 2010).

Este punto, Peng(2010) lo desmenuza muy bien al hablar de conflictos principal – agente, donde esta divergencia de intereses crea conflictos y dan como resultado costos de agencia, que incluyen monitorear y controlar a los agentes por el lado de los principales, y por el otro lado los agentes al tener que mandar señales de que son dignos de confianza para el principal. La teoría de agencia supone que esta divergencia se debe a que los accionistas están interesados en maximizar el valor a largo plazo de sus acciones, y los agentes lo que buscan es maximizar su propio poder, ingreso y beneficios.

Fama y Jensen (1983) mencionan que la razón principal por la que los problemas de agencia persisten, son las asimetrías de información entre los principales y agentes. En este sentido, los agentes suelen saber más acerca de sus tareas que sus directores. El problema económico del director es saber cómo aprovechar la información del agente. Un problema análogo es cuando se descentraliza una empresa, lo que se conoce como compatibilidad de incentivos. Estos autores tienen como objetivo explicar la supervivencia de la organización que se caracteriza por la separación de la propiedad y control. Ellos consideran que los problemas de agencia se deben a que los contratos escritos y obligatorios no son de bajo costo. Los costos de agencia incluyen costos de estructuración, supervisión y la unión de una serie de contratos entre agentes con intereses en conflicto.

No toda información es de alto costo, cuando los agentes interactúan para producir resultados, adquieren información sobre sus compañeros de trabajo, información que no está directamente a disposición de los agentes de más alto nivel. Hasta este momento, la teoría de agencia ha castigado mucho a los administradores, argumentando que los agentes usarán la información superior para explotar a los principales a menos de que sean supervisados. Sin embargo, esto no siempre es así, a veces son los principales los que explotan a su firma y son los propios agentes quienes utilizando esta información superior, benefician a una empresa y por tanto a las partes interesadas.

A esta teoría se le conoce como Teoría de la Agencia Reconsiderada, que señala que no todos los agentes son iguales y que algunos ejecutivos se esfuerzan más por ser administradores efectivos de la institución para crear una corporación sostenible (Miller y Sardais, 2011). Hay en este tema varios ejemplos rescatables como lo que pasó con Renault y Lefaucheu. Lefaucheu era un administrador que al correr a Renault, a éste lo ponen al frente. Él, después de la segunda guerra mundial, se comprometa a fabricar 170000 vehículos antes de cinco años. Entonces, anima a sus empleados y consigue su objetivo. Lo interesante de este caso es que no hubo apoyo de los propietarios para lograr el objetivo, él obtenía los recursos económicos de su mismo trabajo. Lo que él pudo crear fue una inversión en las capacidades a largo plazo, líneas de productos e infraestructura, la creación de una fuerza de trabajo cooperativa, una lista fiel de los proveedores y un negocio de exportación saludable.

Desde esta perspectiva Lefaucheu enseña algo muy importante, no basta con ser el propietario o el agente designado. Lo importante es el liderazgo y la astucia que tengas para poder conjuntar todos los esfuerzos y ser eficientes. Si volviésemos al caso de teoría de juegos, el oportunismo sería menos costoso cuando todos trabajan para el bien común. En este caso, el liderazgo llevado a cabo como Lefaucheu podría reducir mucho los costos de agencia. Se ha extendido el tema de teoría de agencia con principales y agentes, y aunque se ha mencionado, falta definir al consejo directivo. Según Peng (2010), el consejo directivo son los intermediarios entre los propietarios y los administradores, es quien supervisa y ratifica las decisiones estratégicas y recompensa o penaliza a los administradores superiores.

El consejo se compone por los directores internos que son los más altos ejecutivos de una firma, pero la tendencia alrededor del mundo es introducir más directores externos, que no son administradores. Esto ha causado mucha controversia pues aunque al principio la introducción de estos directores externos era para disminuir costos de agencia y que este externo fuera objetivo en sus decisiones, la mayor parte de las veces, este externo parece, como diríamos en México “muñeco de aparador” pues no está al tanto de los objetivos de la empresa y no está empapado de la información que podría tener un agente. Por lo que las decisiones que toma al frente de la empresa, regularmente no son las correctas.

3. Una perspectiva global

Desde una perspectiva global, los diversos patrones de propiedad y control corporativo alrededor del mundo conducen a una mezcla diferente de mecanismos internos y externos. Esas combinaciones son efectivas mientras no se consideren débiles ambos mecanismos, que regularmente se da en empresas propiedad del Estado, por lo que la sugerencia más viable es la privatización.

En general, existen pruebas de que la privatización puede ser la solución, ya que un mejor gobierno y motivación pueden conducir a incrementar el buen desempeño de la compañía. Sin embargo, el caso de empresas paraestatales en México, son una excepción a la regla.

A. Caso Telmex

Para analizar este caso de privatización, se consultaron artículos de opinión relacionados. El primero de ellos (Suárez, 2006), habla sobre la situación previa, indicando que en 1972 se consolidó como un monopolio propiedad del gobierno, lo que ocasionó baja calidad en sus operaciones, escasos recursos para inversión, cierto rezago en la tarifa y condiciones de empleo menos rigurosas que en cualquier empresa de capital privado.

Por varios años Telmex fue la fuente de ingresos alterna del gobierno, donde podía conseguir efectivo para subsanar la falta de recursos en otras áreas, y dar servicio a una enorme y creciente deuda pública. Esto trajo como consecuencia un mal servicio de la compañía, tarifas elevadas, subsidios, un déficit en la cantidad de teléfonos públicos, incluso, demoras significativas en la obtención de líneas.

Carlos Salinas estableció tres condiciones para la privatización del Telmex:

1. Que la mayoría de las acciones pertenecieran al pueblo mexicano.
2. Que dejara de ser una empresa monopólica y que se diera lugar a nuevos competidores.
3. Por consiguiente, lograr una maximización de ingresos para el gobierno a través de la venta de la empresa.

Cuando la empresa fue adquirida por Grupo Carso, se tenían expectativas optimistas sobre el futuro, donde se cumplirían las condiciones predichas, haciendo de Telmex una empresa dinámica y competitiva.

Esto no se cumplió. El otro artículo muestra la condición actual de la empresa y sus trabajadores. Gómez (2006) nos detalla que durante este periodo, la compañía ha presentado cambios significativos en materia de tecnología, lo que mejoró su calidad y diversificación de servicios en telecomunicaciones, pero también, ha presentado pérdidas en materia de trabajo, a través de la subcontratación y desaparición de derechos laborales.

B. Caso Pemex

Se sabe que Pemex no es un caso de privatización *per se*, sin embargo, la reforma energética abrió la posibilidad de nuevos inversionistas y/o accionistas. Analizando la situación previa, *El Informador* publicó en febrero del

2013 un estudio hecho por la Universidad de Oxford y el Instituto Baker III que revela que los ingresos habrían aumentado hasta un 48% en la última década, de no ser por la mala administración de sus recursos. Un costo de oportunidad de 4 billones de pesos. Dentro de los grandes problemas que tiene la empresa es un nomina pesada; el sobre empleo o fuerza laboral inútil es la cuarta variable que ha afectado la eficiencia de dicha empresa.

Para 2014, una vez aceptada la reforma energética, *El Diario de Yucatán* entrevistó a un empresario gasolinero; Castillo (2014) hace un análisis de la canalización de la inversión externa, considerando que se centrara en el reparto a distribuidores y a grandes consumidores. Pero en este rubro Pemex está en desventaja con sus competidoras extranjeras.

Pemex nunca se preocupó por controlar sus costos y mantener precios competitivos, mucho menos, por cuidar otros factores de eficiencia, lo cual lo sitúa en un posición baja contra sus similares en el extranjero. Esta empresa tiene grandes desventajas en el marco de la economía global, no solamente por la mala administración y la corrupción, sino también, por que 67.4% de sus ventas se van al fisco.

Castillo (2014) propone que Pemex se convierta en una fuerza de empeño y buena administración. Que busque ser una empresa eficiente y competitiva ocupándose en aspectos de comercialización y marketing. Por obvias razones, las malas prácticas de corrupción deben ser eliminadas.

Para estos dos casos se puede concluir que la privatización no es siempre una solución efectiva.

4. Un modelo completo de gobierno corporativo

Para construir un modelo completo de gobierno corporativo debemos considerar las tres bases: la visión basada en la industria, en los recursos y en las instituciones.

A. Consideraciones basadas en la industria

Es necesario considerar las diferencias de la industria. Un ejemplo aplicado para la teoría de agencia es el de los directores externos, ya que se considera una práctica que mejora el desempeño. Sin embargo, este no aplica en todo tipo de industria. Para aquellas que se caracterizan por un ritmo de innovación rápido y requieren una inversión significativa en I & D (tam-

bién conocidas como de base tecnológica), se requieren directores con un conocimiento profundo y experiencia sólida; capaces de generar estrategias novedosas y complejas. En otras palabras, no basta con el control financiero, donde se enfocan los directores externos, sino un control estratégico.

B. Consideraciones basadas en los recursos

El capital humano administrativo, que son los talentos y habilidades de los administradores superiores y los directores, es uno de los recursos específicos más valiosos, raros y difíciles de imitar de una compañía. Incluso, algunas de estas capacidades son únicas, como es el caso de la experiencia internacional para las empresas Born Global. Ocampo y Fong (2011) señalan que una de las características del equipo directivo de las empresas nacidas globales es la experiencia personal o laboral en otros países.

C. Consideraciones basadas en las instituciones

Dentro de la visión basada en las instituciones aplicadas en el modelo de gobierno corporativo, se contemplan dos marcos:

1) Marcos institucionales formales

Grosso modo, la legislación que protege a accionistas juega un papel principal en la concentración de la propiedad y el control. Una mejor protección legal formal de los derechos de los accionistas alienta a las familias fundadoras a diluir su capital para atraer accionistas minoritarios y delegar la administración diaria a los administradores profesionales. Por otra parte, cuando las instituciones formales legales y reguladoras son disfuncionales, las familias fundadoras deben operar sus firmas directamente. Sin protección al inversionista, otorgar los derechos de administración a administradores profesionales externos podría ser una invitación al abuso o robo.

2) Marcos Institucionales informales

La influencia del capitalismo y la globalización han ocasionado cambios recientes en el gobierno corporativo alrededor del mundo. Al menos tres aspectos de la reciente globalización tienen un peso sobre el gobierno corporativo:

- a. Incremento del comercio y la inversión
- b. La inversión de portafolio extranjero (IPE) ha escalado nuevas alturas.

- c. La sed global de capital ha hecho que muchas firmas pongan atención al gobierno corporativo.

Los cambios en las normas y valores están directamente promovidos por la difusión global de códigos de “mejor práctica”. Parte esencial de ello son los organismos internacionales como la OCDE

D. Debates y extensiones

Dentro del tema de los debates, se examinan dos: Los agentes oportunistas versus administradores representantes y la convergencia global versus divergencia

1) Agentes oportunistas versus administradores representantes

Por un lado, la teoría de agencia asume que los administradores son agentes que podrían involucrarse en actividades oportunistas para sus propios propósitos si les deja actuar deliberadamente. En contra parte, surge una teoría a favor de los administradores llamada, teoría de administradores representantes, la cual sugiere que la mayoría de administradores puede considerarse como administradores propietarios. Salvaguardar los intereses de los accionistas y alcanzar los objetivos organizacionales, en oposición a una agenda propia, maximizarían las funciones útiles de los administradores.

Los teóricos de la administración concuerdan en que la teoría de la agencia es útil cuando describe una cierta parte de los administradores bajo ciertas circunstancias. Sin embargo, la teoría de agencia podría conducir a problemas de agencia, es decir, conducir a una conducta oportunista de los agentes.

Respaldao la nueva teoría de administradores representantes, Miller y Sardais (2011) argumentan que no todos los agentes son iguales, que algunos ejecutivos responden a un mayor propósito por lo que se esfuerzan por ser administradores efectivos de su institución y de todos sus grupos de interés. En una época donde la sostenibilidad se ha convertido en el nuevo lema de gestión, existe un creciente énfasis en hacer más poderosos ejecutivos serviciales.

La pregunta clave para este tema será el cómo estos agentes-ángeles podrán hacer lo correcto en un contexto de oportunismo por parte de los mismos propietarios y mantener el nivel de desempeño.

2) *Convergencia global versus divergencia.*

Otro debate líder es si el gobierno corporativo es converger o divergir globalmente. Los promotores de la convergencia alegan que la globalización desata un proceso de “la sobrevivencia del más fuerte” en el que las firmas se ven forzadas a adoptar las mejores prácticas globales. Dentro de las prácticas se puede mencionar la atracción de inversión extranjera directa y el listar acciones en el mercado de valores.

En cuanto a la divergencia, es cierto que no todos los países puedan aplicar todas las prácticas aceptadas a nivel global. Ejemplo de ello es la recomendación de llevar una propiedad y control concentrados como buena práctica en países de Europa, Asia y Latinoamérica.

Es más probable balancear ambas, divergencia y convergencia, de los inversionistas globales y los socios accionistas locales.

E. El estratega inteligente

1. El estratega inteligente capitaliza tres conclusiones estratégicas para la acción.
2. Conflictos principal agente y principal-principal deben ser comprendidos ampliamente, para crear mejores mecanismos de gobierno.
3. Es importante que la empresa desarrolle capacidades específicas para diferenciarla con respecto al gobierno corporativo.
4. Sobre todo, es necesario dominar las reglas que afectan el gobierno corporativo, prever los posibles cambios y estar consciente de las diferencias, especialmente cuando hacen negocios en con empresas en el extranjero.

En suma, comprender el gobierno corporativo es útil para responder las cuatro preguntas elementales de la estrategia:

1. ¿En qué son diferentes las empresas? Son diferentes en el tipo de gobierno corporativo, esto es porque las industrias, las habilidades y la forma de disciplinar a los administradores, así como los distintos marcos institucionales, cambian de una a otra empresa.

2. ¿Cómo es el comportamiento de las empresas? Se asume que la mayoría de las corporaciones tienen los mismos componentes del gobierno corporativo, por lo que la forma en la que estos se relacionan e interactúan establecerá el comportamiento de la empresa.
3. ¿Cuáles son las determinantes del alcance de la firma? Desde el punto de vista del gobierno corporativo, una de las determinantes del alcance es la visión del líder, donde el objetivo ideal es construir un imperio y reducir riesgos.
4. ¿Qué determina el éxito de las empresas en el mundo? Existen suficientes razones para considerar que las empresas con un mejor gobierno logran un menor costo de capital y, por tanto, un mejor desempeño.

En conclusión, el gobierno corporativo podría ser una herramienta de diferenciación competitiva importante, que podría llevar a las empresas a la cúspide.

Referencias bibliográficas

- Berle, A. A. and Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property* (New York: Harcourt, Brace & World, [1932] 1968).
- Castillo, P. (2014, 7 de febrero). Pemex, empresa del Estado, *El Diario de Yucatán*.<http://yucatan.com.mx/editoriales/pemex-empresa-del-estado>.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14: 57-74.
- El Informador. (2013, 25 de febrero). Administrador deficiente, lastre para Pemex, *El Informador*. Recuperado de <http://www.informador.com.mx/impresion/43990>.
- Fama, E. and M. Jensen.(1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.
- Gómez, C. (2006, 3 de diciembre). Telmex, ejemplo de desaparición de derechos laborales, asegura estudio, *La Jornada*, Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2006/12/03/index.php?section=sociedad&article=041n2soc>.

- Miller, D. and Sardais, C. (2011). Angel agents: Agency theory reconsidered. *Academy of Management Perspectives*. 25(2): 6-13.
- Mahoney, J.T. (2010). *Economic Foundations of Strategy*. Chapter 4: Agency theory. SAGE Publications, Inc, pp. 200-236.
- Ocampo, L. y Fong, C. (2011). La pyme en México, modelos de creación de empresas exitosas: el caso de las nacidas globales, las gacelas y las spin-off. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, Recuperado de <http://www.riico.org/memoria/quinto/RIICO-12304.pdf>.
- Peng, M. (2010). *Estrategia Global*. Chapter 11: Governing the corporation around the world. 2nd Edition. CENGAGE Learning, pp. 210-245.
- Suárez, M. (2006). La privatización de Telmex, *Aquelarre Económico*, Recuperado de <http://www.asuntoscapitales.com/articulo.asp?ida=1713>.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. ¿A qué se le llama Gobierno Corporativo?

El Gobierno Corporativo es la relación entre varios participantes al determinar la dirección y el desempeño de las corporaciones. Los participantes principales son:

- A. Propietarios.
- B. Administradores.
- C. Consejo directivo, conocidos como el “trípode” que sustenta el gobierno corporativo.

2. ¿A qué se refiere la propiedad concentrada y la propiedad diversa?

Los fundadores por lo general la poseen y controlan completamente a esto se le llama propiedad y control **concentrados**. Cuando se involucrará a varios accionistas pequeños pero ninguno con un poder de control dominante, se la llama **propiedad diversa**.

3. ¿Que es la propiedad estatal?

Las empresas propiedad del estado.

4. ¿Qué sugiere la teoría de agencia sobre los conflictos principal-agente?

Sugiere que hasta el punto que los intereses de los principales y los agentes no se superponen por completo, habrá inherentemente conflictos principal-agentes. Estos conflictos dan como resultado **costos de agencia** que incluyen:

- A. El costo de que los principales monitoreen y controlen a los agentes.
- B. El costo de los agentes por vinculación (mandar señales de que son dignos de confianza).
- C. El costo por el oportunismo.

5. Explique cuáles son los conflictos principal-principal.

Son conflictos de intereses entre dos tipos de principales: accionistas con control y accionistas minoritarios.

6. ¿Cuáles son las tres perspectivas líderes que conducen a un modelo completo de gobierno corporativo?

- A. Consideraciones basadas en la industria
- B. Consideraciones basadas en los recursos
- C. Consideraciones basadas en las instituciones.

7. Dentro del modelo completo de gobierno corporativo, menciona como se aplica la visión basada en los recursos?

Desde un punto de vista de gobierno corporativo, algunos de los recursos específicos de la firma más valiosos, raros y difíciles de imitar, son los talentos y habilidades de los administradores superiores y los directores, considerados capital humano administrativo.

8. Enumera los dos grandes debates de la teoría de agencia.

- A. Agentes oportunistas versus administradores representantes y
- B. Convergencia global versus divergencia.

9. ¿En qué consiste el debate sobre los agentes oportunistas versus administradores representantes, de la teoría de agencia?

La teoría de agencia asume que los administradores son agentes que podrían involucrarse en actividades oportunistas si se les deja hacer lo que quieran, por otro lado una teoría a favor es la llamada teoría de administradores representantes, la cual sugiere que la mayoría de estos puede considerarse como administradores propietarios.

10. ¿Cuáles son las tres conclusiones estratégicas en materia de la teoría de agencia que capitaliza el estratega inteligente para la acción?

- Comprender la naturaleza de los conflictos principal-agente y principal-principal para crear mejores mecanismos de gobierno
- Desarrollar capacidades específicas de la firma para diferenciarla en dimensión del gobierno corporativo
- Dominar las reglas que afectan el gobierno corporativo, anticipar los cambios y estar conscientes de las diferencias.

CAPÍTULO IX

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN COMPAÑÍAS QUE COMPITEN EN UNA SOLA INDUSTRIA

1. Introducción

La estructura y la cultura organizacional, son parte fundamental de las estrategias, por lo que tienen una estrecha relación con las utilidades de las empresas. En el presente trabajo, se examina y se analiza la forma en que los administradores y directivos pueden implementar sus estrategias de la mejor forma, mediante la estructura y la cultura organizacional de la empresa, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva y un alto desempeño en el mercado, frente a la competencia.

En la práctica, la implementación de la estrategia a través de la estructura y la cultura organizacional es una tarea difícil la cual presenta muchos retos para todas las empresas, ya que un modelo de negocios bien desarrollado llega a ser rentable sólo si éste se puede implementar con éxito.

Al término de este trabajo se puede entender y explicar por qué el éxito de una empresa depende en gran medida de la capacidad que tengan sus administradores, empresarios y directivos, para diseñar y administrar la estructura, los sistemas de control y la cultura organizacional de la empresa, con el fin de desarrollar e integrar mejor el modelo de negocios correspondiente.

2. Implementación de la estrategia a través del diseño organizacional

La implementación de la estrategia implica tener un diseño organizacional, el cual es definido como el proceso de decidir la forma en la que la empresa debe crear, combinar y utilizar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura organizacional para desarrollar e implementar un modelo de negocios exitoso.

Es importante señalar que el modelo de negocios no es un plan de negocios. El modelo de negocio es la planificación que una empresa realiza en relación a los ingresos y beneficios que intenta obtener, y es aquí donde se establecen los pasos a seguir para atraer clientes, establecer ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias; por su parte, el plan de negocios es una guía para el empresario a través del cual se elaboran, definen y evalúan aspectos de la idea o proyecto de negocio, esto sirve para concretar una idea y convencer a empresarios o inversionistas a participar en el negocio. Diríamos que el modelo de negocio es parte estratégica del plan de negocios.

Como se mencionó con anterioridad, el diseño organizacional está integrado por tres elementos: la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura organizacional, todos estos son mecanismos a través de los cuales las empresas motivan y coordinan a sus empleados, a su vez modelan las conductas y actitudes de estos.

A. La estructura organizacional

La estructura organizacional asigna tareas y papeles específicos a cada miembro de la empresa, determina las relaciones formales de dependencia que existen en una empresa, tales como sus procedimientos, controles, autoridad y procesos para la toma de decisiones, y especifica la forma en que las tareas se deben coordinar para incrementar la eficiencia, calidad, innovación y la actitud sensible hacia los clientes, las cuales son capacidades distintivas que conllevan a tener ventaja competitiva.

Por lo general, las pequeñas empresas tienden a tener una estructura funcional, centralizadas, las empresas medianas suelen adoptar una estructura por divisiones, descentralizadas, y las empresas grandes tienden a manejar una unidad de negocios o estructura matricial estratégicamente.

La estructura organizacional, ante la implementación de una estrategia, establece la manera en que se establecerán los objetivos y cómo se asignarán los recursos. Cualquier cambio que se realice en las estrategias, requerirá de cambios en la estructura de la organización. Para determinar qué cambios estructurales se necesitan para implementar nuevas estrategias es necesario analizar y evaluar los tipos de estructura organizacional:

1) Funcional o centralizado

Es la más simple y menos costosa, agrupa las tareas y actividades por función de negocios, promueve la especialización del trabajo, fomenta el uso eficiente del talento gerencial y técnico, minimiza la necesidad de un sistema de control, permite la rápida toma de decisiones y es frecuente que la comunicación no sea buena.

2) Divisional por áreas geográficas

Es adecuada para las empresas cuyas estrategias necesitan cubrir necesidades y características de clientes de diferentes áreas geográficas y también para las empresas que tienen instalaciones similares en las sucursales ubicadas en áreas muy dispersas. Las estructuras divisionales son costosas ya que cada división requiere de especialistas en cada función.

3) Divisional por productos o servicios

Es la mejor para la implementación de estrategias cuando se necesita enfocar en productos o servicios específicos, es muy utilizado cuando una empresa oferta a pocos productos o servicios.

4) Divisional por clientes

Es la más efectiva para implementar estrategias cuando los clientes principales son importantes y demandan servicios diferentes.

5) Divisional por procesos

Una estructura divisional por proceso es parecida a una estructura funcional, porque las actividades se organizan de acuerdo con la forma en la que el trabajo se efectúa en realidad. Sin embargo, una diferencia clave entre estos dos diseños es que los departamentos funcionales no son responsables de las ganancias ni de los ingresos, mientras que las divisiones con base en procesos sí son evaluados en estos rubros.

6) Unidad estratégica de negocios

Se utiliza por organizaciones con múltiples divisiones ya que agrupa divisiones parecidas en unidades estratégicas de negocios y delega autoridad y responsabilidad de cada unidad a un alto ejecutivo, quien se reporta directamente al director general.

7) Matricial

Es la más compleja ya que depende de flujos verticales y horizontales de autoridad y comunicación, pueden incrementar los gastos al crear más posiciones gerenciales, los objetivos resultan ser claros, existen muchos canales de comunicación y se puede cerrar un proyecto con facilidad.

B. Elementos constitutivos de la estructura organizacional

Los administradores deben hacer tres elecciones básicas:

1) Agrupación de tareas, funciones y divisiones

Una función es el conjunto de personas que trabajan y desempeñan las mismas tareas y ocupan posiciones similares. La división es una forma de agrupar las funciones para que la empresa produzca y oferte mejores bienes y servicios a los clientes.

2) Asignación de la autoridad y la responsabilidad

Los administradores deben desarrollar una jerarquía de autoridad, o cadena de mando que defina la autoridad relativa de cada administrador para reducir costos burocráticos y coordinar las actividades de las personas, así como de las funciones y divisiones.

Se debe definir el alcance de control de cada administrador, en cada nivel de la jerarquía, supervisa a uno o más subordinados. El alcance del control se refiere al número de subordinados bajo el mando directo de un administrador.

La autoridad puede estar descentralizada, en donde se delega en las divisiones, funciones y empleados de los niveles más bajos; o bien puede estar centralizada, cuando los administradores toman las decisiones más importantes.

Para incrementar la comunicación y la coordinación entre las funciones y las divisiones, los administradores necesitan utilizar mecanismos de integración tales como:

- a. Contacto directo: los administradores de diferentes divisiones trabajan juntos para resolver problemas mutuos.

- b. Papeles de enlace: asignarle al administrador de cada división la responsabilidad de coordinarse con los demás.
- c. Equipos: se asigna un administrador de cada división a un equipo que se reúne para resolver un problema específico mutuo; debe de comunicar a las subunidades lo relacionado a la reunión.

Investigadores han identificado cinco sistemas de comunicación interna fundamentales en las organizaciones:

- a. Comunicación descendente: fluye del gerente al seguidor, se da por el método escrito.
- b. Comunicación ascendente: fluye del subordinado al gerente, puede darse de forma verbal, no verbal o escrita.
- c. Comunicación horizontal: fluye entre el gerente y sus compañeros para solucionar problemas y coordinar el trabajo entre compañeros.
- d. Comunicación por rumores.
- e. Comunicación en redes.

3. Sistemas de Control estratégico

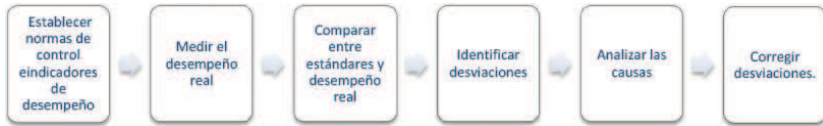
Son herramientas que permiten supervisar y evaluar si la estrategia y la estructura organizacional funcionan como deberían, en caso de no lograr los resultados esperados, permite ver de qué forma se puede mejorar. Ayuda a obtener los cuatro elementos básicos de la ventaja competitiva:

- a. Control y eficiencia.
- b. Control y calidad.
- c. Control e innovación.
- d. Control y actitud sensible ante los clientes.

A. Los sistemas de control

El control es el proceso que permite conocer si la empresa está cumpliendo con las actividades u objetivos planificados. Para esto, se debe seguir un modelo denominado ciclo de control, el cual consta de seis fases:

Figura 1. Ciclo del control



Fuente: De Zuani (2005).

La estructura organizacional no proporciona los incentivos necesarios para motivar a las personas en sus resultados, es por esto que es necesario contar con sistemas de control.

Los sistemas de control son sistemas de determinación de objetivos, medición y retroalimentación que permiten evaluar si la compañía está implementando su estrategia con éxito. Proporcionan, a los administradores de las empresas, incentivos para motivar a los empleados a que trabajen para lograr una mejor eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible hacia los clientes, a su vez proporciona una retroalimentación sobre el nivel de eficacia con la que una empresa y sus miembros se desempeñan, creando ventajas competitivas.

Se manejan tres tipos de sistemas de control:

1. Control personal: Modela e influye en la conducta de una persona en una interacción cara a cara.
2. Control de resultados: Estimar o pronosticar las metas de desempeño de cada empleado o división, para posteriormente medir el desempeño real en relación con estas metas.
3. Control de la conducta: Establecer reglas y procedimientos para guiar las acciones y conducta de los empleados y divisiones.

Las organizaciones controlan la conducta de los empleados por medio de los programas de recompensas bajo sistemas de control. Para determinar la relación entre las recompensas y el desempeño se debe establecer una estructura de incentivos que influya en el comportamiento de los empleados.

La evaluación del desempeño consiste en calificar a una persona con base en una metodología que consideren las metas establecidas y las competencias, así como también su comportamiento, su productividad, efectividad y sus logros obtenidos.

Para poder realizar una evaluación del desempeño se debe considerar:

1. Una metodología y una herramienta.
2. Reglas y parámetros claros.
3. Objetividad en el sistema de evaluación.
4. El proceso de evaluación deber ser formal.
5. Madurez y criterio.
6. Dedicación en tiempo.
7. Constancia.
8. Evaluar lo que es trascendente para la empresa.
9. Credibilidad
10. Comunicación.
11. Retroalimentación.

4. La cultura organizacional

La cultura organizacional es definida como el conjunto de valores, normas, creencias y actitudes compartidas por las personas y los grupos que integran a una empresa y que controla la forma en la cual interactúan entre estos mismos y con los clientes.

Cada empresa posee una cultura organizacional definida por su filosofía, creencias, guías de conducta, ambiente de trabajo, tradiciones, políticas, prácticas financieras y ecológicas, principios, valores y personalidad predominante.

Schein (1981), afirma que la cultura de una organización tiene tres capas:

A. Artefactos y creaciones: Tecnología, arte y patrones de comportamiento perceptibles

- a. Valores: Comprobables en el entorno.
- b. Premisas básicas: Relación con el entorno y la naturaleza de las relaciones humanas.

Por otro lado, se ha identificado que las empresas exitosas poseen tres tipos de cultura:

- a. Cultura de la confianza: cuando una empresa tiene una transición de la competencia interna a la colaboración interna, enfocándose la calidad de las relaciones internas.
- b. Cultura del cambio: cuando una organización se vuelve proactiva, dejando de ser reactiva, enfocándose en la alineación a la visión.
- c. Cultura de la competitividad: cuando una organización deja de imitar y opta por la diferenciación, por lo que su enfoque es la innovación y el valor agregado.

B. Características de la cultura fuerte y adaptable de las empresas

Las empresas con cultura fuerte y adaptable, a diferencia de las empresas con cultura débil, se caracterizan por tres valores comunes.

- a. Tendencia hacia la acción.
- b. Naturaleza de la misión de la empresa.
- c. Forma de dirigir la organización.

5. Implementación de la estrategia en una sola industria

Existen diversos tipos de estrategias que las empresas pueden implementar e integrar en su modelo de negocios. Estas estrategias son:

- a. Estrategia corporativa: Se forma por medidas que determinan una posición de negocios en varias industrias.
- b. Estrategia de unidad de negocio: Es el plan de acción que se formula para un solo negocio.
- c. Estrategia horizontal: Se encarga de las metas y estrategias de las unidades de negocios, también se le conoce como estrategia horizontal explícita.
- d. Estrategia vertical: Busca incrementar la competitividad de una empresa en el ámbito empresarial donde se desenvuelve.
- e. Estrategia de cooperación: Mejora el desempeño de la empresa en el mercado combinando sus recursos y habilidades con sus socios para lograr una ventaja competitiva que no podría obtener sola.

- f. Estrategia de fusión: Es el agrupamiento en donde la empresa recién creada adopta un nuevo nombre, para fortalecer la posición de mercado de una empresa y tener ventaja competitiva.
- g. Estrategia de adquisición: Una empresa compra las operaciones de otra empresa con la finalidad de tener presencia de mercado en otros países donde no compiten.
- h. Estrategia ofensiva: Tiene como objetivo emprender iniciativas para tener una ventaja en costos y diferenciación; se debe estar preparado para la contra ofensiva de la competencia.
- i. Estrategia defensiva: Tiene como objetivo minimizar la amenaza de ser atacado e influir en los enemigos para que amenacen a otros rivales.

El éxito de un modelo de negocios depende de la combinación de la estructura, control y cultura organizacional para mejorar la capacidad de diferenciar productos o reducir costos. Algunas de las implementaciones estratégicas que se pueden realizar de acuerdo al modelo de negocios son:

- a. Implementación de liderazgo en costos: Reducir costos en las funciones de la empresa.
- b. Implementación de la diversificación: Producir una gama más amplia de productos.
- c. Adecuación de sus productos a las necesidades de diferentes grupos de clientes.
- d. Estructura de productos: Implementar una amplia línea de productos.
- e. Estructura de Mercadotecnia: Incrementar la actitud sensible hacia los clientes.
- f. Estructura geográfica: Ampliar el alcance geográfico.
- g. Estructuras de matriz y de equipos de productos: La estructura de matriz promueve la innovación y apresura el desarrollo de un producto; la estructura de equipo de producto, protege y mejora la ventaja de diferenciación de una empresa.

6. Reestructuración y reingeniería

Para mejorar el desempeño, las empresas recurren a la reestructuración y a la reingeniería. La reestructuración, también conocida como downsizing, implica:

- a. Elevar la eficiencia de la jerarquía de autoridad reduciendo el número de niveles o divisiones.
- b. Limitar el número de empleados para reducir los costos de operación.

El benchmarking se realiza frecuentemente para identificar la necesidad de realizar una reestructuración basándose en el número de empleados en relación con el volumen de ventas, o del personal corporativo en relación con el tramo de control correspondiente. El beneficio principal que busca la reestructuración es reducir costos.

Por su parte, la reingeniería implica la reconsideración de los fundamentos y el rediseño de los procesos de negocios para mejorar en costo, calidad y servicio. Un proceso de negocio son todas aquellas actividades vitales para entregarlos bienes y servicios a los clientes o que promueve una alta calidad o costos bajos.

Los fundamentos de la reingeniería son la descentralización, la interdependencia y el intercambio de información. Esta ofrece a los empleados la oportunidad de ver cómo su trabajo interviene en el producto o servicio final que la empresa oferta.

Referencias bibliográficas

- De Zuani, E. (2005). *Introducción a la administración de organizaciones*, pp. 373-383. Florida, Valleta Ediciones.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México, Editorial Pearson.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México, Editorial Mc Graw Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K., y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional*. México, Editorial Prentice Hall.

- Híjar, G. (2011). *Planeación estratégica: La visión prospectiva*, pp. 338-345. México, Editorial Limusa.
- Hill, C., y Jones, G. (2009). *Administración estratégica*, pp. 401-441. México, Editorial Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica, competitividad y globalización: Conceptos y casos*, pp. 336-340. México, Editorial Thomson.
- Luna, A. (2010). *Administración estratégica*. México, Grupo Editorial Patria.
- Luna, A. (2010). *Administración estratégica*. México, Grupo Editorial Patria.
- Münch, L. (2008). *Planeación estratégica: El rumbo hacia el éxito*. México, Editorial Trillas.
- Naumov, S. (2011). *Organización total*. México, Editorial Mc Graw Hill.
- Schein, E. (1981). Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers? *Sloan Management Review*, Fall 1981, pp. 55-68.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. ¿Qué implica la implementación de estrategias?

Utilizar el diseño organizacional y el proceso de decidir en qué forma una compañía debe crear, utilizar y combinar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura.

2. ¿Cuáles son las capacidades distintivas que crean una ventaja competitiva?

La eficiencia, la calidad, la innovación y la actitud sensible ante los clientes.

3. Menciona los elementos constitutivos de la estructura organizacional.

- a. Agrupación de tareas, funciones y divisiones.
- b. Asignación de la autoridad y la responsabilidad
- c. Mecanismos de integración

4. ¿Qué son los sistemas de control estratégico?

Sistemas formales de determinación de objetivos, medición y retroalimentación que permiten a los administradores evaluar si la compañía está implementando su estrategia con éxito.

5. ¿Cuáles son los pasos para el diseño de un sistema de control eficaz?

- a. Establecer estándares y objetivos.
- b. Crear sistemas de medición y supervisión.
- c. Comparar el desempeño con los objetivos.
- d. Evaluar el resultado y emprender una acción.

6. Menciona los tipos de sistema de control estratégico.

Control Personal, control de resultados y control de la conducta.

7. ¿Qué es la cultura organizacional?

Valores y normas compartidos por las personas y los grupos que integran una organización.

8. ¿Cuáles son las principales características de las culturas corporativas fuertes y adaptables?

- a. Tendencia hacia la acción.
- b. Naturaleza de la misión de la empresa
- c. Forma de dirigir la organización

9. ¿Cuál es la mejor estructura para agrupar personas y tareas?

La Estructura funcional o agrupación por función.

10. Menciona 4 estrategias que se pueden implementar en compañías que compiten en una sola industria.

- a. Implementación del liderazgo en costos.
- b. Implementación de la diversificación.
- c. Estructura de productos.
- d. Estructura de mercadotecnia.
- e. Estructura geográfica.
- f. Estructuras de matriz y de equipos de productos.
- g. Enfoque en una línea limitada de productos.

CASO DE ESTUDIO

LEY

En 1970 las tiendas de autoservicio se fortalecían en México; el Sr. Juan Manuel Ley López director de empresas Ley, tenía una opinión favorable sobre las tiendas de autoservicio, y en 1970, abre el primer supermercado de Ley en Culiacán.

La cadena creció lenta y constantemente durante esa década, hasta que el Sr. Ley, en un viaje por San Francisco, California, USA, conoce a el Sr. Peter Magowan, dueño de la cadena de supermercados de Safeway. Los dos empresarios hicieron vínculos sólidos de amistad y en 1981 SafewayStores Inc., de Oakland, California compró el 49 por ciento de Casa Ley. Con esta asociación la cadena entró en un período de expansión rápida, localizándose desde la Barca Jalisco hasta Tijuana Baja California.

Durante la década de los 80's, las condiciones de la economía nacional, presentaba signos de estancamiento y deterioro, lo que dificultaba la actividad empresarial y el desarrollo de la sociedad. (Véase variables macroeconómicas). En este escenario, en el estado de Sinaloa; en las zonas geográficas norte, centro y sur, se observaban las siguientes situaciones de oferta de tiendas de autoservicio.

Zona Norte, en la Cd. de Los Mochis, Grupo VH (Valenzuela Hermanos) con origen en la ciudad de Hermosillo Sonora, atendía el mercado de tiendas de autoservicio, además de otras pequeñas firmas.

Zona Centro, en la Cd. de Culiacán, era atendido por: Almacenes Diarte, Supermercados Los Altos, Mercados Zaragoza y Casa Ley; éstas dos últimas, principales firmas competidoras en el mercado. En 1981 la apertura de una tienda de Comercial Mexicana, se sumo a la oferta de tiendas de autoservicio en Culiacán.

Zona Sur, Mazatlán, la oferta era atendida por: Casa Ley, Gigante (adquirida más tarde por Soriana) y otras firmas de mayoreo y menudeo.

Con la llegada de las firmas de cobertura nacional, Gigante y Comercial Mexicana, las empresas locales experimentaban la llegada de nuevos competidores, los que contenderían por la participación de mercado en la entidad. Ante la participación de nuevos competidores y las condiciones de deterioro de la economía del país, la situación se presentaba complicada para las firma locales (Ley, MZ, Los Altos y Diarte).

Además, en 1998, Wal-Mart inicia operaciones en Culiacán. Seguidamente en ese mismo año la firma Soriana abre su primera tienda en Culiacán. Grupo VH, fue adquirido por otros grupos empresariales, por lo que ahora operan como Supermercados Santa Fe.

En la actualidad, LEY cuenta con más de 150 unidades de venta que bajo diferentes formatos o conceptos (Ley Express entre otros), se ubican en más de 40 ciudades de 12 estados de la República Mexicana, con una plantilla laboral que supera a los 22 mil trabajadores.

Oferta de firmas de autoservicio

Firmas \ Ciudades	Culiacan	Los Mochis	Mazatlan
Ley	20	6	6
MZ	17	0	3
Soriana	4	2	3
Wal-mart	3	2	1
Aurrera	6	4	1
Santa Fe	5	5	6
Comercial Mexicana	1	0	1

Indicadores macroeconómicos

Año	Deuda pública externa MDD	Reservas Banco de México MDD	Paridad MXN/USD	Inflación	Crecimiento PIB	Salario Mínimo \$
1980	33813.00	4003.00	22.95	29.85	9.23	163.00
1981	52961.00	5035.10	24.51	28.68	8.53	210.00
1982	58874.20	1832.30	57.18	98.84	-0.52	364.00
1983	62556.20	4933.10	150.29	80.78	-3.49	523.00
1984	69377.90	8134.10	185.19	59.16	3.41	816.00
1985	72080.10	5598.30	310.28	63.75	2.19	1250.00
1986	75350.90	6588.60	637.87	105.75	-3.08	2480.00
1987	81406.80	13039.80	1405.60	159.17	1.72	6470.00
1988	81033.20	6379.40	2289.58	51.66	1.28	8000.00
1989	76059.00	6620.40	2483.37	19.70	4.11	10080.00
1990	77770.30	10273.00	2838.35	29.93	5.18	11900.00
1991	79 987.00	17 546.00	3016.15	18.79	4.21	13 330.00
1992	75 755.00	18 554.00	3094.08	11.94	3.54	13 330.00
1993	78 747.00	24 538.00	3.26	8.01	1.94	14.27
1994	85 435.00	6 148.00	3.41	7.05	4.73	15.27
1995	100 933.00	15 741.00	6.60	51.97	-5.76	20.15
1996	99 284.00	17 509.00	7.65	27.70	5.87	26.45
1997	88 321.00	28 003.00	8.03	15.72	6.96	26.45
1998	92 294.00	30 235.00	9.94	18.61	4.70	34.45
1999	92 289.00	30 689.00	9.52	12.32	2.67	34.45

Fuente: www.mexicomaxico.org/Voto/super.htm



SafewayStores en Deal México

Publicado: 21 de mayo 1981

SafewayStores Inc., Oakland, California, la mayor cadena de supermercados de alimentos del país, anunció ayer que ha acordado adquirir una participación del 49 por ciento en una tienda de comida mexicana, Casa

Ley SA de Culiacán, Sinaloa, y ayudaría a la preocupación en un programa de expansión en México.

Safeway, que tuvo ventas de \$15.1 mil millones y un beneficio neto de 119,3 millones EE.UU. dólares el año pasado, dijo que había comprado los mayores intereses en Casa Ley que podría como una empresa extranjera bajo la ley mexicana.

Casa Ley tuvo una facturación de alrededor de \$120 millones y opera ocho tiendas de comestibles y no comestibles de combinación, dos tiendas especializadas de ropa y cuatro unidades al por mayor.

Safeway, que se negó a indicar la cantidad de dinero involucrado en la adquisición, dijo que el área de marketing de Casa Ley se ha caracterizado por un crecimiento rápido de la población y la evolución de la agricultura, el turismo, la pesca y la minería. Safeway tiene filiales en Canadá, Gran Bretaña, Alemania Occidental y Australia.

Referencias

www.casaley.com.mx

Preguntas

¿Hasta dónde se puede explicar la situación de Ley con la teoría evolutiva de los cambios económicos?

¿Se hará presente el “efecto Penrose” en Ley?

¿Cuál o Cuáles son las teorías de la economía de la organización explican la situación de Ley l?

¿Qué explicación se podría encontrar en la teoría de la agencia para el caso Ley?

¿Hasta donde se explica el caso Ley con las teorías teorías del comportamiento de la empresa de Simon (1947), de Cyert y March (1963) y de Barnard (1938)?

¿Hasta dónde se puede explicar la situación de Ley la teoría basada en los recursos y las capacidades dinámicas?

¿Hasta dónde se puede explicar la situación de Ley la teoría conductual de la firma?

CAPÍTULO X

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN EMPRESAS QUE COMPITEN EN VARIAS INDUSTRIAS Y PAÍSES

1. Introducción

En este trabajo se conjuntarán varios estudios e investigaciones referentes a la implementación de estrategias en empresas que compiten en varias industrias y países; describiéndose las posibles alternativas que puede adoptar una firma para ingresar en nuevos mercados y se analizan los motivos por las cuales deciden elegir entre distintas estrategias corporativas, de estructura organizacional, sistema de control y cultura organizacional; además, de definirse en específico la estructura multidivisional, sus ventajas y desventajas.

Aunado a lo anterior, se estudia el por qué las firmas eligen entre los distintos tipos de estrategias para expandirse a un mercado global, describiéndose sus factores característicos positivos y otros no tanto; y los modos en que consideran mejores ingresar, ya sea al país extranjero o a una nueva industria y algunas problemáticas que resulta de la implementación de dichas estrategias. Por último, no se puede dejar de analizar la importancia de las tecnologías de la información (TI) como herramienta para la reducción de los costos burocráticos y para la optimización en la implementación de estrategias.

2. Implementación de estrategias en empresas que compiten en varias industrias

Según Luna González (2010), la estrategia corporativa se formula en los más altos estratos administrativos de la organización y es el plan de ac-

ción de una firma diversificada que abarca a todos los niveles de su modelo multinegocios. Al desarrollar la estrategia corporativa de una empresa que participa en varias industrias se deben considerar ciertos elementos tales como: ¿En cuántos negocios y en qué medida participa la empresa?, ¿Cuáles serán las acciones a tomar para mejorar los resultados combinados de las diferentes industrias donde se participa?, ¿Cómo obtener una ventaja competitiva combinando los recursos disponibles en las distintas industrias?, ¿Cuáles son las unidades de negocio más rentables y atractivas? y ¿Cuáles serán las prioridades de inversión de la compañía?

De acuerdo a David (2013), la implementación de estrategias es la puesta en marcha del resultado obtenido en el proceso de formulación. En esta etapa es primordial que las personas encargadas de la implementar el nuevo plan a seguir comprendan cómo funciona el negocio, que estén motivados, que estén comprometidos con los intereses de la firma, que sean capaces de hacer ajustes sobre la marcha y que sean capaces de crear una cultura corporativa, debido a que en el proceso de formulación no se pueden considerar todos los factores que afectan el modelo de negocio de la empresa. La implementación de estrategias repercute en todas las áreas de la organización ya sean divisionales o funcionales y a todos los niveles.

“Incluso el plan estratégico más perfecto desde el punto de vista técnico, resultaría inútil si no se implementa. Muchas organizaciones gastan una cantidad desmesurada de dinero, tiempo y esfuerzo en el desarrollo de su plan estratégico, sin embargo, subestiman la importancia de los medios y circunstancias en las cuales se implementará. El cambio se produce a través de la implementación y evaluación, no a través del plan. Un plan técnicamente imperfecto pero que se implementa bien, logrará más que el plan perfecto que nunca sale del papel en el que se escribió” (McConkey, 1988, pp. 66).

A. Integración vertical y diversificación de productos

Cuando una empresa que está en una sola industria y país decide competir en un mercado distinto al que compite actualmente debe evaluar los cambios organizacionales necesarios a realizar para que su nuevo enfoque de multinegocios funcione con éxito. Entre las opciones estratégicas para una empresa que busca mejorar y fortalecer su cadena de valor se encuentran: la integración vertical y la diversificación de los productos o servicios que ofrece.

En la primera opción, la empresa se une a otras a través de una estructura jerárquica por medio de la cual se desarrollan las diversas acciones encaminadas a desarrollar economías de escala, un mayor control y certeza de los elementos que afectan su cadena de valor mientras que la segunda, según Peng (2012), es incrementar los negocios de una empresa con operaciones diferentes a las que posee actual y regularmente, se presenta cuando las firmas visualizan grandes oportunidades de negocio en otras industrias que con mayores al riesgo de invertir en áreas donde, además de incrementar sus costos burocráticos, no se tiene experiencia previa.

La diversificación de producto puede ser relacionada o no relacionada, dependiendo de si las actividades implicadas pueden ser o no similares. Cuando se habla de una diferenciación de producto no relacionada, nos referimos a cuando la empresa ingresa a competir a una industria diferente, y de diferenciación geográfica cuando se ingresa a mercados de otros países. Para ello, las firmas deben reconsiderar su estructura y control organizacional y adaptarlo a los nuevos recursos de la empresa, así controlarán los costos burocráticos derivados de las transferencias entre las distintas unidades del negocio. El incremento de estos costos y la dificultad para asignar los recursos al área que ofrece la mejor rentabilidad en el largo plazo son algunos de los inconvenientes y desventajas que tiene que enfrentar el corporativo de la empresa que se diferencia ingresando a otras industrias.

El hecho de que varias empresas dedicadas a industrias distintas trabajen bajo un mismo sistema jerárquico sólo puede justificarse si los resultados de cada una de las empresas están por encima de la de sus competidores; en este caso se dice que se obtiene una diversificación superior, en la cual la diversificación de productos que no tienen relación añade valor; en caso contrario, se presenta un descuento de diversificación en el cual el rendimiento de las empresas es más bajo que el esperado si las firmas trabajaran bajo una estructura organizacional independiente.

B. Estructura multidivisional

Se conoce como estructura multidivisional al prototipo de organización de la gran empresa moderna, la cual trabaja de manera descentralizada con una estructura desarrollada de las estructuras jerárquicas y departamentales. En la cima de la estructura jerárquica está el presidente o director ejecutivo, seguido del staff de las oficinas corporativas y, por último, las

distintas divisiones empresariales. En la estructura multidivisional, la dirección divisional tiene la responsabilidad operativa, mientras que el staff de apoyo tiene la responsabilidad estratégica.

Dependiendo de las características de las empresas dirigidas bajo una misma corporación se pueden presentar diversas estructuras organizacionales multidivisionales tales como: la estructura funcional, en la que se busca implementar una estrategia de liderazgo de costos mediante economías de escala y se da principalmente cuando la diferenciación del producto es relacionada; la estructura de equipo por producto, en la cual se forman grupos de trabajo que duran hasta que se alcanza el objetivo para el que fueron integrados, este tipo de estructura se da principalmente en industrias de alta innovación como la farmacéutica, donde la mano de obra calificada juega un papel determinante; por último, la estructura matricial que permite la cooperación e innovación de productos que pudieran tener cierto nivel de relación.

Entre las ventajas del diseño organizacional de una estructura multidivisional encontramos que en cada industria en la que una empresa opera, los administradores estratégicos agrupan sus diferentes operaciones de negocios pertenecientes a esa industria en una división, la cual, por lo general, contiene todo un conjunto de funciones de cadena de valor necesarias para poner en marcha su modelo de negocio y recibe el nombre de división autónoma, se crea un staff de las oficinas corporativas para monitorear las actividades divisionales y ejercer control financiero sobre cada división y su rol consiste en desarrollar sistemas de control estratégico que reduzca la estructura de costos y economizar los costos que supone controlar las transferencias entre divisiones.

Además, se aumenta la moral de la organización al colocar cada operación sobre sus bases, teniendo responsabilidades propias que contribuyen al resultado global, se desarrolla de manera correcta las estadísticas, que se convierten en la medida de eficiencia. Se obtiene un mejor control financiero corporativo en el cuál se establecen los objetivos y se revisa su comportamiento, esto permite identificar donde invertir para obtener mayor rentabilidad de toda la empresa; se obtiene un mejor control estratégico por medio de los directores divisionales que son responsables por el desarrollo del modelo de negocios y las estrategias de cada división.

Así el corporativo se dedica a analizar la planeación estratégica a largo plazo; Se logra un crecimiento rentable a largo plazo que permite superar

los problemas de comunicación y la sobrecarga de información y los directores corporativos sólo intervienen cuando surgen problemas; se está en una búsqueda más intensa de la eficiencia interna debido a que las oficinas corporativas pueden identificar ineficiencias administrativas que generan costos burocráticos, comparando el desempeño de una división con otra.

Las desventajas de las estructuras multidivisionales son que: es complicado establecer una relación de autoridad divisional-corporativa, la cuestión más importante es cuánta autoridad se debe centralizar en las oficinas corporativas y cuánta se debe descentralizar en las divisiones; además, el equilibrio óptimo cambiará con el tiempo y dependerá de cada empresa en particular; por otro lado, los controles financieros restrictivos generan un enfoque a corto plazo que debido a que son muy restrictivos por división puede provocar que se bajen costos de marketing, desarrollo de productos, entre otros, para obtener una mayor rentabilidad a corto plazo, pero esos “ahorros” reducirán la rentabilidad a largo plazo; también la competencia por los recursos que se da cuando las divisiones luchan entre sí por los escasos recursos, esto provoca que usualmente la divisiones que son más fuertes se fortalecen aún más, pues son las que adquieren mayor dinero para seguir creciendo.

También podemos mencionar otra desventaja que se da con la fijación de precios de transferencia dentro de las empresas desleales, cuando cada división proveedora tiene el incentivo de fijar un precio de transferencia lo más alto posible con el fin de maximizar su rentabilidad, lo que provoca que las “compradoras” reduzcan su rentabilidad y, es ahí, donde se fractura la cooperación y coordinación entre las partes.

3. Estrategias entre países

Existen empresas en busca de nuevos horizontes hacia otros países, esto debido a que han identificado oportunidades como un buen mercado, que pueden obtener rendimientos importantes, la posibilidad de implementar economías de escala o porque la ubicación les da ventajas para alcanzar los objetivos de la organización; sin duda que estas son razones importantes para desear y buscar instalarse en la o las naciones de que se trate, que las lleve a ser exitosas en la planta en particular y la firma en general. Para este fin, las organizaciones suelen implementar diversas estrategias para la explotación de sus recursos y capacidades, de las cuales aquí

mencionaremos cuatro: la estrategia de localización, la estrategia internacional, la estrategia de estandarización global y la estrategia transnacional; las cuales se explicarán de manera sencilla a continuación.

A. Estrategia de localización

La estrategia de localización, como su nombre lo dice, tienen un enfoque local, con una estructura global de áreas, por lo que los productos que ofrece la compañía son adaptados a lo que requiere el país extranjero donde trabaja, esto respetando sus costumbre, tradiciones y hábitos, con el fin de que se logre la aceptación y la permanencia de los clientes (Hill y Jones, 2009). Esta estrategia tiene como principales características dos: la descentralización del control y de las decisiones, así como la adecuación ya mencionada. Esto lleva a la empresa, en primera instancia, a la aceptación en dicho mercado y la adaptación al entorno ajeno a lo que ya podría haber conocido en su país natal y, en segunda, a la incorporación de aspectos culturales de la nación destino.

Pero esta estrategia, como toda actividad y decisión, tienen sus pros y contras, por lo que se enumeran algunas desventajas que se obtienen con su implementación. La primera radica en que, al haber descentralización, tanto en el control, toma de decisiones y la producción de productos enfocados al país de que se trate, se llega a la duplicidad de actividades, que a su vez incrementan los costos y llevan a la organización a la obtención de menores beneficios por sus actividades. Esto sucede aunque sea productiva y exitosa si el agente encargado de la empresa en el extranjero desaprovecha recursos y capacidades de otras filiales y desarrollos. Además, al actuar como entes independientes, se compra por separado, lo que eleva los costos de los insumos, lo cual podría ser menos si se adquirieran por mayoreo.

En el lado opuesto, encontramos que esta estrategia, al adaptarse al mercado extranjero, genera la aceptación y adopción en las preferencias del cliente con mayor facilidad; también tiene la ventaja de la reducción de algunos costos, como en mano de obra, en energía y/o recursos naturales que le son necesario para su actividad, así como en los costos burocráticos. Además de que no se requiere de la coordinación entre las distintas plantas en los distintos países en que se encuentre, dada la ya mencionada descentralización en la toma de decisiones y la independencia de la matriz que las hace parecer distintas, gracias al enfoque local.

B. Estrategia internacional

Esta estrategia, conociendo que la firma tienen distintas plantas e instalaciones en diversas partes del mundo, o sólo una y la oficina central, éstas laboran de manera descentralizada y, por lo tanto, toman decisiones independientes; pero en esta estrategia, se reservan las actividades más importantes o primordiales, como por ejemplo, la investigación y desarrollo y las actividades de marketing en la matriz; lo cual permite mantener una imagen homogénea, así como el desarrollo más armonioso y distintivo de los productos, ambas generan imagen para firma. En esta estrategia, la estructura organizacional es global de división donde su necesidad de coordinación tiene a la baja, sin dejar de estar presente y ser importante, así como los costos burocráticos por su establecimiento y operación.

En la estrategia de internacionalización, según sostienen Hill y Jones (2009) las principales desventajas o problemas que puede enfrentar la organización son: dificultades en la coordinación del flujo de productos de un país a otro, dada su división global parte de las actividades de los agentes locales en cada división es la supervisión y control, quienes a la vez son supervisados por mandos superiores que denominaremos administradores globales (dada su estructura organizacional global de división), de lo cual pueden surgir problemas entre estos, poca cooperación, mala operación e incluso resistencia ante los cambios, esto recordando que los agentes locales tienen cultura distinta de acuerdo a su nacionalidad, la también puede ser distinta a la de los administradores globales.

C. Estrategia de estandarización global

El principal objetivo de la implementación de la estrategia de estandarización global es la reducción de costos, en armonía a lo que sostiene Hill y Jones (2009), se elige la mejor ubicación para cada proceso o producción de determinado producto que permita aprovechar los recursos existentes en dado sitio, que conlleve a la reducción de tales costos; cabe destacar las ventajas que esta estrategia trae consigo, las cuales son que, dada la centralización de cada actividad en la mejor ubicación, le permite lograr la eficiencia en dicha actividad y, por lo tanto, en conjunto; también se incrementa la calidad de los productos y se genera mayor innovar en los mismos. Esta estrategia opera con una estructura de global de grupo de producto, por lo que para la producción de un determinado producto se puede operar en varias naciones distintas.

Pero esta estrategia también tiene su contra parte, con lo que tienen que lidiar y luchar la organización para que le afecte lo menos posible, como es el coordinar todas las actividades de la cadena de valor, ya que la distancia, tiempo y las normas que debe cumplir en cada una de las naciones donde se encuentra la organización son factores que importantes que pueden colapsar todo el sistema de operaciones. Otro aspecto, que se toma como negativo aunque es lógico, es el incremento en los costos burocráticos, dado que existe la transferencia de recursos entre las divisiones extranjeras y la matriz, incluyendo la información y conocimientos.

D. Estrategia de transnacional

De las estrategia más importantes, se encuentra la estrategia transnacional, que es posible ver como una combinación de la centralización de actividades algunas la descentralización de otras, todo dependiendo la localización y los objetivos de la organización; esta estrategia busca también la reducción de costos y permite que se alcance gran calidad en el producto.

Continuando con la visión de Hill y Jones (2009) e incorporando la de Hitt (2008), La estrategia transnacional funciona con estructura de matriz global, la cual está conformada por los grupos de producto, vertical, y las regiones del mundo, horizontal; donde cada intersección entre el grupo de producto y la región de que se trate, es una unidad operativa, la cual está especializada en lo que realiza. Por lo que el primero puede obtenerse por el trabajo de las unidades de todas las regiones; y cada región participa en la conformación de los distintos grupos de producto; lográndose así el flujo de información, competencias, recursos y su cultura organizacional; lo que se refleja en innovación en gran cantidad y calidad con real contemplación de lo que el cliente demanda. En esta estructura, el administrador regional decide en lo referente a su región y le comunica al administrador del grupo de producto, y también al CEO.

Entre las dificultades que se pueden presentar con esta estrategia son principalmente el trabajar bajo la estructural de matriz, ya que no es fácil y su existo depende de la capacidad para los administradores y el adecuado y eficiente flujo de comunicación. Es fundamental la coordinación de las acciones y decisiones, dado el funcionamiento correlacionado con el que se trabaja, por lo que una falla, retraso o problema en general en el producto

en uno de los nodos puede repercutir en varias partes de la organización, esto hablando operativamente; pero también aplica a las decisiones, las cuales sin el flujo adecuado de información se corren riegos altos. Por último, se también se tienen grandes costos burocrático, los cuales es posible considerar como necesario e, incluso, no representativos dada la estructura e importancia de las actividades de apalancamiento.

E. Modo de ingreso

Ya mencionadas las principales estrategias que las organizaciones utilizan al ingresar a diversas naciones, ahora se mencionaran las maneras en que esta pueden ingresar a una industria nueva; lo que se explicará de manera general, dada la familiaridad de los conceptos. Según Hill y Jones (2009) y Hill y Jones (2011) estas son tres:

1. *Nuevas empresas:* Este modo de ingreso a una nueva industria implica el aprovechamiento de los recursos de la organización, una gran inversión y todo un proceso creativo que lleve a la rápida y firme integración de dicha nueva empresa. La cual debe tener una propuesta innovadora para hacer frente en el mercado competitivo; si bien no es un inicio totalmente de cero, si implica diversas actividades correspondientes a su creación, como son los legales, de organización, instalación, tecnológicos y financieros, que, aunque tiene el cobijo del corporativo, su manejo y funcionamiento será independiente.
2. *Empresa colectiva:* Esta empresa se crea bajo el amparo de dos o más compañías, las cuales colaboran contribuyendo sus recursos y capacidades para establecerla en la nueva industria de la que formará parte. En este caso, las compañías que se unen deben establecer bien los lineamientos bajo los cuales se unen para protegerse una de la otra al término de la relación.
3. *Fusiones y adquisiciones:* Este es el modo más empleado para ingresar a una nueva industria, ya sea que dos empresas se unen para crear una nueva o que una adquiera a la otra. Aquí, la empresa fuerte, generalmente, implanta su cultura, valores, estructura y sistema de control. De los problemas que pueden surgir, son los conflictos ante los cambios, la heterogeneidad entre las empresas.

En general, las formas de ingresar a una nueva industria y/o país, mencionadas anteriormente, tienen limitaciones e implicaciones grandes que pueden ser cruciales en su éxito o fracaso, estas son el tiempo y contar con recursos insuficientes o no disponibles. Con ambas limitaciones, los esfuerzos serán mayores y podrían no cumplirse los objetivos, y de igual manera la incertidumbre del futuro sería más. También existen otros factores que no dependen de la firma, sino del entorno, como lo son las restricciones políticas y los riesgos macroeconómicos que debe considerar antes de decidir el dónde y el cómo entrar.

4. Tecnologías de información

En la actualidad, la tecnología es muy importante para la innovación, la comunicación y la optimización de recursos y capacidades. En particular, el uso de la tecnología de la información (TI) está aumentando como herramienta en la implementación de las estrategias de la empresa, desde la estructura hasta la cultura organizacional, debido a que brinda las facilidades de comunicación, manejo de información, el transmitir conocimientos e incluso integrar a los equipos de trabajo.

Esto contribuye a la disminución de problemas en la implementación de un modelo multinegocios, por mencionar un ejemplo, ya que con este tipo de software se permite la creación de una ventaja competitiva al coordinar mejor las actividades de toda una división, además de que ofrece una visión global de la empresa y por división, para que los directores corporativos conozcan las actividades y sus resultados, (Hill y Jones, 2011).

El incorporar este tipo de tecnologías también facilita el control financiero y los resultados, el monitoreo del desempeño, la toma de decisiones, reaccionar más rápidamente ante las contingencias de la empresa, ya que se tiene la información en tiempo real, se evita la distorsión de la misma, ayuda a determinar precios de transferencia justos entre las divisiones, promover la colaboración y más ventajas que no la disposición sola de las TI no se dan, sino con su adecuado uso y capacidad para utilizarla.

Lo anterior hablando en el funcionamiento interno de la organización, pero también las tecnologías de información tienen aplicaciones benéficas para la firma en el entorno, como lo es él acércale con los clientes, proveedores, colaboradores e, incluso, con las autoridades. A través de estas, las actividades que se pueden optimizar son, por ejemplo, de comercio

internacional desde el pedimento hasta el seguimiento del embarque; también le facilitan actividades como la realización de pedidos, ventas online, publicidad y atención al cliente.

Estos requerimientos y avances tecnológicos aplicados en las actividades organizacionales general que los empleados deban capacitarse en su uso, en seguridad y protección de la información; aunado a esto, la empresa debe contar con especialistas no sólo en el uso, sino también en el mantenimiento y seguridad de los equipos y softwares relacionados a estas tecnologías, los cuales son costos necesarios que se transforman en productividad. Además, con el cumulo y valor de la información, es conveniente la protección de la misma, por lo que el costo por hacerlo es poco en comparación de lo que se puede perder con las fugas de información.

Por último, entre las puestas que se abrieron y conceptos aplicados por las empresas y personas gracias a la incorporación de las tecnologías de la información se resaltan los *e-business*, *e-commerce*, *e-learning*, nubes de información, redes sociales, web, blogs, chats, foros virtuales, video conferencias, entre otras herramientas que permiten el contacto de la organización con otros agentes económicos o, al interior, entre los empleados, quienes estando en un mismo país o en el extranjero pueden compartir y comunicarse con mayor facilidad como se hace evidente Parra (1998). También se emplean en proceso de capacitación a distancia y el reclutamiento de personal. Todo esto es sólo una parte de la gran importancia del contar con los conocimientos y capacidades para su uso, así como su necesaria implementación.

5. Conclusión

Las firmas pueden emprender acciones hacia nuevas industrias y/o nuevos países, para los cuales les es indispensable el conocerse bien, sus recursos y capacidades con las que cuenta para alcanzar sus objetivos de diversificación o expansión; para lo cual también le es indispensable conocer el entorno, elegir la estrategia más adecuada a su estructura, tamaño, mercado, productos, recursos, entorno, instituciones y alcances; con la acertada elección, puede lograr sus objetivos. Aunado a esto, puede echar mano de sus redes humanas o buscar las alianzas estratégicas que considere pertinentes, además de la utilización de las herramientas para ser eficiente, eficaz y productivo, estando a su alcance el desarrollo de la tan añorada ventaja competitiva.

Referencias bibliográficas

- Claver Cortés. E. D. Quer. (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa*, Editorial Club Universitario.
- Daniels J.D. H. Lee. y D. P. Sullivan. (2004). *Negocios Internacionales, ambientes y operaciones*. Pearson Educación.
- David, F.R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación de México. 14va edición, pp. 212.
- Hill, C. W.L. y Jones, G. R.. (2011). *Administración Estratégica Un Enfoque Integral*. Editorial Cengage Learning. 9na edición, pp. 421-455.
- Hill, C. & Jones G.R. (2009). Capítulo 13: Implantación de estrategia en compañías que compiten en varias industrias, pp. 442-475. *Administración Estratégica*. Octava edición. Mc. Graw Hill. México.
- Hitt, M. R. Duane y R. E. Hoskisson.(2008). *Administración estratégica, competitividad y globalización, conceptos y casos*. Editorial Thomson. Séptima edición, pp. 228-257.
- Luna González, A. C. (2010). *Administración Estratégica*, Grupo Editorial Patria. 1ra edición, pp 163-164.
- McConkey, D. D. (1988). *Planning in a Changing Environment*. Business Horizons. Septiembre-Octubre de 1988, pp. 66. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0007681388900560>.
- Parra Iglesias, E. (1998). *Tecnologías de la información en el control de gestión*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España, pp. 11-26.
- Peng, M. W. (2012). *Estrategia Global*. Editorial Cengage Learning. 2da edición, pp. 254-259.
- Rodil Jiménez, I. C. Pardo (2010). *Operaciones auxiliares con tecnologías de la información y la comunicación*. Editorial Ediciones Paraninfo. S.A. España.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. Mencione los tres elementos a considerar para la implementación de estrategias en empresas que compiten en varias industrias.

- a. Adoptar una estructura multidivisional.
- b. Diseñar un sistema de control que abarque diferentes industrias.
- c. Crear una cultura corporativa.

2. ¿Cuáles son las ventajas de una estructura multidivisional?

Mejor control financiero-corporativo y estratégico, crecimiento rentable a largo plazo, búsqueda más intensa de la eficiencia interna.

3. ¿Qué son los precios de transferencia?

Son los precios que pactan dos empresas vinculadas para transferir, entre ellas, bienes, servicios o derechos. Tienen gran relevancia debido a que puede fijarse un precio que sería diferente si las empresas no tuvieran ningún vínculo.

4. ¿Cuáles son las estrategias para integrar y controlar una estructura multidivisional?

- a. Estrategia de diversificación no relacionada.
- b. Estrategia de integración vertical.
- c. Estrategia de diversificación relacionada.

5. Mencione por lo menos 3 ventajas relacionadas con el uso de las tecnologías de información en un modelo multinegocios.

- a. Facilita el control financiero y los resultados.
- b. Facilita monitorear el desempeño divisional y decidir cuándo invertir de manera selectiva.
- c. Permite reaccionar con mayor rapidez, ya que poseen información oportuna.

- d. Puede evitar la distorsión de información y ocultar malas noticias.
- e. Facilita la fijación de precios de transferencia justos, mediante el acceso a la información detallada y actualizada.

6. ¿Cuáles son las estrategias básicas que las empresas utilizan para empezar a vender sus productos y establecer instalaciones de producción en el extranjero?

- a. Estrategia de localización
- b. Estrategia internacional
- c. Estrategia de estandarización global
- d. Estrategia transnacional

7. ¿Qué estrategia básica de ingreso a otro país tienen centralizadas la autoridad de sus competencias fundamentales y cuáles son estas?

Es la estrategia internacional y centraliza las funciones (competencias) de mercadotecnia e investigación y desarrollo (I&D) en la oficina matriz; y descentraliza la demás funciones de creación de valor en las unidades nacionales.

8. Menciona los principales beneficios de la estructura de matriz global empleada en la estrategia transnacional:

- a. Permite que los conocimientos y la experiencia se transfieran entre las divisiones tanto en los grupos de producto como entre las regiones geográficas.
- b. Facilita la transmisión de las normas y valores de la compañía y el desarrollo de una cultura corporativa global

9. Menciona los tres modos de ingreso en nuevas industrias que utilizan las empresas:

- a. Nuevas empresas internas
- b. Empresas colectivas
- c. Fusiones y adquisiciones

10. ¿Qué es la estructura de red?

Es el conjunto de alianzas estratégicas que una organización crea con sus proveedores, fabricantes y distribuidores para producir y vender un producto. (Es la herramienta preferida para implantar el outsourcing).

CASO DE ESTUDIO

Café El Marino

Café el Marino empresa fundada en el año de 1950 en Mazatlán, Sinaloa, que para la década de los 64's ya había iniciado la exportación de Café Verde y Café Tostado y molido a los Estados Unidos y Canadá; simultáneamente a este avance, se creaba la filial en la ciudad de Guadalajara con el principal objetivo de cubrir un territorio más extenso al expandirse hacia el occidente del país.

Visión de la empresa

Convertirse en los líderes de la industria de Café en México y de otros productos alimenticios, a través de un esfuerzo y esmero permanente, servicio, distribución y soporte al desarrollo de sus marcas o de otras representadas en ambos mercados: nacional y extranjero.

En los años 70's se convirtió en la primera empresa mexicana en ofrecer todas las presentaciones de café pues, para este tiempo, ya había incursionado también en la industrialización del café soluble. Para la última década del siglo XX ya se habían establecido alianzas importantes con firmas extranjeras con el fin de ampliar las actividades de distribución y comercialización a otros mercados.

En la actualidad, Café El Marino es un empresa líder en la industrialización y comercialización del café y reconocida por sus múltiples reconocimientos y certificaciones.

En la década de los 90, se crea Industrias Marino, S.A. de C.V. con el propósito de reestructurar estratégicamente las actividades industriales y las comerciales.

En el año 2004 se crea Sugar Foods de México, alianza estratégicamente realizada entre el ya fuertemente establecido Café El Marino y Sugar Foods Corporation.

Sugar Foods Corporation nació como una empresa privada en 1948 en EUA, desde sus inicios se caracterizó por ofrecer productos innovadores y un servicio de excelencia a sus clientes, tomando como lema de la empresa “Customer is King” (el Cliente es el Rey). SFC se convirtió rápidamente en el líder de varias categorías de negocios: Sustitutos de Azúcar, Sustituto de crema, Chile seco quebrado y Toppings para Alimentos (Crutones, Tiras de tortilla, Cebollitas Crujientes, Wontons y otros).

Sus marcas son distribuidas en más de 850,000 establecimientos de Food Service tanto en la parte comercial (restaurantes, hoteles, oficinas, cafeterías) como no comercial (negocios, industrias, salud, colegios) Además del dominio en el segmento anterior, cuenta con una sustancial presencia en Autoservicios y Clubs. Sugar Foods Co. tiene fábricas en Estados Unidos (4) y México (1).

Sugar Foods Corporation se establece en México en el año 2004 creando una alianza con Café El Marino para formar Sugar Foods de México. SFM es creado para comercializar las marcas de Sugar Foods Co. en México y la representación de otras compañías y sus marcas encargándose de implementar herramientas de marketing para hacer de todos sus productos un éxito.

Sugar Foods de México cuenta con 30 Centros de Distribución, 320 Representantes de Ventas, 140 Vehículos para Distribución. La planta, ubicada en Mazatlán, Sin. Cuenta con las siguientes certificaciones: SQF 2000 Level 3, Silliker GMP and Food Safety Systems, NSF Cook & Thurber Food Safety and Quality:

El portfolio de la empresa incluye marcas como: Fresh Gourmet, Kern’s, Robinson Crusoe, N’Joy, Chef’s Finest, The Better Chip, Spresh, Mrs. Cubisons, Carozzi, Vivo, Blue Diamond, Almond Breeze, entre otras.

En el año 2011, Café El Marino hace alianza estratégica con Massimo Zanetti Beverage Group, con el propósito de iniciar la comercialización y distribución de sus productos en todo el territorio mexicano, donde se consoliden los principales canales de distribución (retail y food service), además de contar con la franquicia maestra de Segafredo Espresso, Massimo Zanetti Beverage Group es el quinto productor de café en el mundo, es una compañía privada con más de 100 años en el negocio del café, tiene sus oficinas generales en Treviso, Italia.

Está integrada de forma vertical “De nuestras plantaciones a su taza”, cuenta con plantaciones en Brasil, Costa Rica y Hawaii y beneficios de café en Brasil, Costa Rica, Honduras y Hawaii.

Realiza operaciones de café verde desde Ginebra, Vietnam y Tailandia. Procesa 3 millones de sacos de café verde al año y cuenta con 9 fábricas de tostación en Europa, América del Sur y Estados Unidos. Tiene presencia en 100 países con 700 Coffee Shop en el mundo.

El grupo cuenta también con una fábrica de máquinas de expreso La San Marco. Massimo Zanetti Beverage Group integra a un importante número de marcas que gozan de mucha popularidad en los principales mercados en el mundo. Es necesario resaltar que la mayoría de estas marcas, son líderes en su área o sector específico, destacando en los Estados Unidos Chase&Samborn, MJB y Hills Bros como las marcas de mayor tradición, refiriéndonos no sólo a marcas de café, sino a una gran variedad de productos de alta calidad, incluyendo té, cacao y especias.

En el mes de abril de 2014, Café El Marino anuncia una importante alianza comercial en una primera etapa con el lanzamiento del Bowl Nongshim, en la Expo Antad 2014. Nongshim es fabricante de alimentos especializado en fideos instantáneos y botanas de alta calidad que son sabrosos y saludables gracias al uso de los mejores ingredientes. Es la marca líder en la industria con la preferencia de los consumidores desde su fundación, con distribución en 80 países alrededor del mundo, ocupa el No. 1 en el mercado coreano con un 73% de la participación de mercado de fideos instantáneos: tallarines fritos, no fritos, congelados y frescos combinados.

Preguntas

¿Que determina el campo de acción de la empresa?

¿Qué explicación se podría encontrar para el caso Café el Marino en Economía de la organización industrial?

¿Cuál estrategia explica mejor (estrategia internacional, estrategia global) la situación de Café El Marino?

¿Las alianzas entre empresas hacen que estas pierdan autonomía en su conducción? Explique.

¿Hasta qué grado estas alianzas le permitirán a la empresa alcanzar la visión propuesta?

CAPÍTULO XI

INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA EN ECONOMÍAS EMERGENTES: DESAFIANDO LA SABIDURÍA CONVENCIONAL

1. Introducción

La aparición de las economías emergentes en las grandes ligas de los países desarrollados, cada vez van obteniendo una importante posición en la economía global Wright *et al.* (2005). Algo muy importantes es que las economías emergentes reciben importantes sumas de dinero mediante la inversión extranjera directa, lo que origina el crecimiento económico en dichos países.

Hoskisson, Eden, Lau, and Wright (2000) ha identificado que de las 64 economías emergentes, 51 de ellas son países que se encuentran en vías de desarrollo, de estas, 13 países presentan un crecimiento acelerado, donde destacan los países con mayor importancia conocidos como BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica). La creciente importancia de las economías emergentes ha derivado en un incremento en la estrategia de investigación.

2. Teorías que conducen al sondeo de las economías emergentes

Hoskisson, Eden, Lau, and Wright (2000), Peng, Lu, Shenkar and Wang (2001) y Meyer y Peng (2004), indican que cuatro teorías conducen al sondeo en las economías emergentes: 1) teoría de los costos de transacción; 2) teoría de la agencia; 3) teoría basada en los recursos y capacidades; y 4) teoría institucional.

La teoría de los costos de transacción estudia la influencia de los costos de transacción en el mercado, hacen un análisis referente a si las jerarquías o formas combinadas son el modelo más apropiado de gobierno.

La teoría de la agencia se preocupa de los problemas implicados en la creación de la forma más adecuada de gobierno para asegurar que los directivos como agentes actúen en el interés de los propietarios (Jensen y Meckling, 1976).

Hoskisson et al.(2000), Hace una sugerencia respecto a que los desafíos son propensos a surgir en las economías emergentes, esta polémica se presenta por la debilidad de las infraestructuras internacionales ocasionada por las incertidumbres derivadas de la economía, la inestabilidad política y la falta de habilidades de gestión basados en los mercados.

La teoría basada en los recursos se refiere a la influencia de recursos de las empresas y las capacidades, explicando porque las empresas son diferentes; y cómo lograr y u mantener la ventaja competitiva (Barney, Wright and Ketchen, 2001) Por otra parte la teoría de las instituciones se enfoca en cómo los importantes factores institucionales pueden tener un impacto en las decisiones estratégicas de las empresas.

3. Firmas de economías desarrolladas que entran en economías emergentes

Se refiere a las empresas multinacionales que deciden tener una participación en los mercados de economías emergentes. Esto generalmente se da, después de que la empresa multinacional realiza diversos estudios en la economía emergente con la finalidad de reducir los riesgos.

Para realizar análisis acerca del comportamiento tanto de la empresa como de la economía emergente, se puede hacer a través de diversas teorías. Una de ellas es la teoría de los costos de transacción, que a pesar de que no existen numerosos artículos publicados acerca de la relación de esta teoría con la relación entre las firmas multinacionales compitiendo en economías emergentes, sin embargo la importancia de esta teoría en la relación de da a través de los siguientes conceptos clave en las economías emergentes: los costos de transacción, el oportunismo y la incertidumbre.

En el caso de los costos de transacción Hoskisson et al. (2000) sostienen que los costos de transacción son más altos en las economías emergentes que en las economías desarrolladas, esto se da muchas de las veces

porque en las economías emergentes bajo es supuesto que los sistemas educativos son de menor calidad que en las economías desarrolladas, existen oportunistas que al querer obtener beneficios de operaciones que estén a su cargo, obligan a que se incrementen dichos costos.

Otros autores piensan que es útil para vincular esta perspectiva con la teoría de las instituciones (Meyer, 2001), ya que existen marcadas diferencias institucionales entre los países emergentes entre sí, así como también en general, entre los países emergentes y los países desarrollados. Generalmente los países emergentes suelen tener menos restricciones institucionales que los países desarrollados. Otro punto importante a analizar es el concepto de corrupción, la cual suele ser más alta en países emergentes que en países desarrollados, incluso algunas firmas contemplan este rubro entre sus costos, como parte de su estrategia para posicionarse en estos mercados.

La teoría de la agencia también puede servir para analizar esta relación, las diferencias culturales, Pruthi, Wright and Lockett (2003). (2003) dicen que las empresas extranjeras tienen más probabilidades de desarrollo a nivel estratégico y de control, mientras que las economías emergentes tienden a desarrollarse más a nivel operativo. Esta teoría es importante ya que las relaciones con el personal suelen ser difíciles debido a diversos factores, principalmente culturales. Es importante prestar atención a estrategias centradas en supervisión y capacitación de personal.

Chung y Beamish (2010) a través de un enfoque basado en la teoría de las instituciones y la teoría de los costos de transacción comentan acerca de la importancia de las reformas gubernamentales en la supervivencia de las empresas multinacionales que entran en mercados emergentes, ellos dicen que las empresas multinacionales son más propensas a tomar los riesgos compartidos en periodos pre-crisis, así mismo, comenta que tienden a tomar la forma propiedad total y comercial en los periodos post- crisis.

Meyer y Nguyen (2004) comentan a través de la teoría de las instituciones y la teoría de los costos de transacción que los recursos son un factor importante para la inversión extranjera directa de un país, ya que muchas veces las mismas empresas nacionales controlan los recursos, con la finalidad de que las empresas multinacionales creen acuerdos para obtener esos recursos, y que les permitan a las empresas nacionales seguir en el mercado.

Child y Tsai (2005) mencionan que también es importante que tanto economías emergentes como economías desarrolladas, den importancia al medio ambiente, ya que el más uso de los recursos, puede afectar medio de

producción en donde trabaja la empresa desarrollada, lo que provoca en muchos casos que se trasladen a otro lugar para poder seguir produciendo, pero dejando así un medio ambiente en donde ya no se puede producir nada, y las economías emergentes resultan afectadas, campañas como DE-TOX que promueven por lo general asociaciones sin fines de lucro ayudan a combatir este tipo de situaciones.

4. Empresas nacionales que compiten dentro de las economías emergentes

El principal factor al que se enfrentan las economías nacionales al competir con economías emergentes es la rapidez con la que se desarrollan las economías emergentes. Existen altos periodos de cambio, pues las economías emergentes se encuentran en el proceso de total adaptación a la economía global. Las empresas nacionales pueden obtener como beneficio de competir dentro de estas economías, bajos costos así como conocimientos que les permiten crecer.

Acerca de esto Wan, Chiu, Peng, & Tam (2007) a través de la teoría de las instituciones y la teoría basada en los recursos, dice que las firmas deben de analizar el entorno en cual van a competir, en base a ello diseñar estrategias que les permitan desarrollar capacidades, así como tratar de diversificar su producción ya que esto reduce el riesgo de un fracaso en el mercado, aun cuando muchos piensan que esta es una idea conservadora.

Yiu, Hoskisson and Lu (2004) nos dicen que la orientación al mercado es muy importante ya que esta puede ayudar a amortiguar los efectos causados por la falta de instituciones sólidas en las economías emergentes.

5. Empresas de economías emergentes entran en economías emergentes

Uno de los aspectos más importantes que llevan a las economías emergentes a entrar en otras economías emergentes son las diferentes regulaciones institucionales, ya que en algunas economías emergentes estas suelen ser más blandas que en otras, y los mercados también suelen ser similares en algunas ocasiones.

Narayanan y Fahey (1982) hacen un análisis de las empresas de economías emergentes a través de las cinco fuerzas de Porter. Ellos comentan

que debido a las características de las economías emergentes, todas las empresas deberían de realizar un análisis a través de estas 5 fuerzas de su entorno, y un punto importante es analizar a las instituciones que intervienen en la industria en la que compiten.

6. Empresas de economías emergentes entrando en mercados desarrollados

Las empresas emergentes suelen entrar en mercados desarrollados con la intención de incrementar su competitividad. Es una situación difícil para las economías emergentes ya que las regulaciones suelen ser más estrictas en mercados desarrollados, sin embargo, se pueden adquirir conocimientos muy valiosos para las empresas de economías emergentes; los cuales muchas veces después de adquiridos vuelven a su país de origen una vez que son más competitivas, un ejemplo es la empresa Samsung.

Brouthers y Brouthers (2003) comentan que existen aspectos de las economías desarrolladas que describen el éxito de varias empresas en algunas economías desarrolladas que las empresas emergentes deberían considerar antes de entrar en mercados de economías desarrolladas. Ellos comentan que las empresas que han tenido éxito en E.U.A. suelen implementar estrategias enfocadas en nichos de mercado de ingresos altos, así mismo comentan que en Japón suelen darle un alto valor a las marcas que ya están posicionadas; sin embargo, a pesar de que puede ser difícil competir para las empresas emergentes que se instalan economías desarrolladas, estas pueden alcanzar mayores márgenes de beneficios una vez que adaptan al entorno.

7. Conclusiones

La investigación estratégica en las economías emergentes nos permite conocer el modo de acción que tienen los países al momento evolucionar hacia economías desarrolladas. Las distintas investigaciones basadas en las cuatro perspectivas conceptuales como la teoría de los costos de transacción, la teoría de la agencia, la teoría basada en los recursos, capacidades, el conocimiento y el aprendizaje, y la teoría institucional, contribuyen al estudio del comportamiento económico de las economías emergentes.

Referencias bibliográficas

- Brouthers, K. and Brouthers, L. E. (2003). Why service and manufacturing entry mode choices differ: the influence of transaction cost factors, risk, and trust. *Journal of Management Studies*, 40, 1179-204.
- Barney, J., Wright, M. and Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-41.
- Child, J. and Tsai, T. (2005). The Dynamic Between Firms' Environmental Strategies and Institutional Constraints in Emerging Economies: Evidence from China and Taiwan. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 1, pp. 95-125, January 2005. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=648745>.
- Chung, C. C. and P. W. Beamish. 2010. The trap of continual ownership change in international equity joint ventures. *Organization Science* 21: 995-1015.
- Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C-M. and Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43, 249-67.
- Jensen, M. and Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-60.
- Meyer, K. E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 32, 357-67.
- Meyer, K.E. and Nguyen, H.V. (2004). *Red Carpets and Red Tape: Institutions and the Geography of FDI in Vietnam*, presented at conference "FDI in Developing Countries: Leveraging the Role of Multinationals", Paris: Institut français des relations internationales (IFRI), June.
- Meyer, K. E. and Peng, M. W. (2004). *Identifying Leading Theories for Research on Central and Eastern Europe: Transactions, Resources, and Institutions*. Working paper, Copenhagen Business School and The Ohio State University.
- Narayanan, V. K., & Fahey, L. (1982). The Micro-Politics of Strategy Formulation. *Academy of Management Review*, 7(1), 25-34.

- Pruthi, S., Wright, M. and Lockett, A. (2003). Do foreign and domestic venture capital firms differ in their monitoring of investees? *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 175-204.
- Peng, M. W., Lu, Y., Shenkar, O. and Wang, D. (2001). Treasures in the china shop: a review of management and organizational research on Greater China. *Journal of Business Research*, 52, 95-110.
- Wan, C., Chiu, C. Y., Peng, S., & Tam, K. P. (2007). Measuring Cultures through Intersubjective Cultural Norms Implications for Predicting Relative Identification With Two or More Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(2), 213-226.
- Wan, W. P. (2005). Country Resource Environments, Firm Capabilities, and Corporate Diversification Strategies. *Journal of Management Studies*, 42(1), 161-182.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom*. *Journal of management studies*, 42(1), 1-33.
- Yiu, D., Hoskisson, R. E. and Lu, Y. (2004). *Corporate Entrepreneurial Intensity of Chinese Firms: Institutional Effects of Business Groups' Social Capital and Control Mechanisms and Government Legacy and Policy*. Working Paper, Chinese University of Hong Kong.

CAPÍTULO XII

¿CÓMO ESTRATEGIZAR E INTERNACIONALIZAR A LA FIRMA EMPRENDEDORA?

1. Iniciativa empresarial y firmas empresariales

Antes de comenzar a debatir las estrategias que las firmas deben llevar a cabo para entrar en un proceso de internacionalización, es importante recapitular algunos conceptos clave. Al hablar de iniciativa empresarial, entender lo que esto significa es de relevancia, Hitt (2001) sostiene que ésta es la acción de identificar y explotar oportunidades que no han sido previamente exploradas. Los individuos que hacen esta identificación y explotan dichas oportunidades se les conoce como empresarios, los cuales pueden ser tanto como fundadores y propietarios de nuevos negocios o en su defecto administradores de firmas que ya existían (Peng, 2012).

En este sentido Peng y Lee (2004) argumentan que hay cinco tipos representativos de oportunidades empresariales, tales como: 1) La creación de un nuevo producto; 2) la creación de un nuevo método de producción; 3) el descubrimiento de un nuevo mercado; 4) el descubrimiento o la creación de un nuevo factor de producción, y 5) la creación de una nueva forma de organización o industria, a pesar de esto, sostienen que en la actualidad aún se tiene un conocimiento limitado de cómo los empresarios descubren o generan oportunidades.

No se puede hablar de lo que es una firma emprendedora sin mencionar lo que es una PyME, para Peng (2012), son firmas que cuentan con menos de 500 empleados y que representan en la actualidad, más del 95% de las empresas existentes, además de que generan entre el 60 y el 90% de empleos según el país, lo que las hace sin duda un pilar fundamental de la economía a nivel global. La iniciativa empresarial internacional es la com-

binación de la innovación proactiva y la búsqueda de riesgos, los cuales se corren al cruzar fronteras nacionales con la intención de generar valor para una organización (Peng, 2012).

En este sentido Mcdougall y Oviatt (2000) adoptan la siguiente definición: La iniciativa empresarial en un ámbito internacional, es el descubrimiento, la promulgación, evaluación y explotación de oportunidades a través de las fronteras nacionales para crear bienes y servicios futuros. El campo de estudio para este tipo de iniciativas se compara conforme a fronteras nacionales y se evalúa el cómo, por quién y con qué efectos se podrá actuar en función de oportunidades localizadas.

2. Un modelo completo de iniciativa empresarial

Para conocer cómo deben planear sus estrategias hacia la internacionalización las empresas emprendedoras, hay que considerar el “trípode de la estrategia”, el cual consiste de las perspectivas líderes en estrategia: la visión basada en la industria, los recursos y las instituciones (Peng, 2012). Existen algunas consideraciones que hay que tomar en cuenta según sea en la visión en la que se basará alguna empresa en el arranque su proceso de maduración al ser emprendedora, así como para posteriormente buscar la internacionalización:

A. Consideraciones basadas en la industria

1. Rivalidad entre firmas.
2. Barreras de entrada.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Productos/servicios sustitutos.

B. Consideraciones basadas en los recursos

1. Valor.
2. Rareza.
3. Factor de Imitación.
4. Organización.

C. Consideraciones basadas en las instituciones

1. Restricciones formales institucionales (leyes y reglamentos).
2. Restricciones informales institucionales (normas y valores culturales).
3. Todas estas consideraciones se irán desarrollando y contextualizando a lo largo de este texto.

D. Consideraciones basadas en la industria

Al hablar de visión basada en la industria es fundamental recordar el marco de las cinco fuerzas de Porter (1980) quien sugiere a considerar:

1. La rivalidad entre firmas;
2. las barreras de entrada;
3. el poder de negociación de los proveedores;
4. poder de negociación de los compradores y
5. la amenaza de productos sustitutos.

En ese sentido, Huyghebaert (2004) hace un énfasis importante al señalar que la rivalidad entre las firmas, genera un impacto directo en las probabilidades de que se emprenda con éxito, además de que esto a su vez, repercute en posibles barreras de entrada ya que si bien es importante considerar que entre menos firmas haya en una industria, éstas con mayor facilidad pueden conspirar para imposibilitar a medida de lo posible la entrada de nuevos competidores.

Cuando una empresa está en el proceso de nacimiento, el capital juega un factor importante y vital, en la actualidad las inversiones de inicio marcan la pauta respecto a iniciar o no iniciar un negocio, la escala mínima eficiente, que es lo que le cuesta a un nuevo competidor establecer la infraestructura con la que los competidores ya existentes cuentan, suele ser un determinante para no iniciar actividad empresarial alguna (Varian, 2011).

Además de lo que se necesita invertir para cubrir con todo lo que una firma independientemente del giro, el capital tiene una relación estrecha con la vitalidad de una firma respecto a los proveedores y los compradores que tenga la empresa emprendedora.

Por lo anterior, se debe considerar que *“cuando el poder de negociación de los proveedores se vuelve demasiado grande deben buscarse soluciones empresariales que puedan reducirlo”* Peng (2012, p. 127), ya que de no ser así, el hecho de no contar con los insumos suficientes y a precios razonables, puede ser perjudicial para la vida de cualquier firma emprendedora; hacer una inversión fuerte en stock puede además de generar poder sobre los ya mencionados proveedores, es factor clave para generar una ventaja competitiva en cuanto al precio se refiere para cualquier organización, lo que le genera incluso mayor valor.

En esa intuición, Peng (2012), plantea un ejemplo interesante de la empresa Microsoft en cuanto al poder de los proveedores se refiere, prácticamente es dicha firma es un monopolista de los sistemas operativos para PC, lo que hace que a quienes provee, se sienten incómodos y forzados a comprar sus productos; es por eso que LINUX quien es una alternativa emergente para dicho producto se ha vuelto popular por la oportunidad que brinda a empresas que lo requieren. En esta consideración se concluye que es importante tener una gama amplia de proveedores y de este modo poder escoger comprar lo que más se adapte a la conveniencia de la nueva firma, de inicio, con miras a la supervivencia.

Del mismo modo es importante reducir el poder de negociación de los vendedores; contar además con canales eficientes de distribución, así como varios oferentes de nuestro producto para no estar condicionados a la manera de trabajar de éstos exclusivamente y velar más por los intereses de la empresa emprendedora.

Generar tanto como productos, como servicios sustitutos representa un área de oportunidad para nuevos empresarios ya que si estos pueden introducir productos sustitutos, podrían a su vez restarle algo a las ventajas competitivas que tienen los empresarios titulares (Peng, 2012). Aunque por otro lado, el innovar y generar productos difíciles de imitar puede ser una ventaja competitiva fundamental para el crecimiento de cualquier firma y más aún si se trata de una que se encuentre en el proceso de emprendimiento, como se comentará dentro de las consideraciones basadas en los recursos.

E. Consideraciones basadas en los recursos

La visión basada en los recursos, explica a la iniciativa empresarial desde los aspectos de valor, rareza, factor de imitabilidad, así como de organización; tomando en cuenta estos aspectos, Peng (2012) hace cuatro

señalamientos que hay que es importante tomar en cuenta de los recursos de la empresa: primero, los recursos de la empresa deben estar orientados a crear valor; segundo, los recursos deben contar con rareza, tercero, los recursos deben ser difíciles de imitar, y cuarto, los recursos empresariales deben estar inmersos en la organización.

En este sentido Barney (1997) sostiene que los mejores empresarios conocen e intuyen las oportunidades más raras de negocios, es decir, negocios que no a todos se les ocurren.

F. Consideraciones basadas en las instituciones

Peng (2012), argumenta que las restricciones de instituciones tanto formales como informales, fungen como las reglas del juego, es decir, determinan el comportamiento adecuado o no de las firmas y por ende afectan a la actividad empresarial, a pesar de que esta florece alrededor del mundo, el desarrollo que esta presenta, es desigual. La facilidad o complejidad de iniciar una actividad empresarial, como sostiene Fadahunsi (2002), depende de las instituciones formales, de los gobiernos y sus reglas, las cuales pueden tener repercusiones importantes en su competitividad ya que pueden ser factores que incrementen los costos de transacción.

En ese sentido, podemos determinar como un hecho que mientras más accesibles sean los requerimientos de dichas instituciones formales, más floreciente es la iniciativa empresarial, lo que favorecerá en el desarrollo de cada economía en cuestión (Peng, 2012).

Las instituciones informales, ya sean valores culturales o normas, pueden afectar a la iniciativa empresarial debido a que las firmas toman mayor riesgo, ya que dependiendo del caso y de la actividad de cada empresa, dichos valores pueden dar o no certidumbre de tener éxito al querer ingresar en un mercado nuevo (Minniti, Bygrave y Autio, 2006).

Con respecto al riesgo que presenta la informalidad institucional hacia las empresas, un buen ejemplo es que mientras más individualista es una sociedad, tiene menor evasión de incertidumbre por lo que cuenta con mayor emprendimiento y por otro lado, las colectivistas y de mayor evasión de incertidumbre tienen rezago en cuanto a iniciativa empresarial (Baunol, 2004).

G. Cinco estrategias empresariales

Peng (2012), aborda cinco estrategias empresariales para que una empresa emprendedora pueda tener éxito, mismas que deben pueden ser llevadas a cabo de manera conjunta, las cuales son:

1. Crecimiento;
2. innovación;
3. redes;
4. financiamiento/gobierno y
5. cosecha/salida.

Estas estrategias son meramente de iniciativa empresarial, posteriormente se abordará la sexta estrategia, internacionalización.

1. Crecimiento

Al hablar del crecimiento empresarial, es importante señalar que éste, en ocasiones es el principal incentivo para que agentes económicos opten por emprender un negocio (Nelson, 2003).

Por otro lado, Gilbert (2006) sostiene que una firma se puede conceptualizar como un grupo de recursos, los cuales de arranque son principalmente la visión empresarial, el impulso y el liderazgo; en ese sentido debemos considerar que si bien una firma al inicio no es muy fuerte o no cuenta con recursos tangibles, bien ésta puede externar su impulso mediante abundantes recursos intangibles, además de que en una estrategia de crecimiento empresarial es importante poner mayor énfasis en la acción que en el análisis por lo que podemos decir que “un sello de crecimiento empresarial es una estrategia de guerrilla dinámica flexible” (Peng, 2012, p. 132).

Tomando en cuenta lo anterior, es importante señalar que en un duelo, las PyME se encuentran en desventaja, por ello de inicio, los empresarios se involucran en ataques cortos y sutiles, con el objetivo de que los rivales más grandes no los consideren inmediatamente como competencia (Chen, 1995), y así reducir riesgos ya que como señala Peng (2012), los buenos empresarios hacen frente a la incertidumbre pero evitan caer en riesgos que se consideren como excesivos.

2. Innovación

Es un hecho que mientras más innovación haya en las firmas, mayores serán las ganancias de la misma; una estrategia de innovación se asemeja a la de diferenciación por su naturaleza, esta estrategia ofrece tres ventajas principales a considerar del innovar (Peng, 2012).

En primer lugar, permite una base potencial constante para el desarrollo y retención de ventajas competitivas, es decir, si un producto es sumamente innovador le puede generar poder monopólico a la firma, lo que le da amplias ventajas que una vez capitalizadas generarán una mejor maximización en el beneficio e incluso, cuando un producto o servicio es muy novedoso o innovador, es decir, que nos encontremos con un caso de tecnologías de interrupción, éstas podrán redefinir las reglas del juego (Christensen, 1997).

Segunda, la innovación no se centra sólo en tecnología, incluso la manera en cómo llevar a cabo la negociación puede ser innovadora, y por último, considerar que las grandes firmas en ocasiones no están listas para dar ese salto a la innovación, lo que se convierte en un área de oportunidad para los nuevos competidores (Peng, 2012).

Por último, se dice que las firmas emprendedoras tienden a ser más innovadoras y a tomar mayores riesgos como PyME's que como firmas grandes, lo que les puede generar una ventaja significativa en el supuesto de que si al tomar riesgos, una estrategia sale bien, esto puede repercutir en mayores ventajas (Agarwal, Echambadi, Franco y Sarkar, 2004).

3. Redes

En el tema de estrategia de red se hace referencia a construir y aprovechar relaciones y contactos con los que cuenta tanto como el empresario como la firma, ya que existen dos tipos de redes, la personal y la organizacional a estas redes, se les otorgan tres atributos que las distinguen (Peng, 2012).

En primer lugar, es de considerarse que las empresas tienen un alto grado de urgencia para desarrollar redes, esto es debido a que como lo menciona Human (2000), éstas se enfrentan a la carga del novato, que es la desventaja que se tiene al ser nuevo en el mercado; es importante que la empresa comience a generar legitimidad en este punto, por lo que se debe acudir a otras firmas con las que se tengan contactos y comenzar a colaborar con ellas para que de este modo, el recurso intangible que significa la legitimidad, se transfiera poco a poco a las nueva PyME.

La segunda característica de las redes es su intensidad; el relacionarse puede ser clasificado en lazos fuertes y débiles, los primeros son relaciones con mayor duración y confianza, mientras que las débiles al contrario; por último debido al tamaño pequeño de las empresas, la contribución de las redes del empresario tienen un impacto más fuerte en la firma que las de la misma (Peng, 2000).

“En general, existe evidencia de que las redes, personales y organizacionales, representan recursos y oportunidades significativas y que la creación exitosa de redes puede conducir al desempeño eficaz de la firmas” (Peng, 2012, p. 135).

Con base en lo anterior, podemos decir que el análisis de la red constituye una base muy sólida para identificar las oportunidades internacionales, establecer credibilidad, proporcionar acceso a los recursos críticos incluidos los conocimientos y a menudo conducen a las alianzas estratégicas y otras estrategias de cooperación (McDougall y Oviatt, 2000).

4. *Financiamiento y gobierno*

“Todos los arranques necesitan capital” (Peng, 2012, p. 135), para emprender un negocio, muchas de las veces las fuentes de financiamiento se dan entre préstamos de amigos y familiares y los recursos propios del fundador; esto puede ser respuesta a que por lo general, los nuevos negocios fracasan y los inversionistas no quieren pérdidas.

Gracias a esto, las personas interesadas en colocar capital para inversión examinan a detalle los planes de negocios en los cuales se piensa invertir, así mismo, suelen demandar garantías de inversión; es un hecho que todas las inversiones representan un riesgo, ante esto, los empresarios deben tratar de mejorar sus probabilidades de tener éxito (Zacharakis y Meyer, 1998).

Para que una firma tenga un arranque fuerte y con tendencias a sobrevivir los primeros años, necesita contar con un capital significativo, por lo que muchas empresas acceden a compartir utilidades y acciones para adquirir dicho capital (Peng, 2012).

5. *Cosecha y salida*

Según Peng (2012), la cosecha y la salida empresarial puede tener las siguientes rutas:

- a. Vender una parte del patrimonio, puede aumentar sustancialmente el valor de la firma y por lo tanto ofrece una opción de cosecha excelente.
- b. Vender el negocio, a propietarios privados u otras compañías.
- c. Fusionarse con otra firma, cuando el negocio va mal, puede ser una buena alternativa aunque como desventajas encontramos que la firma puede perder su independencia.
- d. Considerar una oferta pública inicial (OPI), este es el objetivo incluso de muchos empresarios, aunque una decisión así puede conllevar las siguientes ventajas y desventajas:

a. Ventajas:

- i. Mejora de condiciones financieras
- ii. Acceso a más capital
- iii. Diversificación de la base de accionistas
- iv. Habilidad para disponer de la inversión
- v. Incentivos administrativos y para empleados
- vi. Mejor reputación corporativa
- vii. Mejor oportunidad de adquisición futura

b. Desventajas:

- i. Estar sujeto a los caprichos del mercado financiero
- ii. Estar forzado a enfocarse en el corto plazo
- iii. Pérdida de control empresarial
- iv. Nuevas responsabilidades fiduciarias para los accionistas
- v. Pérdida de control empresarial
- vi. Libertad limitada para la acción administrativa
- vii. Demanda de reportes periódicos

Declararse en bancarrota, cuando se está en fracaso, a veces la única salida es declararse en bancarrota.

3. Internacionalizando la firma empresarial

A pesar del mito de que las PyME sólo operan de manera doméstica, cada vez más éstas se internacionalizan; existen además otras empresas que desde que surgen, tienen operaciones en el extranjero, aquí se analizará cómo es que se internacionalizan las firmas empresariales.

En este sentido Mcdougall y Oviatt (2000) sugieren que existen cuatro temas fundamentales para el estudio de la iniciativa empresarial internacional:

- a. La definición de la iniciativa empresarial internacional, la cual se basa en dos tradiciones distintas: el espíritu empresarial y los negocios internacionales.
- b. Los marcos teóricos y modelos que orientan la investigación internacional que se cree por algunos estudiosos, es esencial para las operaciones de la nueva empresa de éxito y
- c. el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento los cuales son fundamentales para el éxito empresarial en un entorno internacional.

Por lo tanto, se abordarán los temas de: costos de transacción y oportunidades empresariales; estrategias internacionales para ingresar a los mercados extranjeros, así como las estrategias internacionales para permanecer en los mercados domésticos.

A. Costos de transacción y oportunidades empresariales

Peng (2012), compara los costos de transacción domésticos con los costos de transacción internacionales sosteniendo que éstos son generalmente más altos; esto pudiera deberse a las diferencias entre la formalidad y lo que son las normas informales entre países y el nivel de oportunismo deliberado que pueden tener socios potenciales de otras culturas.

En ocasiones los costos de transacción internacionales se disparan tanto que empresas pueden optar por no internacionalizarse, aunque es de considerarse que las firmas empresariales pueden internacionalizarse entrando a mercados extranjeros, también lo pueden hacer sin tener que salir del país, tal y como lo muestra la siguiente tabla (Peng, 2012).

B. Estrategias internacionales para ingresar a los mercados extranjeros

Para Peng (2012), las formas por las que puede entrar una PyME a mercados extranjeros son:

1. La exportación directa.
2. Las licencias y/o franquicias.
3. Inversión extranjera directa.

Cuadro 1. Estrategias de internacionalización para firmas empresariales

Entrada a mercados extranjeros	Permaneciendo en los mercados locales
Exportaciones directas Franquicias/licencias IED (alianzas, subsidiarias de propiedad total y/o adquisiciones extranjeras)	Exportaciones directas (a través de intermediarios exportadores domésticos) Proveedor de firmas extranjera Franquicia/licencia de marca extranjera Sociedad en alianza con inversionistas directos extranjeros Cosecha y salida (por medio de venta o adquisición por entrantes extranjeros)

Fuente: Estrategia Global, Peng, 2012, p. 138.

La exportación directa consiste en vender productos elaborados en el país de origen de la firma a otros países; esta estrategia se torna atractiva ya que así las empresas pueden llegar directamente a clientes extranjeros; para analizar el segundo punto es importante distinguir a las licencias de las franquicias, las primeras consisten en que una firma X accede a otorgar parte de sus derechos de uso de tecnología a una firma Y a cambio de una cuota por derechos, esta práctica normalmente se da en la manufactura. Las franquicias por otro lado son más comunes en los servicios y esta consiste básicamente en la misma idea del otorgar derechos a cambio de cuotas (Peng, 2012).

Una inversión extranjera directa para poderse concebir requiere de alianzas estratégicas con posibles socios del extranjero, así como adquirir y subsidiar propiedades totales en el extranjero; al establecerse en el extranjero se puede estar más de cerca y controlar ese mercado por la cercanía con los clientes, pero una desventaja puede ser que el costo se elevado y que las mismas operaciones se tornen complejas para ello, las IED necesitan además un importante capital y a su vez un compromiso administrativo.

C. Estrategias internacionales para permanecer en los mercados domésticos

Por lo general, cuando escuchamos “negocios internacionales”, creemos que una firma solamente puede considerarse así al tener operaciones en el extranjero, sin embargo ésta puede internacionalizarse con éxito en su mismo mercado interactuando con las firmas extranjeras con operaciones en su mismo país. Peng (2012), plantea que son cinco las formas de internacionalizarse domésticamente:

1. ***La exportación indirecta***, a pesar de que muchas PyME no cuentan con el capital para exportar directamente por sí mismas, pueden acudir con intermediarios nacionales dedicados a la exportación captando así clientes extranjeros.
2. ***Convertirse en proveedores de firmas extranjeras*** que hacen negocios en el país propio, dándoles la opción de ahorrar costos de operación.
3. ***Obtener una licencia o franquicia*** puede darle además a la PyME la posibilidad de aprender como operar con estándares internacionales.
4. ***Convertirse en socios de inversionistas extranjeros directos*** proporciona a la PyME mayores posibilidades de permanecer en el mercado.
5. ***Cosecha y salida***, puede ser una estrategia que consiste en vender el patrimonio empresarial a firmas entrantes, los empresarios la usan para evitar ser desplazados en competencia.

Referencias bibliográficas

- Agarwal, R. Echambadi, R. Franco, A. & Sarkar, M (2004). Transferencia de conocimiento a través de la herencia, *AMJ*. 47: 501-522.
- Barney, L. (1997). Diferencias entre empresarios y administradores en las grandes organizaciones. *JBV*, 12: 9-30.
- Baunol, W. (2004). Culturas y contraculturas empresariales *AMLE*, 3:316-326.
- Chen, M. (1995). Velocidad, sigilo y ataque selectivo. *AMJ*. 38: 453-482.
- Christensen, C (1997). *The Innovator's Dilemma*, Boston; Harvard Business School Press.
- Fadahunsi, A. (2002). Iniciativa empresarial e ilegalidad. *JBV*, 17: 397-429.
- Gilbert, B. (2006). Crecimiento de la nueva aventura. *JM*, 32: 926-950.
- Hitt, M. (2001). Iniciativa empresarial estratégica. *SMJ* 22: 479-491
- Human, S. (2000). Construcción legítima en la evolución de las redes multilaterales de las pequeñas firmas. *ASQ*, 45: 327-365
- Huyghebaert, N. (2004). Comportamiento estratégico de los titulares en los mercados financieros y la salida de los arranques empresariales. *SMJ*, 25: 669-688.
- McDougall, P. and B. Oviatt (2000). International entrepreneurship. *AMJ*, 43: 902-906.
- Minniti, M. W. Bygrave & E. Autio (2006). *Global Entrepreneurship Monitor*, Wellesley, MA: Babson College/GEM.
- Nelson, T (2003). La persistencia de la influencia fundadora, *SMJ*, 24: 707-724.
- Peng, M. (2000). Lazos administrativos y desempeño de la firma en una economía de transición. *AMJ*, 43: 486-501.
- Peng, M. and S. Lee (2004). Entrepreneurs as intermediaries. *Working paper*.
- Peng, M. W. (2012). *Global Strategy*. Cincinnati: Thomson South-Western.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Varian, H.R (2011). *Microeconomía Intermedia - Un enfoque actual*. 9na Edición.
- Zacharakis, A. & Meyer (1998). La falta de visión. *JBV*.m13: 57-76.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. ¿Hasta antes de qué cantidad de empleados consideramos a una firma como PyME?

500 empleados.

2. Según Peng, ¿qué porcentaje de las empresas en el mundo representan las PyME?

Más del 95%.

3. ¿De qué le sirve el “trípode de la estrategia” a la firma emprendedora?

Sirve para conocer cómo planear la estrategia de inserción a un mercado, que una firma enfrenta tanto como en el mercado doméstico, como en el internacional.

4. ¿De qué perspectivas líderes de estrategia consiste el “trípode de la estrategia”?

La visión basada en la industria, los recursos y las instituciones.

5. Mencione algunas consideraciones de la visión basada en los recursos para la firma emprendedora:

Valor, rareza, factor de imitación y organización.

6. ¿Cuáles son las cinco estrategias del desarrollo empresarial?

Crecimiento, innovación, redes, financiamiento/gobierno y cosecha/salida.

7. Mencione las estrategias que las firmas pueden utilizar para entrar a un mercado extranjero:

Exportaciones directas, franquicias/licencias e inversión extranjera directa (IED).

8. Mencione las estrategias que las firmas pueden utilizar para internacionalizarse desde su mercado doméstico:

Exportación directa, ser proveedor de una firma externa, obtener licencia o franquicia, asociarse con inversionista extranjero directo y la estrategia de cosecha/salida.

CASO DE ESTUDIO

Trizalet

Trizalet se ubica en el sector industrial de fabricación de alimentos y se ubica en la ciudad de Culiacán. La historia de Trizalet se inicia cuando los señores Reyes Atondo adquirieron un negocio en quiebra en el año de 1984. Trabajaron durante tres años para conocer el negocio a profundidad y fue en el año 1987 cuando lanzaron al mercado un nuevo producto orientado a restaurantes de pescados y mariscos, la denominaron: Tostada Cevichera.

La aceptación de este producto en el mercado, fue el impulso para la empresa, que apenas iniciaba, y lo que dio inicio al éxito de nueve productos en la actualidad: tostada clásica horneada, tostada cevichera horneada, chikitas totopos horneados, tostadas sin aceite horneadas, tostadas horneadas sin sal, tostada horneada rica en fibra, tostada natural horneada, tostada de nopal horneada, tostada integral horneada (los tres últimos productos con una presentación en envase de cartón).

En el año de 1991 se dio un importante giro al complementar los productos con “gorditas de harina con sabor a dulce” y “tortillas para tacos”, lo que nos impulsó a continuar invirtiendo y creciendo en el segmento del mercado restaurantero. Entre 1994 y 1995 (en palabras de los señores Reyes Atondo) en el contexto de la fuerte crisis económica nacional, se definió un cambio de “estrategia”: utilizar el proceso de Horneado como ventaja competitiva, en la búsqueda de la diferenciación de la competencia. Fue cuando se decidió concentrarse de lleno a la línea de tostadas, en sus diferentes presentaciones.

Se continuó trabajando hasta el año 2003, bajo esta misma línea, solicitando financiamiento para la ampliación de la planta de producción. Ampliación, debido a la aceptación y demanda de los productos.

En el 2005 se adquirió maquinaria automatizada y a su vez se lanzó al mercado un nuevo producto: la Tostada Light, dirigida a un nicho de mercado con alto potencial de crecimiento: el de personas que cuidan su salud y su figura, y sobre todo que son selectivos respecto a los alimentos que consumen.

Convencidos del alto potencial de crecimiento y aceptación de los productos bajo la línea “reducidos en grasa”, se realizaron cambios importantes para mejorar aún más los “productos Light”. Con el propósito de continuar “innovando”, entre el 2006 y 2007, se lanza al mercado la “Tostada Rica en Fibra”. Dicho producto llegó para complementar la línea de productos dirigidos al nicho de mercado antes mencionado. Se adoptó la presentación y empaque en caja de cartón, para toda la línea de tostadas 0% grasas, agregando dos variedades nuevas: “Tostada Nopal”, y “Tostada Integral”. Proporcionando con esto, productos de alto valor nutrimental y además ofreciendo un empaque atractivo, reutilizable, y sobre todo que brinda protección a los productos, con lo cual se evita el quiebre de estos.

Los competidores actuales para Trizalet son: “Pikochas” (Planta de producción en Los Mochis), “Productos Chayito”, “Tostadas Blancas” (Planta de producción en Mazatlán y Culiacán), “Del hogar” (Bimbo), “Tostitos” (PepsiCo.), Milpa Real (Bimbo), “Tostadas Charras” (Monterrey), Sanissimo (Guanajuato). La publicidad en red nacional y la pelea por la posición en anaqueles son considerados amenazas para Trizalet.

Trizalet se encuentra actualmente en Ensenada (Ley, Calimax, MB Maneadero), Tijuana (Ley, Calimax, Supercenter Rosarito, Soriana), Los Mochis (Ley, Los Mochis Mix Supercenter, Oxxo, Soriana, Santa Fe, MZ, Walmart, Bodega Aurrera), Guasave (MZ, Ley, Oxxo), Guamúchil (Ley, MZ, Soriana, Santa Fe), Culiacán (MZ, Ley, ISSTESIN, Soriana, Oxxo, Chedraui), Mazatlán (Soriana, MZ, Ley, Comercial Mexicana, Oxxo), Guadalupe (Proveedora Bugambilia), Torreón (El Pez Globo).

Indicadores macroeconómicos

Año	Deuda Pública Externa MDD	Reservas Banco de México MDD	Paridad MXP/ USD	Inflación	Crecimiento PIB	Salario Mínimo \$
1990	77 770	10 273	2838.35	29.93	5.18	11 900.00
1991	79 987	17 546	3016.15	18.79	4.21	13 330.00
1992	75 755	18 554	3094.08	11.94	3.54	13 330.00
1993	78 747	24 538	3.26	8.01	1.94	14.27
1994	85 435	6 148	3.41	7.05	4.73	15.27
1995	100 933	15 741	6.60	51.97	-5.76	20.15
1996	99 284	17 509	7.65	27.70	5.87	26.45
1997	88 321	28 003	8.03	15.72	6.96	26.45
1998	92 294	30 235	9.94	18.61	4.70	34.45
1999	92 289	30 689	9.52	12.32	2.67	34.45

Preguntas

¿Cómo se puede aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) al caso Trizalet?

¿Que “estrategias genéricas” del modelo de Porter aplica Trizalet?

¿Se hará presente el “efecto Penrose” en Trizalet?

CAPÍTULO XIII

¿CÓMO HACER PARA QUE LAS ALIANZAS Y LAS REDES TRABAJEN?

FUNDAMENTOS Y APLICACIONES

1. Estableciendo alianzas y redes estratégicas

Una alianza estratégica es un acuerdo voluntario entre firmas que involucran intercambiar, compartir o desarrollar conjuntamente productos, tecnología o servicios. La diferencia con las redes estratégicas son alianzas estratégicas formadas por múltiples corporaciones que compiten contra otros grupos similares, también se conocen como constelaciones. Por ejemplo, en la industria de las aerolíneas existen tres alianzas con múltiples socios: Sky Team (Delta, Air France, Korean Air entre otros), Star Alliance (United Airlines, Lufthansa, Air Canada, SAS entre otras), y One World (American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Quantas y otras (Peng, 2010).

Entre la variedad de alianzas estratégicas se definen en dos grandes grupos:

A. Las alianzas contractuales (cuya base no es el capital).

Las alianzas que se basan en contratos y que no implican compartir capital, incluyen la comercialización conjunta, contratos de investigación y desarrollo, proyectos listos para operar, proveedores y distribuidores estratégicos y licencias y franquicias (Peng, 2010).

B. Alianzas basadas en capital

Son las alianzas estratégicas que involucran el uso de capital, dentro de ellas están: **inversión estratégica** donde un socio invierte en otro, **par-**

participaciones cruzadas donde ambos socios invierten el uno en el otro, y **empresas conjuntas**, es el establecimiento de una entidad nueva legalmente independiente, una nueva empresa, cuyo capital es proporcionado por dos o más socios. Un ejemplo de EC es Sony Ericsson, y una que no es EC es Renault inversionista estratégico de Nissan, donde ambos fabricantes de autos siguen operando de forma independiente (Peng, 2010).

Para obtener un modelo completo de alianzas estratégicas y redes, existe un grupo de consideraciones estratégicas tomadas del “trípode de la estrategia” que se discutieron en capítulos anteriores:

1. consideraciones basadas en la industria,
2. consideraciones basadas en los recursos, y
3. consideraciones basadas en las instituciones.

1. Consideraciones basadas en la industria

- a. Primero, debido a que la rivalidad reduce las ganancias, las firmas no siempre compiten entre sí, en lugar de eso, muchas colaboran formando alianzas estratégicas llamadas alianzas horizontales.
- b. Segundo, las barreras de entrada pueden detener a las empresas individuales, las firmas pueden formar alianzas estratégicas y redes con el fin de escalar murallas, en general, la combinación de fuerzas permite a los socios un costo más bajo y menores riesgos de entrada a los nuevos mercados.
- c. Tercero, es posible establecer alianzas estratégicas con los proveedores llamadas alianzas verticales hacia arriba, ejemplificadas en las redes japonesas *Keiretsu*.
- d. Cuarto, de igual forma se pueden establecer alianzas estratégicas de distribuciones llamadas alianzas verticales hacia abajo, por ejemplo, hoteles, aerolíneas y compañías de renta de autos con distribuidores como Expedia y Priceline.
- e. Finalmente, el potencial de mercado de los productos sustitutos motivarían a las firmas formar alianzas estratégicas y redes para materializar el potencial comercial de estos nuevos productos (Peng, 2010).

2. Consideraciones basadas en los recursos

Contiene el marco VRIO:

- a. **Valor**, las alianzas deben crear valor, las tres redes de alianza global de aerolíneas, One World Sky Team y Star Alliance, crean valor al reducir entre 18 y 28% el costo del boleto en reservaciones de vuelos con dos escalas si se comparan con vuelos separados en la misma ruta si estas líneas no tuvieran alianza.
- b. El segundo componente del marco VRIO es **rareza**, existen dos aspectos, el primero es la rareza de capacidad donde están las capacidades de relación o colaboración de las firmas, es decir, las capacidades para administrar exitosamente las relaciones entre ellas, la segunda es la rareza del socio, definida como la dificultad de localizar algunos con ciertos atributos deseables, proviene de dos fuentes:
 - i. la estructura industrial, donde en muchas industrias, el número de jugadores disponibles como socios potenciales es limitado, y
 - ii. la posición de red, las firmas ubicadas en el centro de las redes tienen acceso a más y mejores oportunidades, estas firmas son socios más atractivos, pero son muy raras y quisquillosas para elegir las alianzas.
- c. El tercer componente es **imitación**, dos factores que pertenecen a esta: 1) nivel de la firma, donde los recursos y capacidades pueden ser imitados por los socios, y 2) el nivel de la alianza, la confianza y la comprensión entre los socios en alianzas exitosas, donde los socios tienen “química”.
- d. Por último el componente **organización**, existen dos factores más dentro de este:
 - i. a nivel de firma, el modo en que están organizadas para beneficiarse de las alianzas y las redes es un asunto importante, y
 - ii. a nivel de alianza/red, algunas relaciones están organizadas de forma que para otras es difícil duplicar (Peng, 2010).

Existen ventajas y desventajas de las alianzas y redes estratégicas, en las ventajas se tiene que:

- a. las alianzas podrían reducir, costos, riesgo e incertidumbre;
- b. las alianzas permiten a las firmas el acceso a los activos adicionales de los socios;
- c. las alianzas facilitan la oportunidad de aprender de los socios, y las alianzas ofrecen la posibilidad de ser usadas como opciones reales, han surgido como grandes instrumentos de opción real debido a su flexibilidad de aumentar o disminuir la inversión en forma secuencial.

Por otra parte dentro de las desventajas se encuentra que:

- a. existe la posibilidad de quedar atorado con el socio equivocado, es decir que no es lo suficientemente diferente para proporcionar capacidades complementarias;
- b. también existe el oportunismo potencial del socio;
- c. hay costos de negociación y coordinación, y
- d. las alianzas pueden ser peligrosas porque pueden ayudar a los competidores, al abrirse a “extraños” es más fácil la observación e imitación de las capacidades de una firma, aquí puede existir una carrera de aprendizaje donde los socios aliados buscan vencerse aprendiendo los trucos del otro bando lo más rápido posible y salir de la alianza para aplicar las capacidades aprendidas antes que el otro socio (Peng, 2010).

3. Consideraciones basadas en las instituciones

Hay dos tipos de restricciones:

- a. instituciones formales respaldadas por un pilar regulador, dentro de estas hay dos dimensiones, a) preocupaciones antimonopolios (o de conspiración), las firmas establecen alianzas con sus competidores, lo que levanta sospechas a las autoridades de conspiración y monopolios, y b) los requerimientos formales en los modos de entrada al mercado afectan las alianzas y redes, los gobiernos desalientan o prohíben las adquisiciones de firmas, y

- b. las instituciones informales respaldadas por pilares formativos y cognitivos, a) el primer grupo de instituciones informales se centra en normas colectivas respaldadas por un pilar formativo, debido a que las firmas actúan para enfatizar o proteger su legitimidad, copiar a otras organización honorables sería una manera de bajo costo para ganar su legitimidad, b) el segundo grupo de instituciones resalta el pilar cognitivo, el cual se concentra en los valores y creencias internos que se da por hecho que guían el comportamiento de la firma (Peng, 2010).

2. Etapas de vida de una alianza

Una alianza nace bajo los supuestos de cooperación y trabajo en equipo. Un verdadero equipo de trabajo facilita y encamina el hallazgo de soluciones, genera planes de acción surgidos de puestas en común y canaliza la energía para objetivos que difícilmente podrían complementarse con esfuerzos individuales (Puente, 2007).

Es más fácil alcanzar un objetivo sumando los esfuerzos de cada uno de los integrantes, que si cada uno tratara de alcanzarlo individualmente. Recordando la especialización de trabajo de Adam Smith, se alcanza mayor producción cuando cada uno aporta una actividad esencial y en la que está especializado, a que si todos trataran de llevar a cabo el proceso completo.

Como todo ciclo de matrimonio humano –suele compararse bastante la teoría de las alianzas estratégicas con el matrimonio–, las alianzas estratégicas cuentan con una serie de etapas que determinan el inicio, la madurez y la muerte de esta relación. Toda alianza tiene un inicio, un nacimiento; seguida de una evolución que determina a corto y a largo plazo cómo se lleva a cabo esta interrelación y el tiempo de duración; y para terminar tienen factores que, en su conjunto, son vitales para el desempeño de toda alianza.

Las alianzas estratégicas, según Peng, se caracterizan por 3 etapas.

A. Formación

La etapa de formación es la inicial. El surgimiento de una alianza estratégica entre dos o más empresas que han decidido crear fortalezas mediante la interrelación y combinación de sus capacidades, para lograr una ventaja y un posicionamiento en el mercado que, por sí solas, tal vez nunca habrían logrado.

La formación de la alianza consta de 3 partes:

- 1) Se toma la decisión de formar una alianza o no. Esta fase es crucial, ya que determinará en gran medida el futuro de la empresa. La premisa básica es decidir si se enfrenta al mercado de forma independiente o en conjunto.
- 2) Decidir entre contrato y capital. Las alianzas basadas en contratos, se refiere a cuando no hay transferencia de capital entre las empresas aliadas, es decir, todo lo que comparten entre sí es el trabajo y otros factores que no incluyen dinero. Por otro lado, las basadas en capital es cuando existe una transferencia de capital entre empresas, es decir, entre las dos invierten fuertes cantidades para alcanzar un objetivo común.
- 3) Posicionando la relación. Una vez establecida la alianza, es indispensable tener una visión estratégica de nuestros aliados y las empresas con las que se relaciona. Esto con el fin de conocer con que empresas puedo llevar relaciones e incluso formar alianzas, y con cuales no puedo, debido a una mala relación con la empresa aliada o porque es su competencia directa (Peng, 2010).

La credibilidad y la reputación son aspectos fundamentales para la formación y desarrollo de una alianza. Las decisiones de formación de alianza se verán influidas en gran medida por la reputación y la credibilidad de la contraparte. Es decir, la empresa A valorará la buena o mala reputación de la empresa B “antes” de firmar el contrato, ya que si anteriormente se ha comportado de manera incorrecta desviándose de sus alianzas, lo más seguro es que decidan no aliarse con dicha organización, debido a la alta probabilidad de sufrir un acto de oportunismo.

La credibilidad es uno de los activos intangibles más valiosos de las organizaciones y de las personas. Proviene del latín *credere*, que es dar fe a alguien. De aquí se desprenden los valores organizacionales como confianza y reputación. Una de las principales dimensiones de la credibilidad es saber generar confianza. La confianza y la reputación solamente se ganan a través de la experiencia y en base a la capacidad organizacional de saber generar confianza. (Cubeiro, 2010).

Tal y como lo dijo algún día Margaret Thatcher: “Si le tienes que decir a la gente lo que eres, es que no lo eres”.

B. Evolución

Una vez que la alianza está formada, comienza la cooperación y la interrelación entre ambas empresas. Sin embargo, con el paso del tiempo, la relación evoluciona y unas siguen, unas crecen, pero otras fracasan. Es claro que las alianzas que funcionan y siguen en su unión, es porque se han sentido cómodos y la relación ha sido fructífera.

Sin embargo, es de gran interés investigar las causas de las rupturas y terminaciones de las alianzas, unas en poco tiempo y otras después de largos años de relación y grandes éxitos en conjunto. Para lograr satisfacer el interés y los objetivos de las empresas que conforman la alianza, se necesita la cooperación y el trabajo en equipo, donde cada una de ellas pondrá su parte para lograr las metas planteadas al inicio de las relaciones. Sin embargo, esta alianza trae consigo compromisos y amenazas creíbles, reglas y normas que deben cumplirse para el beneficio y bienestar de las empresas aliadas (Colomer, 2009).

Sin lugar a dudas, uno de los principales causantes de la extinción de las alianzas es el oportunismo. Este fenómeno está presente en toda relación humana debido a su naturaleza, y como las empresas son dirigidas por personas, caemos de nuevo en este problema. Aun cuando las empresas quieren que las relaciones funcionen, siempre gastan recursos en tratar de protegerse en caso de que la contraparte resulte ser oportunista. Las firmas que deciden crear alianzas tienen altos costos de transacción y vigilancia, con el objeto de quitar incentivos a la contraparte para que actúe de este modo.

De este modo, llega un momento en el que las fricciones y las inconformidades superan la cooperación y la alianza. A este momento se le llama divorcio corporativo. Este punto se refiere a la disolución de la alianza, al rompimiento de relaciones y la separación de las firmas para volver a enfrentar las exigencias del mercado por sí solos.

C. Desempeño

Peng (2012), en su libro estrategia global, establece al desempeño como la última etapa de las tres que conforman la vida de una alianza. Recordemos que las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación que pueden tener un carácter local, internacional y global, para establecer convenios con otras compañías con el fin de realizar una nueva operación buscando compartir costos, riesgos y beneficios (Benavides, 2007).

Al calificar o medir el desempeño de una alianza debemos de realizarlo como tal. No podemos analizar a las empresas por separado, u obtener los beneficios que ha obtenido cada una después de la alianza. Lo ideal es comprender a la alianza como un ente único, que aun cuando es conformada por varias empresas, estas han firmado un convenio que las hace una sola entidad que será valorada como tal.

3. La elección entre fusiones, adquisiciones y empresas conjuntas

Hennart (1988), sostiene que una empresa favorecerá adquisiciones en empresas conjuntas cuando los activos que necesita no están mezclados con otros activos que no sean necesarios dentro de la empresa que los sostiene y por lo tanto pueden ser adquiridos por la compra de la empresa o como parte de ella. Para Hennart (1988), la 'digestibilidad' de los activos específicos, es en sí misma una función del tamaño y la estructura organizativa de la empresa que los posee, es el determinante fundamental de la posibilidad de elegir entre las empresas conjuntas y adquisiciones. Así, mientras Balakrishnan y Koza (1991, 1993) se refieren a los costos de transacción en el mercado de las empresas, el enfoque de Hennart es sobre los costes de la integración de la fuerza laboral de la empresa objetivo (lo que se ha llamado el problema de la integración post-adquisición) (Hennart and Reddy, 1997).

Balakrishnan y Koza (1991, 1993) ven las empresas conjuntas como un mecanismo para reducir los costos de transacción incurridos en la adquisición de otras empresas. Predicen que se preferirán las empresas mixtas cuando el objetivo potencial y el que adquiere pertenecen a diferentes industrias, porque en este caso los costos de transacción son altos, estos son más bajos cuando el adquirente y la empresa adquirida se basan en el mismo sector y por lo tanto en ese caso que esperan adquisiciones.

Si los mercados tanto para las competencias como para las entradas en Estados Unidos están sujetos a los altos costos de transacción, una empresa de capital conjunto será la forma más eficiente de combinar los insumos complementarios (Hennart, 1982, 1988). Hay, sin embargo, una alternativa a las empresas mixtas en que los mercados de dos o más entradas en poder de dos o más empresas independientes están fallando al mismo tiempo. Esa solución es la fusión de las empresas titulares de los insumos complementarios.

Hay cuatro razones principales para evaluar entre negocios conjuntos o adquisiciones:

- A. **Indivisibilidades:** Un impedimento potencial de adquisiciones es cuando los activos deseados son difíciles de separar de los no deseados (Hennart, 1988). Por lo tanto, Las empresas mixtas pueden ser preferibles cuando los activos deseados no son fácilmente separables de los muchos otros bienes de propiedad de los propietarios originales. Esto es probable que sea el caso cuando las compañías originales son grandes y no están separadas en divisiones. Las adquisiciones, por el contrario, serán elegidas cuando los padres son pequeños, o si son grandes, cuando están organizadas en divisiones casi independientes que pueden ser adquiridos por separado del resto de la empresa, es decir, cuando son divisionales (Kay, Robe y Zagnolli, 1987).
- B. **Costos Administrativos:** Cuando una empresa extranjera adquiere una empresa local, adquiere un cuerpo existente de empleados, con sus propias rutinas y cultura. La integración de estos empleados es difícil, sobre todo por lo que si existen diferencias culturales entre las dos empresas (Jemison y Sitkin, 1986). Por otro lado, una empresa conjunta salvaguarda los incentivos que los empleados de las dos empresas y tienen que maximizar las ganancias de la empresa conjunta. Por tanto, la gestión de la fuerza laboral de la empresa conjunta se puede dejar a la contraparte local (Kogut y Singh, 1988). De ahí que las empresas conjuntas pueden ser preferibles a las adquisiciones por parte de empresas que no tienen experiencia en el manejo de una mano de obra extranjera y por las empresas que se aventuran fuera de su industria principal.
- C. **Dificultades para evaluar el valor de la empresa objetivo:** Para Balakrishnan y Koza (1991, 1993), las empresas mixtas se desean cuando los adquirientes no conocen el valor de los bienes deseados. De ahí que las empresas conjuntas se prefieren a las adquisiciones cuando las empresas que combinan activos tienen poco conocimiento de los negocios de cada uno, es decir, cuando están en diferentes industrias (Balakrishnan y Koza, 1991).

- D. Barreras gubernamentales e institucionales: En algunos países, las adquisiciones extranjeras están prohibidas en algunos o todos los sectores, o se hacen difíciles por las restricciones legales al derecho de voto, participaciones cruzadas (Japón), el banco y el control familiar (Alemania e Italia, respectivamente). Como era de esperar, se encontraron con que se prefirieron las empresas mixtas a las adquisiciones cuando el país de origen del participante era culturalmente distante de los Estados Unidos. En Kogut y Singh (1988), la hipótesis es que las grandes inversiones son más riesgosas que las pequeñas. De ahí que los inversores entran a través de empresas conjuntas para compartir el riesgo con sus parejas.
- E. Diseño de la investigación y propuestas comprobables: El enfoque del análisis empírico es la decisión de los inversores japoneses en los Estados Unidos entre las adquisiciones totales de las empresas estadounidenses (adquisiciones en adelante) y *joint ventures* entre empresas japonesas y americanas (empresas conjuntas). Este enfoque en las entradas de japoneses en los Estados Unidos tiene tres ventajas principales.
1. En primer lugar, porque Estados Unidos tiene tanto el gobierno como las barreras estructurales insignificantes a las adquisiciones.
 2. En segundo lugar, el estudio de los dueños originales que basados en un solo país controlan el modo de entrada por el impacto de las diferencias culturales nacionales (Kogut y Singh, 1988) esto debido a que las diferencias son muy difíciles de modelar.
 3. En tercer lugar, las entradas de empresarios japoneses son menos sesgadas hacia las adquisiciones que los de otros países, por lo tanto, esto da una muestra más equilibrada y predecible.

Cuando se da el caso de una empresa conjunta, el socio es la matriz estadounidense de la empresa además cuando la entrada es una adquisición, el socio americano puede o no puede ser la misma que la empresa adquirida, ya que en algunos casos las empresas japonesas han adquirido las divisiones de los divisionales estadounidenses.

Referencias bibliograficas

- Balakrishnan, S. and M. Koza (1993). Information asymmetry, adverse selection and joint ventures: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20, pp. 99-117.
- Balakrishnan, S. and M. Koza (1991). *Organization costs and a theory of joint ventures*, unpublished manuscript, University of Minnesota.
- Benavides, J. (2007). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Colomer, J. M. (2009). *Ciencia de la política*. Barcelona: Ariel.
- Cubeiro, J. (2010). *Mourinho versus Guardiola: dos métodos para un mismo objetivo*. Barcelona: Alienta.
- Hennart, J. and Reddy (1997). The choice between mergers/acquisitions and JVs. *SMJ*, 18: 1-12.
- Hennart, J.F. (1988). A transaction costs Theory of equity joint ventures, *Strategic Management Journal*, 9(4), pp. 361-374.
- Hennart, J.F. (1982). *A Theory of Multinational Enterprise*. University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- Jemison, D.B. y S.B. Sitkin (1986). Corporate acquisition: A process perspective. *Academy of Management Review*, 11, pp. 145-163.
- Kay, N., J.P. Robe and P. Zagnolli (1987). *An approach to the analysis of joint ventures, working paper*, European University Institute.
- Kogut, B. and H. Singh (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*. 19, pp. 411-432.
- Puente, J. (2007). *La estrategia del fútbol aplicada a los negocios*. Buenos Aires: Lea.
- Peng, M. (2010). *Estrategia global*. México: Cengage Learning.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. ¿Qué es una alianza estratégica?

Acuerdo voluntario entre firmas que involucran intercambiar, compartir o desarrollar conjuntamente productos, tecnología o servicios.

2. ¿Cómo se definen las redes estratégicas y con que otro nombre se conocen?

Alianzas estratégicas formadas por múltiples firmas para competir contra otros grupos similares, también se conocen como constelaciones.

3. ¿Cuáles son las ventajas de formar alianzas y redes estratégicas?

Reducir costos, riesgos e incertidumbre. Ganar acceso a activos adicionales. Oportunidad de aprender de los socios. Posibilidad de usar alianzas y redes como opciones reales.

4. ¿Qué es la carrera de aprendizaje?

Dentro de una alianza estratégica donde los socios aliados buscan vencerse aprendiendo los trucos del otro bando lo más rápido posible y salir de la alianza para aplicar las capacidades aprendidas antes que la otra parte.

5. Explica las alianzas verticales hacia arriba y hacia abajo y da un ejemplo:

Las alianzas verticales hacia arriba son alianzas estratégicas con los proveedores, por ejemplo las redes japonesas *keiretsu*. Las alianzas verticales hacia abajo son alianzas estratégicas de distribuciones, por ejemplo, hoteles, aerolíneas y compañías de renta de autos con distribuidores como Expedia y Priceline.

6. Menciona las 3 etapas que conforman la vida de una alianza estratégica:

Formación, evolución y desempeño

7. ¿Cuál es el principal objetivo de una alianza?

Bajo los supuestos de cooperación y confianza alcanzar las metas que sería imposible alcanzar independientemente.

8. ¿Qué es la credibilidad y cuál es su principal objetivo?

Es uno de los activos intangibles más importantes de las organizaciones y de las personas. Significa dar fe a alguien, y su principal objetivo es generar la confianza y reputación.

9. ¿Cuál es la principal causa de disolución de las alianzas estratégicas?

Las desviaciones de la cooperación por los miembros de la alianza, especialmente las prácticas oportunistas.

10. ¿Cómo debe medirse el desempeño de una alianza estratégica?

Medir los beneficios de cada empresa por separado es un error muy común. La alianza son un conjunto de empresas que firman un convenio para funcionar como una entidad, y el desempeño debe medirse como tal.

CASO DE ESTUDIO

Unifarma

El mercado de ventas de medicinas de patente al público en la ciudad de Culiacán, era atendido por dos empresas familiares a través de cadenas de farmacias (Farmacias Lux y Farmacias 24 Horas; firmas posicionadas y de gran tradición local, las cuales mas tarde cerrarían operaciones), además de otras pequeñas farmacias familiares independientes con denominaciones tradicionales. Hasta aquí, las ventas repartidas entre estas cadenas de farmacias y las farmacias independientes, les permitía obtener benéficos para continuar en el mercado.

Sin embargo, el mercado se torna más competido con el ingreso de empresas provenientes de otras entidades del país, empresas de cobertura nacional (Farmacias Benavides) y regional (Farmacias El Fénix, Farma-

cias Moderna, Farmacias Guadalajara, Farmacias del Ahorro), así como de farmacias locales (Farmacon, la cual presenta un crecimiento significativo en sector, en razón de mayor inversión e innovación en la transacción, abriendo puntos de venta en plazas comerciales y puntos estratégicos de la ciudad, desplazando a firmas tradicionales locales y hasta firmas de cadena regional y nacional). Adicionándose a éstas, Farmacias de Similares y Genéricos Intercambiables.

Este escenario de nuevos competidores impacto de forma significativa el sector, dificultando la posición de las farmacias independientes localizadas en la ciudad; manifestándose por una reducción en sus ventas, lo cual hace suponer, no poder competir en precios y servicios con los nuevos competidores.

Ante esta situación, Lizbeth Pérez estudiante de la Lic. en Mercadotecnia e hija de propietarios de una de estas pequeñas farmacias independientes, propuso a su padres, que reuniera a los otros propietarios de las farmacias independientes y les convenciera de hacer una «unión de farmacias» para poder competir en el mercado y evitar ser desplazados por completo por los nuevos competidores (cadenas de farmacias) que estaban ingresando al mercado. Para ello tendrían que llevar a cabo las acciones siguientes:

- *Primera:* conformar un «pool de compras» (central de compras de pequeños compradores o punto de reunión de personas interesadas en adquirir los mismos productos), con lo cual lograrían un mayor poder de negociación con los proveedores, (lograr ventajas en la negociación, como: mejores precios, líneas de crédito y plazos).
- *Segunda:* Deberían acordar marca que diera la imagen de «cadena de farmacias», sin que perdieran su autonomía como empresas familiares independientes.
- *Tercera:* Deberían acordar una imagen institucional, instalaciones institucionales, y un logotipo (fachadas arquitectónicas de los puntos de venta, colores institucionales, uso o portación de un uniforme acorde a los colores institucionales).
- *Cuarta:* Posteriormente debería estructurarse y formalizarse una organización con:

- ~ Un departamento de compras (que debería desarrollar un modelo de compras e inventarios para la «unión de farmacias»).
- ~ Un almacén general
- ~ Un departamento de distribución y entregas (que lograra un suministro oportuno para los integrantes de la «unión de farmacias»).
- ~ Un departamento de contabilidad y cobranzas.
- ~ Un departamento de marketing (publicidad y promociones institucionales).

Esta estructura de organización debería sufragarse por los propietarios afiliados a esta «unión de farmacias».

- *Quinta:* Mejorar las instalaciones internas e incrementar el número de productos y servicios ofrecidos al público, adaptando esta oferta a la situación de mercado de cada una de estas farmacias.

Los resultados en el mediano plazo fueron calificados como positivos por los propietarios de estas pequeñas farmacias participantes en la «unión de farmacias».

En razón de que los precios obtenidos y en general por la gestión realizada a través del «pool de compras» les permitió ofrecer precios competitivos en los medicamentos. Además de que los clientes los percibían como una cadena de farmacias. Lo que les daba mayor confianza en la adquisición de sus productos.

Farmacon tratando de integrar a los propietarios de estas farmacias familiares propone una asociación estratégica. De tal manera que las firmas mas solidas ofrecieron a las firmas mas débiles, que tenían la intensión de integrarse a esta unión de farmacias (UNIFARMA) realizar asociaciones estratégicas que dieran mayores ventajas que las obtenidas hasta ahora.

Se les ofreció, financiamiento para:

- Reconstruir locales comerciales.
- Adquisición de mobiliario y equipo moderno y atractivo a las condiciones del mercado.
- Surtir de inventario de medicamentos y otros productos.

- Sistemas y procesos administrativos.
- Capacitación sobre los procesos y sistemas de administración.
- Otorgar un porcentaje por las ventas realizadas.

En contraparte estas empresas, estarían obligadas por contrato a permanecer dentro del acuerdo por un periodo de tiempo determinado. Este modelo logro implementarse, pero desaparición a los pocos años (tres años aproximadamente), y desapareciendo con este las firmas que se habían integrado.

Preguntas:

¿Cómo califica las acciones propuestas? Por Lizbeth Pérez. Explique ¿Por qué?

¿Qué otras acciones pudieran haberse implementado? ¿Con que posibles resultados?

¿Por qué fracaso el modelo?

¿Cómo se puede aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) al caso UNIFARMA?

¿Que “estrategias genéricas” del modelo de Porter debió aplicar UNIFARMA?

¿Qué otras innovaciones debió haber implementado UNIFARMA?

CAPÍTULO XIV

¿CÓMO TRABAJAN LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES?

1. Hipótesis de la arrogancia de adquisiciones corporativas.

A. Introducción

La hipótesis de la arrogancia trata de explicar las adquisiciones corporativas. La arrogancia por parte de los tomadores de decisiones individuales en las firmas oferentes puede explicar por qué las ofertas se hacen, incluso cuando una valoración por encima del precio actual del mercado representa un error de valoración positiva y los hace pagar demasiado por sus objetivos (Roll, 1986).

Aun no se entiende demasiado los motivos reales para las fusiones y las adquisiciones, sin embargo Roll (1986) en su trabajo desea demostrar que puede tener suficiente credibilidad para ser considerado en futuras investigaciones. Jensen y Ruback (1983) interpretaron la información empírica sobre las fusiones y adquisiciones de 40 papers para mostrar que las adquisiciones corporativas pueden generar ganancias, donde los accionistas de las empresas objetivos obtienen beneficios, pero tampoco los accionistas de las empresas oferentes pierden.

El mecanismo por el cual los intentos de adquisición se inician y se consuman sugiere que al menos parte de los grandes aumentos de precios observados las firmas objetivo podría representar una simple transferencia de la empresa postora, que no es más, que la prima de adquisición observado (oferta pública de adquisición o precio de fusión menor al precio de mercado preanunciado de la empresa objetivo) exagera el aumento del valor económico de la combinación de las empresas (Roll, 1986). Para ver

porque este podría ser el caso Roll (1986) menciona tres pasos emprendidos en una toma de posesión:

- 1) La empresa oferente identifica una empresa objetivo potencial.
- 2) Se realiza la valoración del patrimonio de la empresa objetivo.
- 3) El valor se compara con el precio del mercado actual.

Si este valor se encuentra por debajo de los precios, la oferta se abandona; si el valor se encuentra por arriba a los precios, la oferta se hace y se convierte en parte del registro público.

En intentos de adquisición, los accionistas de la empresa objetivo pueden aún realizar una valoración, pero tiene un límite inferior, el precio de mercado actual. El oferente sabe a ciencia cierta que el accionista no venderá por debajo; por lo tanto, cuando la valoración resulta ser inferior al precio de mercado, no se hace ninguna oferta.

El éxito de las fusiones y adquisiciones se debe a que la empresa oferente no pague precios altos, no tenga competencia de otros oferentes y cuando los directivos tienen una estrategia bien definida para la selección de la empresa objetivo. La arrogancia de los directivos de los oferentes así como su inexperiencia puede llevarlos a tomar malas decisiones y pagar un precio alto por la adquisición de una empresa objetivo (Ketelhöhn y Marin, 2009).

Si no hubiera ningún valor en absoluto en las adquisiciones, ¿por qué las empresas hacen ofertas en el primer lugar? Deben darse cuenta de que cualquier oferta por encima del precio de mercado representa un error. Esta última lógica es seductora porque los precios del mercado no parecen reflejar el comportamiento racional. Pero debemos tener en cuenta que los precios son promedios.

Walter y Barney (1990, pp. 80-81) presentaron en su trabajo una tabla en la que enlistaron 20 posibles objetivos que pudieran considerar los gerentes o directivos para tomar la decisión de incursionar en actividades de fusión y adquisición en una primera tabla (Objetivos de fusiones y adquisiciones) y en una segunda tabla agruparon 5 tipos de cluster y a cada uno se desglosan tres adjetivos (tabla 2). Los objetivos agrupados en el grupo I sugieren que las fusiones y adquisiciones son un mecanismo para los administradores para obtener y explotar las economías de escala y alcance.

En cada caso, estos objetivos se centran en la consideración de las habilidades o activos en una empresa y su uso en la otra empresa para crear economías de escala. Moviendo estas habilidades de la empresa adquirida a la empresa compradora se enfatiza en la portería 20, mientras mueve las habilidades de la empresa compradora a la adquirida se enfatiza en el objetivo 8. Meta 15 enfatiza directamente aprovechando las economías de escala.

En el presente paper se presentará además la investigación empírica del trabajo de Roll en 1986, donde se valorará la evidencia de la hipótesis de la arrogancia.

2. La evidencia en pro y contra de la hipótesis de la arrogancia

Si no hay absolutamente ninguna ganancia a disposición de las adquisiciones corporativas, la hipótesis de la arrogancia implica que el incremento promedio en el valor de mercado de la empresa objetivo debe ser entonces más que compensado por la disminución promedio en el valor de la empresa de hacer una oferta (Roll, 1986).

Implicaciones para la reacción de los precios de mercado de una empresa de hacer una oferta son algo menos clara. Si pudiéramos estar seguros de que:

- a. la oferta fue inesperada, y
- b. la oferta no transmite ninguna información sobre el postor aparte de eso, está buscando una combinación con un objetivo en particular

Entonces la hipótesis de la arrogancia predeciría los siguientes movimientos de los precios de mercado en firmas oferentes:

- a. Una disminución de los precios sobre el anuncio de una oferta;
- b. un aumento de precios en el abandono de una oferta o en la pérdida de una oferta; y
- c. un descenso de los precios en realidad ganar una licitación.

1) La evidencia sobre empresas objetivos

Las consecuencias más directas de la hipótesis de la arrogancia de las empresas objetivo. Bradley, Desai y Kim (1983) presentan los resultados

de las empresas objetivo en ofertas públicas de adquisición que sean consistentes con las implicaciones. Empresas objetivo muestran incrementos de valor sobre el anuncio de una oferta pública de adquisición, y caen de nuevo a cerca del nivel original, si hay combinación se produce en ese momento o más tarde. Un patrón similar se observa en la muestra de empresas objetivo de Asquith (1983) implicadas en fusiones fracasadas. Estas empresas fueron objeto de una o más ofertas de fusión que luego fueron abandonados y para quienes tuvieron ninguna oferta de fusión adicional durante el año después que se retiró la última oferta original.

El anuncio original de la oferta de fusión fue acompañado por un aumento promedio de 7,0% en el valor de la empresa objetivo que parece ser casi totalmente revertido dentro de 60 días. Por la fecha en que se abandona la última oferta, el precios del objetivo disminuye en un 8,1% un poco más que compensando el incremento inicial.

2) La evidencia sobre ganancias totales

La predicción central de la hipótesis de la arrogancia es que la ganancia total de adquisición combinada de la empresa objetivo y de la oferente no es positiva (Roll, 1986). En algunos casos, el aumento de los precios observados en el objetivo correspondería a una pérdida tan trivial al oferente que la pérdida está destinada a ser escondido en la compra / venta y en el ruido diario de la rentabilidad volátil. En un intento de eludir el problema de que las devoluciones no pueden medir las ganancias de adquisición cuando el oferente y el objetivo tienen diferentes tamaños, Asquith, Bruner y Mullins (1983) toman el enfoque único de la regresión en que el oferente anuncia un periodo de retorno sobre el tamaño relativo del objetivo al oferente.

Su razonamiento es que, si en las adquisiciones se benefician las empresas oferentes, las grandes adquisiciones deberían aparecer como teniendo efectos de retorno más grandes en las declaraciones de la firma oferente. Hacen encontrar esta relación positiva para las empresas de la oferente. La misma relación no es significativa para las empresas objetivo, aunque, como siempre, las empresas objetivos tienen los retornos promedio mucho más grandes (Asquith, Bruner y Mullins, 1983).

La ausencia de una relación de empresas objetivo es desconcertante bajo cualquier hipótesis menos que toda la ganancia se acumula a los accionistas en la empresa objetivo y Asquith et al. (1983) interpretan sus

resultados para indicar que las ganancias públicas de adquisición son compartidas). Si la sinergia es la fuente de las ganancias, por ejemplo, las declaraciones de los accionistas de la empresa objetivo se incrementan relativamente con el tamaño de la empresa oferente.

Malatesta (1983) analiza el cambio combinado en las empresas objetivo y oferente antes, durante y después de una fusión. Jensen y Ruback (1983) resumen estos resultados de la siguiente manera: Malatesta examina una muestra equivalente a 30 fusiones exitosas y encuentra un significativo aumento promedio de \$32,4 millones ($t = 2,07$) en el valor patrimonial combinado de las empresas objetivo y oferentes en el mes anterior y el mes del anuncio de los resultados, evidencia que indica que los cambios en el control corporativo aumentan el valor combinado de mercado.

3) La evidencia sobre la Oferta Empresas: El efecto de anuncio

La hipótesis de la arrogancia predice una disminución en el valor de la firma de licitación. Como se mencionó previamente, esta disminución no se puede reflejar por completo en un descenso de los precios de mercado debido a la contaminación de la información, en un intento, ya que la oferta ha sido (parcialmente) previsto, o simplemente por la pérdida económica es demasiado pequeño para ser reflejado de forma fiable en los precios (Roll, 1986). Asquith (1983) encuentra que las acciones firmes se muestran “sin un patrón consistente” en torno a la fecha del anuncio, pero, “en resumen, los postores parecen tener pequeños pero significativos excedentes de rentabilidad positivos en el día de prensa”.

Otros resultados de Asquith(1983) son plausibles bajo la hipótesis de la arrogancia. Antes de la primera oferta de fusión, por ejemplo, las empresas que se convierten en empresas adjudicatarias tienen mucho mayores aumentos de precios que las empresas cuyas ofertas no tienen éxito. Dodd (1980), encuentra resultados contradictorios a los de Asquith (1983) quien encuentra una rentabilidad negativa y estadísticamente significativas en el anuncio de la oferta. Mientras que Jensen y Ruback (1983) señalan la diferencia en los resultados, y pidieron Dodd (1980) para comprobar sus datos y se hicieron sin encontrar un error. Podría ser atribuible a una diferencia entre las concentraciones que afectan: efectivo y las fusiones meramente bursátiles; también señala que las ofertas públicas de adquisición, que suelen implicar efectivo, parecen mostrar reacciones postor existencia de precios más positivos (Asquith, 1983) (ver la tabla 1).

Dos años después Varaiya (1985) encuentra retornos negativos estadísticamente significativos para las empresas haciendo una oferta en el día del anuncio. Informa también que la pérdida del licitante es significativamente mayor cuando hay postores rivales. Schipper y Thompson (1983) encuentran una reacción positiva de los precios en torno al anuncio de que la empresa se ha embarcado en un programa de adquisiciones conglomeradas. También se observan las reacciones negativas de precios de este tipo de empresas a *antimerger* eventos regulatorios. Los dos hallazgos se interpretan como al menos consistente con la proposición de que las adquisiciones son presentes proyectos de valor netos positivos para la empresa de hacer una oferta.

Tabla 1

Objetivos gerenciales para fusiones y adquisiciones

1. Promover la visibilidad con los inversores, banqueros, gobiernos, con la vista puesta en los beneficios sutiles.

2. Acelerar el crecimiento o reducir los riesgos y costos en una industria en particular en la que la compañía que absorbe cuenta con una fuerza como la de la sabiduría de sus ejecutivos.

3. Utilizar conexiones y estimular mutuamente (sinergias) cualidades de la compañía adquirida viceversa la compañía absorbente.

4. Lograr una mayor competitividad inherente tomando a una cuota en cuenta una cuota de mercado considerable o una posición importante en el mercado.

5. Utilizar las fortalezas financieras de la empresa adquirida tales como los créditos fiscales extranjeros o su capacidad de endeudamiento.

6. Adquirir características financieras complementarias como los ingresos que muestran los balances cíclicamente.

7. Reducir los riesgos y los costos de la diversificación de los productos y los servicios entregados a los clientes dentro de una industria.

8. Utilizar los conocimientos de la compañía absorbente en marketing, producción u otras áreas dentro de la empresa adquirida.

9. Desinvertir elementos de bajo rendimiento de la compañía o por el contrario dar un valor bajo a la empresa adquirida, en el estilo de gestión de la cartera.

Objetivos gerenciales para fusiones y adquisiciones

10. Mejorar la eficiencia y reducir los riesgos en el suministro de bienes y / o servicios específicos a la compañía absorbente

11. Penetrar nuevos mercados mediante la utilización de las capacidades de marketing de la empresa adquirida.

12. Mejorar las economías de escala mediante la utilización de las capacidades de distribución de la empresa adquirida para absorber la producción.

13. Adquirir bienes valiosos o potencialmente valiosos con el flujo de efectivo u otras fortalezas financieras de la compañía absorbente.

14. Ampliar la base de clientes existentes para los productos y los servicios de la compañía absorbente.

15. Crear economías de escala mediante la expansión de la capacidad pertinente.

16. Reducir los riesgos y los costos de entrar en una nueva industria.

17. Ampliación de la capacidad a menor costo que el montaje de nuevas instalaciones, el equipo, y / o activos físicos.

18. Cumplir con las ambiciones personales, la visión, o algún objetivo particular del primer ejecutivo de la compañía absorbente

19. Fomentar las oportunidades para vender acciones a un beneficio por actos tales como presionar a los gerentes de la compañía adquirida para la mejora de los ingresos.

20. Utilizar el personal y habilidades de la compañía adquirida, o la tecnología en otras operaciones de la compañía absorbente.

Fuente: Walter y Barney, (1990).

4) La evidencia sobre la Oferta Empresas: Resolución de dudoso éxito

La evidencia disponible sugiere que para ayudar a aislar la reevaluación de los activos propios de una empresa de hacer una inducida, pero no por la propuesta de Fusión empresarial. Asquith (1983) menciona que las firmas oferentes las fusiones se separa en licitantes exitosos y no exitosos en ambos casos se examina antes de hacer algún anuncio. Para los que tienen

éxito en la fusión su resultado es la fecha cuando se retira la empresa target de la lista; es decir, es cuando se lleva a cabo la fusión formalmente.

En promedio las empresas adjudicatarias disminuyen su valor en un 0.5% durante el periodo de transición. Asquith (1983), la disminución en el valor es relativamente pequeño e insignificante estadísticamente, pero cuyo resultado tiene un valor económico importante debido a que esto debe ser analizado para determinar si la fusión que se llevó a cabo tiene algún valor.

Si la fusión llegase a tener un valor sustancial, esta se podría esperar para observar un movimiento estadísticamente relevante, es decir al alza de precios entre los anuncios de oferta y el resultado. Siempre que esté en la revisión la probabilidad de éxito, y esta sea suficientemente significativa como para llevarse a cabo (Roll, 1986).

Tabla 2

Numero Cluster	Numero de meta	Descripcion del Cluster (objetivos)
I	8, 15, 20	Las fusiones son una manera en que los gerentes obtiene y explotan las economías de escala y alcance
II	2, 3, 10	Las fusiones son una forma en que los administradores se ocupan de las interdependencias críticas y continuas con los demás en el entorno de una empresa.
III	4, 7, 11, 12, 14, 17	Las fusiones son una manera en que los administradores amplía sus líneas de producción y actuales mercados
IV	13, 16, 18	Las fusiones son una forma en que los administradores entran a nuevos negocios
V	1, 5, 6, 9, 19	Las fusiones son una manera en que los gerentes maximizan y utilizan su capacidad financiera.

Fuente: Walter y Barney, (1990) con datos de sus análisis de clusters.

3. Resumen y discusión

Este trabajo tiene el propósito de analizar y dar una explicación del planteamiento de la hipótesis de la arrogancia de Roll (1986) así como de ver los motivos y tipos de F&A (fusiones y adquisiciones), así como el de ver cómo es que esta hipótesis de arrogancia infiera en las decisiones que toman las firmas para llevar a cabo estas F&A, quienes son los tomadores de decisiones en la adquisición de las empresas objetivo o target, porque las empresas oferentes pagan en demasía o excesivamente por la adquisición de las empresas objetivo.

Para poder plantear la hipótesis de la arrogancia de Roll (1986) tenemos que definir el concepto de arrogancia en las empresas Peng (2012) en su libro *Global Business* define la arrogancia como la confianza excesiva en las capacidades propias, en decir la confianza excesiva que las firmas tienen en sí mismas para toma de decisiones, mismo hecho que puede ser contraproducente a hora de llevar a cabo F&A (fusiones y adquisiciones). Ahora otro concepto que se debe plantear es el de Fusiones y adquisiciones. Peng (2010) define la adquisición como: la transferencia del control de los activos, las operaciones y la administración de una firma (objetivo) a otra (adquiriente), convirtiéndose el primero en una unidad del último. Y la fusión la define como: la combinación de los activos, las operaciones y la administración de dos firmas para establecer una nueva entidad legal.

Una vez planteado estos conceptos Peng (2010) en su libro *Global Strategy* menciona que existen diversos tipos de F&A: las divide en cinco grupos:

- a. F&A Horizontales: F&A que involucran firmas competidoras de la misma industria.
- b. F&A Verticales: F&A que involucran a proveedores (hacia arriba) y/o compradores.
- c. F&A Conglomeradas: F&A que involucran firmas en industrias de productos no relacionados.
- d. F&A Amigables: F&A en las que la directiva y la administración de una firma objetivo están de acuerdo con la transacción(aunque inicialmente pueden resistirse)
- e. F&A Hostiles (conocidas como tomas de posesión hostiles): F&A que se llevan a cabo en contra de los deseos de la directiva y la administración de la firma objetivo, que rechaza la oferta de la F&A.

La hipótesis de la arrogancia puede servir como la hipótesis nula de adquisiciones de empresas, ya que afirma que todos los mercados están en forma sólida eficiente. La Hipótesis de la Arrogancia enseña que desde que observamos que las empresas pagan demasiado para sus firmas objetivo (targets), entonces la arrogancia es una explicación de por qué gerentes o altos mandos todavía hacen ofertas de F&A (fusiones y adquisiciones o también conocidas como takeover) y el premio es sólo un error en la valoración de las mismas. Los mercados financieros están al tanto de toda la información. Mercados de productos están organizados de manera eficiente. Los mercados de trabajo se caracterizan por los administradores están empleadas en sus mejores posiciones operativas (Roll, 1986).

Por último, cabe mencionar varias cuestiones que han surgido como las objeciones de los demás a la idea de la arrogancia. En primer lugar, la hipótesis de la arrogancia podría parecer implicar que los directivos actúan conscientemente en contra de los intereses de los accionistas. Esto se plantea debido a que los que toman esas decisiones actúan por sus intereses personales, Peng (2012) menciona que los gerentes o mandos a cargo de tomar dichas decisiones, lo hacen muchas veces para darse valor así mismo, al hacer una acción de gran magnitud independientemente de si esto afecta o no a la firma para la que este trabaja o si los accionistas se ven o no afectados por esta acción.

Entonces los administradores emiten ofertas basadas en estimaciones erradas de la empresa objetivo (target) sin considerar si esto afecta o no a los accionistas así como a la firma misma. Las intenciones de manejo también pueden ser plenamente compatibles con la correcta administración de los activos de la empresa, pero en las acciones no siempre se necesita llegar a estar en lo cierto. Tal vez la hipótesis de la arrogancia nos permita dar pauta a ver uno de los beneficios que las firmas pueden obtener a largo plazo, porque si bien las adquisiciones a corto o mediano plazo representan una pérdida o números negativos, a largo plazo esto pueda beneficiar a la firma misma volviendo este método como eficaz para el desarrollo de la firma en el mercado.

La arrogancia, se puede replantear no solo en las firmas sino en por qué cada uno de nosotros toma decisiones muchas de estas erradas y con conciencia de ello, ¿por qué? Será que buscamos un beneficio a largo plazo, o mera arrogancia de creer que nuestras capacidades son más de lo que en realidad es, o simplemente por dar a entender un status de poder en la sociedad.

Referencias bibliográficas

- Asquith, P. (1983). Merger bids, uncertainty, and stockholder returns. *Journal of Financial Economics*. Vol.11 (April) pp. 51-83.
- Asquith, P., Bruner, R. F. and Mullins, D. W. Jr. (1983). The gains to bidding firms from merger. *Journal of Financial Economics*. Vol.11 (April) pp. 121-39.
- Bradley, M., Desai, A., and Kim, E. H. (1983). The rationale behind interfirm tenders offers: Information or synergy? *Journal of Financial Economics*, Vol 11 (April) pp. 183-206.
- Dodd, P. (1980). Merger proposals, managerial discretion and stockholder wealth. *Journal of Financial Economics*. Vol.8 (June) pp. 105-138.
- Jensen, M. C. y Ruback, R. S. (1983). The market for corporate control. *Journal of Financial Economics*. Vol.11 (Abril) pp. 5-50.
- Ketelhöhn, N. y Marin, J. N. (2009). Determinantes de éxito en fusiones y adquisiciones. *INCAE businessreview*. Vol. 1(7), (Enero-Abril 2009) pp. 16-23.
- Malatesta, P. H. (1983). The wealth effect of merge activity and the objective functions of merging firms. *Journal of Financial Economics*. Vol (11).(Abril) pp. 155-181.
- Peng, M.(2010). Strategies At The Corporate Level. *Global Strategy*. 2nd ed. Cengage Learning. pp.253-288.
- Peng, M. (2012). Making partnerships work and procurement. *Global Business*. 2nd ed. Cengage Learning. pp. 378-408.
- Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *The Journal of Business*. Vol.59(2), (April, 1986) pp. 197-216.
- Schipper, K. and Thompson, R. (1983). Evidence on the capitalized value of merger activity for acquiring firms. *Journal of Financial Economics*. Vol 11 (April) pp. 85-119.
- Varaiya, N. (1985). *A test of Roll's Hubris Hypothesis of corporate takeovers*. Dallas, Tex.: Southern Methodist University, School of Business.
- Walter, G. A. and Barney, J. B. (1990). Management objectives in mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, Vol. 11(1), (January, 1990) pp. 79-86.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. ¿Qué es una adquisición?

Transferencia de control de las operaciones y la administración de una empresa (meta) a otra (adquiriente), que convierte a la primera en una unidad de la segunda.

2. ¿Qué es una fusión?

Combinación de las operaciones y la administración de dos empresas para establecer la identidad jurídica.

3. ¿Qué es una fusión estatutaria?

Son fusiones que se disuelven pero no se liquidan y una de las empresas cede a la otra la totalidad de sus activos, pasivos, derechos y obligaciones, solo sobreviviendo una de ellas.

4. ¿Cuáles son los motivos detrás de las fusiones y las adquisiciones?

- Motivo sinérgico.
- Motivo de arrogancia.
- Motivos administrativos.

5. Mencione tres razones de por qué las empresas fracasan después de la adquisición.

- Choques de culturas organizacionales combinados con choques de culturas nacionales.
- Una organización pobre.
- Preocupaciones nacionalistas contra tomas de control extranjeras.

6. ¿Cuáles son los grupos de interés que se ven afectados por las F&A?

- Inversionistas.
- Gerencias medias.

- Clientes.
- Altas gerencias.
- Empleados que tienen contacto con el público.

7. ¿Qué es una F&A horizontal?

Fusiones y adquisiciones que involucran firmas competidoras en la misma industria.

8. ¿Qué es una F&A vertical?

Involucran a proveedores (hacia arriba) y/o compradores (hacia abajo). La ventaja de este tipo de fusión es que reducen sus costos y controlan sus procesos.

9. ¿Qué es la arrogancia?

Confianza excesiva de los administradores en sus capacidades.

10. ¿Cómo afecta la arrogancia en la toma de decisiones de las adquisiciones?

Los *takeovers* pagan demasiado por sus objetivos, aceptando ofertas incluso cuando una valoración por encima del precio actual de mercado representa un error de valoración.

CAPÍTULO XV

LAS ESTRATEGIAS DESDE LA TEORÍA DE JUEGOS

Ernesto Guerra García³
José G. Vargas-Hernández⁴

1. Introducción

La teoría de juegos hace hincapié en los procesos de toma de decisiones en donde intervienen adversarios; permite analizar situaciones en el que existen un conjunto de jugadores (adversarios), con preferencias que pueden ser entendidas a través de un patrón de comportamientos, con una premisa central: “el bienestar de cada jugador depende no solamente de la decisión que tome, sino también de lo que haga el resto de los jugadores” (Fernández, 2006, p. 81).

Esta teoría utiliza modelos matemáticos para estudiar las interacciones en los juegos que se dan a partir de los procesos de toma de decisiones. El resultado final de muchas situaciones, a los que hace referencia esta teoría, depende principalmente de la combinación de estrategias seleccionadas por los adversarios.

Según Pindyck (citado por Restrepo, 2009) un juego es “una situación en la que los jugadores (participantes) toman decisiones estratégicas, es decir, decisiones que consideran las acciones y respuestas de los demás” (p. 159).

³ Profesor Investigador SNI-II. Universidad del Valle del Fuerte Y Universidad Autónoma Indígena de México drguerragarcia@gmail.com; drguerra@univafu.edu.mx

⁴ Profesor investigador SNI-I Departamento de administración. Universidad de Guadalajara jvargas2006@gmail.com, josevargas@cucea.udg.mx, jgvh0811@yahoo.com

Para Sanchez (2009) un juego es cualquier situación de decisión caracterizada por una interdependencia estratégica, un número finito (determinado) de jugadores, gobernados por reglas, con estrategias identificables y con resultados definidos.

A través de las técnicas que se proponen en esta teoría se estudian las estrategias óptimas así como los comportamientos de los jugadores. A raíz de ejemplos de juegos como el dilema de los prisioneros, en los que el egoísmo generalizado perjudica a los jugadores, la teoría de juegos es usada en la optimización de estrategias.

Aunque cuando tiene algunos puntos en común con la teoría de decisiones, la teoría de juegos estudia decisiones realizadas en entornos donde existe interacción. En otras palabras, estudia el óptimo en la elección cuando los costos y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos.

Aun cuando los antecedentes de la *Teoría Clásica de los Juegos* se remontan a los trabajos de Cournot (1838) y de Edgeworth (1881), no fue sino hasta 1944 se logra una primera formalización de la materia a partir de los estudios realizados por Jhon von Neumann y Oskar Morgenstern y tomó importancia debido a su aplicación en el planteamiento de estrategias militares durante la guerra fría (Fernández, 2006).

En 1928 Von Neumann reportó ante la Sociedad Matemática de Göttingen el hallazgo de una estrategia racional para elegir en el lanzamiento de una moneda al aire. La prueba de Von Neumann se podía extender a otros juegos como el ajedrez y algunos juegos de cartas y mostraba que, para cada caso, existía un mejor método posible de juego que se podía determinar matemáticamente. Morgenstern por su parte mostró con claridad que el comportamiento de los agentes (jugadores) se encuentra en la naturaleza interactiva de la economía (Leriche y Caloca, 2005).

En 1950 Nash planteó su famoso equilibrio que lo llevaría a obtener el Premio Nobel debido a sus implicaciones económicas: la mejor estrategia posible es aquella que garantiza al jugador la máxima ventaja sin importar las respuestas de los competidores (Soto y Valente, 2005). A partir de aquí han sido múltiples los desarrollos y las aplicaciones de esta teoría.

2. Estructura de los juegos

El objetivo de la teoría de juegos es la determinación de patrones racionales de comportamiento, en la que los resultados dependen de las acciones de los jugadores interdependientes. Sus supuestos básicos son (Monsalve, 2002):

- a. Racionalidad. Todos los individuos buscan maximizar su utilidad o beneficios.
- b. Conocimiento común. Todos los individuos conocen la estructura del juego y saben que sus competidores son racionales.

Los elementos de un juego son:

- a) los jugadores, que se refiere a cada uno de los agentes que toman decisiones y que eligen de un conjunto de alternativas posibles;
- b) las estrategias, que corresponde a cada curso de acción que puede elegir un jugador;
- c) las ganancias, que se refiere a los rendimientos que obtiene cada jugador cuando termina el juego y
- d) las reglas.

Existen varias formas de clasificar los juegos, de acuerdo con su tendencia negociadora pueden ser cooperativos y no cooperativos.

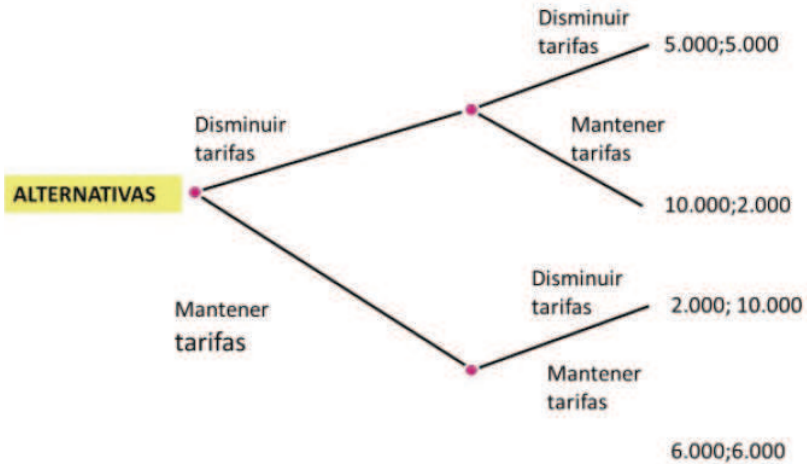
En los juegos cooperativos los jugadores pueden negociar contratos vinculantes y eligen estrategias de manera conjunta. En los no cooperativos cada uno elige su estrategia óptima de forma independiente.

Otra forma de clasificar los juegos es de acuerdo con el manejo de la información y con el dinamismo de los mismos. Entonces pueden clasificarse en: 1) juegos estáticos con información completa, 2) juegos estáticos con información incompleta, 3) juegos dinámicos con información completa y 4) juegos dinámicos con información completa.

La representación de un juego de manera simplificada puede realizarse ya sea a través de un árbol de juego (forma extensiva) o de una matriz de ganancias.

El árbol de juego, la forma extensiva, es una representación gráfica de una situación estratégica. Cada nódulo representa que existen diferentes posibles cursos de acción para cada jugador, al final del árbol se presentan las ganancias que obtiene cada jugador (figura 1).

Figura 1. Representación esquemática de un árbol de juego



Fuente: construcción propia

La matriz de ganancias es una representación de una situación estratégica a través de una tabla. Las estrategias de cada jugador se presentan a la izquierda y en la parte superior. Las ganancias obtenidas por cada uno de los jugadores al final del juego se presentan en la parte interior de la tabla (Figura 2).

Figura 2. Esquema de una matriz de ganancias

		Para la gasolinera 1	
		Gasolinera 2	
		Alto	Bajo
Gasolinera 1	Alta	0	-0.2
	Baja	0.2	0

Fuente: construcción propia.

Un juego incluye dos o más jugadores de decisiones que buscan optimizar su propio bienestar y como se ha dicho el resultado depende de las acciones que toma cada uno de los jugadores.

Para analizar los juegos se considera: el número de jugadores, el álgebra de valores y el número de estrategias o acciones posibles.

Si nos situamos en el plano empresarial el resultado depende no sólo de la estrategia que elige, sino también de las estrategias que eligen los competidores guiados por sus propios intereses; de tal forma que la solución de un juego debería indicar a cada jugador qué resultado esperar y cómo alcanzarlo. Los participantes de un juego intentan obtener el mejor resultado para sus intereses. Por lo tanto un juego es un problema de optimización, uno para cada jugador.

La teoría de juegos, como cualquier otra teoría general, provee un método heurístico para mostrar cómo situaciones aparentemente diversas tienen la misma estructura lógica.

La interdependencia genera muchas veces competencia entre los participantes del juego, pero los jugadores también pueden tener algunos intereses compartidos. Por ejemplo, un juego puede ser comparado con la división de un pastel cuyo tamaño puede aumentar o reducirse como resultado de acciones de los jugadores; todos los jugadores tienen un interés común en agrandar el pastel, pero tendrán intereses en conflicto al momento de acordar su división.

3. Juegos de suma cero

Entre los juegos más comunes es el de suma constante, donde la ganancia de todos los jugadores en su conjunto siempre es la misma. Esto se da por ejemplo en mercados con demandas inelásticas; es decir, en un juego de suma constante la suma de las utilidades de los jugadores es una constante k (Restrepo, 2009).

Existe un tipo de juegos muy particular que es un caso específico de los juegos de suma constante y se llaman juegos de suma cero; en estos las ganancias de los jugadores igualan exactamente a las pérdidas de los perdedores. Por ejemplo, Si cada jugador apuesta \$10 a ganar o perder sin posibilidad de empate, entonces el resultado del juego es que al final uno ganará \$10 y otro perderá \$10.

En un juego de suma cero, para cada posible resultado del juego la suma de las utilidades de los dos jugadores suma cero: lo que un jugador gana, el otro lo pierde. Esto se puede expresar matemáticamente $u_1 + u_2 = 0$, donde u_1 es la ganancia del jugador 1 y u_2 es la ganancia del jugador 2.

Se tiene entonces que en un juego de suma cero no se crea valor, sino que se redistribuye.

Se tiene entonces que los juegos en que los intereses de los jugadores son contrapuestos se llaman juegos de suma cero, pero si estos no se hallan totalmente contrapuestos se llaman juegos de suma variable.

4. ¿Qué es estrategia?

Estrategia, desde la teoría de juegos significa curso de acción; por ejemplo una persona acusada de un crimen tiene dos estrategias: culpable o inocente; una empresa tiene muchas posibles estrategias: aumento o reducción de precios, publicidad, introducción de nuevos productos, etc.

Para Pindyck (citado por Restrepo, 2009) la estrategia del juego es “una regla o plan para jugar” (p. 159). Por ejemplo cuando las empresas determinan sus precios y establecen que mantendrán sus precios altos mientras los competidores hagan lo mismo, y los bajarán siempre y cuando los demás lo hagan.

Una estrategia puede comprender sólo una acción simple. En juegos más complicados que comprenden una serie de movimientos, una estrategia es una regla predeterminada que especifica completamente cómo piensa responder a cada una de las circunstancias posibles en cada etapa del juego.

Antes de que inicie el juego, cada jugador conoce sus propias estrategias la de su oponente y la matriz de resultados. El desarrollo real del juego consiste en que los jugadores eligen simultáneamente una estrategia sin conocer la elección de su oponente

5. Juegos en forma normal

Esta manera de describir un juego se basa sólo en estrategias: codifica toda la información de la forma extensiva en una matriz de ganancias. Para representar ados jugadores en esta forma: a) Se hace un listado con las estrategias posibles de cada jugador, b) Se colocan las estrategias en una matriz, c) Las filas de la matriz corresponden a las estrategias del jugador 1,

las columnas a las estrategias del jugador 2, d) Las ganancias de las ramas terminales se colocan en las casillas correspondientes de la matriz.

El tamaño de la matriz está determinado por el número de jugadores y el número de estrategias disponibles; un juego de 2 x 4 tendría dos jugadores y 4 estrategias; los juegos con más de 2 estrategias se llaman juegos de 2 x M, ya que no hay diferencia analítica en relación con el número de estrategias.

Tres jugadores requieren una matriz de tres dimensiones y n jugadores requieren una matriz n dimensional.

Ejemplo 1

Supóngase dos gasolineras estadounidenses colocadas en contresquina en la misma intersección. Los compradores (locales) están bastante pendientes del precio y cada gasolinera debe decidir si cobrar un precio alto o bajo por su gasolina.

Si ambas gasolineras ponen los precios altos, la gasolinera 1 no ganaría nada, es decir obtendría el valor de 0. Si ambas ponen los precios bajos también la gasolinera 1 no ganaría nada. Si la gasolinera 1 pone los precios altos y la gasolinera 2 pone los precios bajos entonces la gasolinera 1 perdería 0.2 y por último si la gasolinera 1 pone los precios bajos mientras la 2 altos ganaría 0.2 (véase la figura 3).

El valor 0.2 puede representar 2,000 galones de gasolina o \$2,000,000 de ingresos adicionales. La escala que se use carece de importancia ya que multiplicar por una constante no tiene ningún efecto.

Como mencionan Herrero y Pinedo (2005).

El pensamiento estratégico supone la posibilidad de plantear de manera anticipada situaciones para establecer criterios de valor sobre las diferentes alternativas de acción y ponerlos en relación con los resultados posibles (p. 41).

Figura 3. Matriz de ganancias del ejemplo 1

		Para la gasolinera 1	
		Gasolinera 2	
		Alto	Bajo
Gasolinera 1	Alta	0	-0.2
	Baja	0.2	0

Fuente: construcción propia.

La matriz para la gasolinera 2 es a la inversa; la única diferencia es el signo de pagos tal y como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Matriz de ganancias para la gasolinera 2

		Para la gasolinera 2	
		Gasolinera 2	
		Alto	Bajo
Gasolinera 1	Alta	0	0.2
	Baja	-0.2	0

Fuente: construcción propia.

Por convención sólo se muestra una sola matriz en donde se presentan los pagos para el jugador de la izquierda (gasolinera 1).

En este caso la teoría de juegos requiere que ambos jugadores muevan al mismo tiempo. Los pagos expresan la utilidad o preferencia del evento para ambos jugadores.

¿Cómo se gana el juego?

Existen al menos dos métodos: a) de estrategia pura y b) de estrategia mixta.

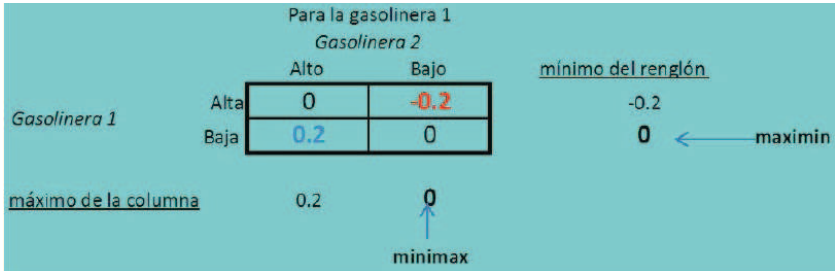
6. Juegos de estrategia pura

En este tipo de juegos cada jugador tiene una y sólo una estrategia óptima y puede resolverse a través del criterio maximin: Se examinan los peores resultados (o mínimos) y se selecciona el mejor (o máximo). Así se está maximizando el pago mínimo.

Para el caso del ejemplo 1 el mínimo del primer renglón es -0.2, el mínimo del segundo renglón es 0; el valor más grande entre 0 y -2 es 0 y se llama valor maximin.

Desde el punto de vista de la gasolinera 2 se trabaja a la inversa: el máximo de la columna 1 es 0.2 y de la segunda columna es 0, el mínimo de estos valores es 0 y se llama valor minimax. Esto se muestra en la figura 5.

Figura 5. Valores maximin y minimax del ejemplo 1



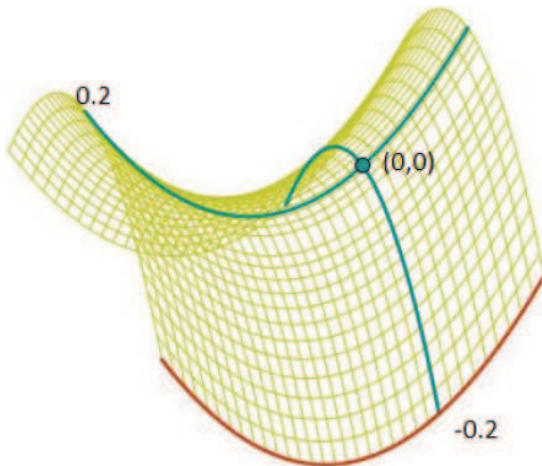
Fuente: construcción propia.

Se observa en este caso que coinciden los valores maximin y minimax en el 0 inferior de la derecha de la matriz que se determina como óptimo.

Punto de silla de montar

Todos los juegos de estrategia pura poseen un punto de silla de montar. El valor maximin de la gasolinera 1 es igual al valor minimax de la gasolinera 2. Esta igualdad hace cero al punto de moldura e identifica el juego como uno de estrategia pura. Esto se muestra en la figura 6.

Figura 6. Esquema de silla de montar para el ejemplo 1



Fuente: construcción propia.

De aquí que la estrategia óptima para ambas gasolineras es poner siempre precios bajos. La teoría de juegos supone que ambos jugadores son racionales. Nótese que no hay ganancia adicional si ambos ponen el precio alto, de tal forma que en este juego no hay incentivo para coludirse.

Ahora bien, un juego puede tener más de un punto de silla demontar. Por ejemplo si el pago de -0.2 se cambia a cero, habría dos puntos de silla de montar. La gasolinera 1 podría seleccionar cualquiera de los dos.

Valor del juego

El concepto de valor del juego trata de capturar la idea de que “cada jugador debese remunerado de acuerdo al valor esperado de su contribución marginal a todaslas coaliciones de las que puede hacer parte” (Arévalo, 2004, p. 50).

El pago promedio recibido en cada entrada del juego se llama valor del juego para cada jugador. El valor del juego para el jugador 1 es el valor maximin. Para el oponente es el valor negativo del minimax. En el ejemplo de las gasolineras ambas tienen el mismo valor del juego: cero.

En resumen para tratar juegos de estrategia pura se siguen los siguientes pasos:

- 1) Desarrollar una matriz de pagos.
- 2) Identificar los mínimos por renglón y seleccionar el mayor como estrategia maximin del jugador 1.
- 3) Identificación de los máximos por columna y seleccionar el mínimo como la estrategia maximin del oponente.
- 4) Si el valor maximin es igual al minimax, el juego es de estrategia pura y ese valor es el punto silla de montar.
- 5) El valor del juego para el jugador 1 es el valor maximin y para el jugador 2 es el minimax.

Ejemplo 2

Para la matriz dada en la figura 7. Encuéntrese:

- a. la estrategia maximin
- b. La estrategia minimax
- c. ¿Es un juego de estrategia pura?

- d. ¿Cuál es el punto de silla de montar?
- e. ¿Cuál es el valor del juego de cada jugador?

Figura 7. Matriz del ejemplo 2

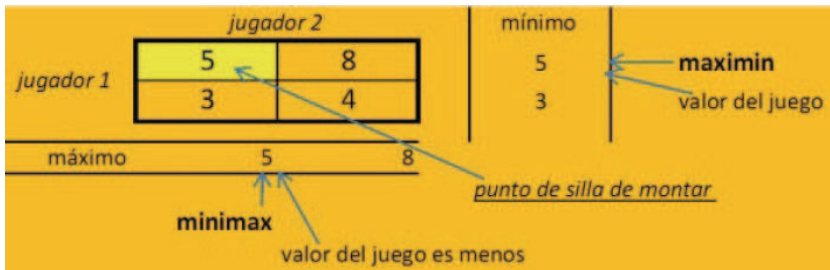
	jugador 2	
jugador 1	5	8
	3	4

Fuente: construcción propia.

Solución:

La figura 8 muestra los resultados maximin y minimax y el valor del juego que es 5.

Figura 8. Resultados del ejemplo 2



Fuente: construcción propia.

Criterios de Análisis

Existen diferentes criterios para el análisis además del minimax, otros pudieran ser: Laplace, Savage, entre otros Hurwicz que difieren según el grado de conservadurismo del tomador de decisión.

7. Juegos de estrategia mixta

Si un juego no tiene punto de silla de montar se le llama juego de estrategia mixta. La figura 9 muestra un ejemplo.

Figura 9. Ejemplo de juego de estrategia mixta

	X	Y	
A	1	-2	-2
B	-1.5	2	-1.5 maximin
	1	2	
	minimax		

Fuente: construcción propia.

Como se alcanza a notar, el valor maximin (-1.5) difiere del minimax (1). Ninguno de los jugadores tiene una estrategia óptima.

Si el primer jugador elige B y el segundo jugador elige X tratando de implementar el criterio maximin (figura 10) ganaría 1.5 pero el primer jugador perdería la misma cantidad 1.5.

Figura 10. Primera jugada en una matriz sin punto silla

PRIMERA JUGADA		X	Y	
A	1	-2	-2	
B	-1.5	2	-1.5 maximin	
	1	2		
	minimax			

Fuente: construcción del autor.

Entonces el jugador uno elegiría A y ganaría 1, pero B perdería 1 (figura 11).

Figura 11. Segunda jugada

SEGUNDA JUGADA		X	Y	
A	1	-2	-2	
B	-1.5	2	-1.5 maximin	
	1	2		
	minimax			

Fuente: construcción propia.

En reacción el jugador 2 elegiría nuevamente Y (figura 12)

Figura 12. Tercera jugada

TERCERA JUGADA		X	Y	
A		1	-2	-2
B		-1.5	2	-1.5 maximin
		1 minimax	2	

Fuente: construcción propia.

Luego el primer jugador seleccionaría B e inmediatamente después el jugador 2 elegiría B, volviendo nuevamente a la posición inicial en la primera jugada (figura 13); y así estaría repitiéndose continuamente.

Figura 13. Regreso a la primera jugada

PRIMERA JUGADA		X	Y	
A		1	-2	-2
B		-1.5	2	-1.5 maximin
		1 minimax	2	

Fuente: construcción propia.

¿Qué se debe hacer?

¡Mezclar sus estrategias!, usar una estrategia una parte del tiempo y la otra, el resto. La idea básica es igualar los valores esperados para cada estrategia.

Supóngase que el jugador 1 selecciona la estrategia A $p\%$ del tiempo y B $(1-p)\%$ del tiempo.

Su ecuación quedaría: $p + (-1.5)(1 - p)$

Para el oponente sería $p + 2(1 - p)$

Igualando tenemos $p = 0.54$

De aquí que el jugador 1 debe jugar con la estrategia A el 54% del tiempo y con la estrategia B el 46%.

Estas estrategias influyen en el juego del oponente, para una diferencia pequeña el oponente será más o menos indiferente en la elección de su estrategia. Sin embargo, una diferencia grande representa un fuerte castigo por el error.

La mejor estrategia será proporcionar la mayor diferencia en un porcentaje pequeño y la diferencia menor una mayor parte del tiempo

Para la realización de una estrategia mixta se requiere la discreción ya que no se puede informar al oponente que se ha decidido elegir la opción A el 54%; tampoco debe permitirse al oponente saber cuál estrategia se planea usar la siguiente vez. Entonces, para garantizar el secreto lo mejor es seleccionar la estrategia de una manera aleatoria.

Valor del juego

Para el jugador 1: $(1) (3.5/6.5) + (-1.5) (3/6.5) = -0.15$

Para el jugador 2: $(1.5) (4/6.5) + (-2) (2.5/6.5) = 0.15$

Este es un juego de suma cero. El jugador uno perderá en promedio 0.15 y el oponente ganará 0.15.

¿Hay algo que el jugador 1 pueda hacer para mejorar esta situación?

El jugador 1 no está en la mejor posición, si intenta modificar el número de veces que elige la estrategia A perderá más ya que el oponente reaccionaría a su favor. La estrategia óptima no puede mejorarse.

Podemos concluir que siempre que un juego no posea un punto silla de montar, se recomienda que cada jugador asigne una distribución de probabilidad sobre su conjunto de estrategias:

$X_i =$ probabilidad de que el jugador 1 use la estrategia i ($i = 1, 2, 3, \dots, m$).

$Y_j =$ probabilidad de que el jugador 2 use la estrategia j ($j = 1, 2, 3, \dots, n$).

A los planes (x_1, x_2, \dots, x_m) y (y_1, y_2, \dots, y_n) se conocen como estrategias mixtas.

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n p_{ij} x_i y_j$$

El resultado esperado es:

Donde p_{ij} es el resultado si el jugador 1 usa la estrategia pura i y el jugador 2 usa la estrategia pura j .

Indica cuál tenderá a ser el resultado promedio del juego de acuerdo con la ley de los grandes números.

Criterio minimax: un jugador dado debe seleccionar la estrategia mixta que maximice el resultado esperado mínimo (es decir que minimice la pérdida esperada máxima) para él.

La estrategia mixta óptima para el jugador 1, según este criterio, es aquella que le garantiza el resultado esperado mayor posible, sin importar cual estrategia mixta podría utilizar el jugador 2.

El valor de este resultado esperado “maximin” se conoce como valor inferior del juego y se denota por v

De modo análogo, la estrategia óptima para el jugador 2 es la que le garantiza la pérdida esperada menor posible sin importar lo que haga el jugador 1. El valor esperado para el jugador II también es v

Teorema minimax

Si es posible utilizar estrategias mixtas, siempre existe un valor del juego v . Por lo tanto, si ambos jugadores utilizan su estrategia mixta que es óptima según el criterio minimax, el resultado esperado sería v , y ninguno de los jugadores puede desempeñarse mejor cambiando unilateralmente su estrategia. Todo esto siempre y cuando el oponente no deduzca cuál es su estrategia.

La única manera de garantizar el logro del resultado esperado óptimo, es seleccionar aleatoriamente la estrategia pura que va a usarse, a partir de la distribución de probabilidad, de la estrategia mixta óptima.

Resumen de juegos de estrategia mixta

- 1) Se establece la matriz de pagos;
- 2) se examina si el juego tiene un punto silla de montar;
- 3) se calculan las posibilidades de cada jugador,

El método óptimo es seleccionar aleatoriamente las estrategias con las posibilidades que se calcularon antes. El valor del juego es el valor esperado de los pagos, suponiendo que el oponente siempre selecciona una estrategia.

8. Estrategias dominadas

En teoría de juegos no cooperativos, como los que se ha estado revisando, existen dos técnicas para entenderlos, uno es la búsqueda de equilibrios como se ha presentado anteriormente; una alternativa es que la matriz presente no un equilibrio, sino un dominio de un jugador sobre otro debido a la configuración del juego.

Las estrategias de un jugador A son dominantes con respecto a las de otro jugador B si la utilidad asociada a cada estrategia del jugador A siempre es mayor.

Ejemplo 3

Dos políticos están conteniendo entre sí. Ahora deben hacerse los planes para los últimos dos días antes de la elección, los cuales se espera que sean decisivos debido a lo cerrado de la situación. Ambos políticos desean emplear estos días en hacer campaña en dos ciudades claves: México y Guadalajara.

Con el fin de evitar el desperdicio de su tiempo, planean viajar de noche y pasar un día completo en cada una de las ciudades, o bien, los dos días completos en sólo una de ellas. Como deben hacerse con anterioridad los arreglos necesarios, ninguno de los políticos conocerá el programa de campaña del oponente hasta después de que haya finalizado la suya propia.

Cada uno de los políticos ha pedido al director de su campaña en cada una de estas ciudades cual sería el impacto (en términos de votos ganados o perdidos) de las diversas combinaciones posibles. Estos impactos se reflejan en la matriz de la figura 14.

Cada jugador tiene las 3 estrategias siguientes: Estrategia 1: pasar un día en cada ciudad. Estrategia 2: pasar ambos días en México. Estrategia 3: pasar ambos días en Guadalajara.

¿Cuál estrategia debe seleccionar cada uno de ellos?

Figura 14. Impactos de las campañas en el ejemplo 3

		político 2			
		estrategias	1	2	3
político 1	1	1	2	4	
	2	1	0	5	
	3	0	1	-1	

Fuente: construcción propia.

Esta es una situación especial donde puede utilizarse estrategias dominadas. La figura 15 muestra como la estrategia 1 del político 1 es dominante de su estrategia 3 ya que todos sus valores son mejores. Entonces la estrategia 3 no será utilizada por el político 1.

Figura 15. La estrategia 1 domina a la estrategia 3

		político 2			
		estrategias	1	2	3
político 1	1	1	2	4	
	2	1	0	5	
	3	0	1	-1	

$$1 > 0 \quad 2 > 1 \quad 4 > -1$$

Fuente: construcción propia.

Si se elimina la estrategia 3 del político 1, el político 2 observa que jamás elegiría la estrategia 3 porque es donde perdería más, es decir es una estrategia dominada. Ver figura 16.

Figura 16. Estrategia dominada en el jugador 2

		político 2			
		estrategias	1	2	3
político 1	1	1	2	4	
	2	1	0	5	

Fuente: construcción propia.

Para el político 1 la estrategia 1 es mejor que la estrategia 2 restante. Posteriormente el político 2 elegirá la estrategia 1 sobre la 2 (figura 17).

Figura 17. Estrategia dominante resultante

		político 2	
		1	2
político 1	1	1	2
		Estrategia dominante	

Fuente: construcción propia.

El resultado es que ambos jugadores deben seleccionar la estrategia 1. Con esta solución el político 1 recibirá del político 2 un pago de 1. Es decir, el valor del juego es 1.

9. Juegos con más de dos estrategias

Se dificulta la solución de la estrategia mixta si uno o ambos jugadores tienen más de dos estrategias posibles. Entonces el mejor método de solución es la programación lineal.

Cualquier juego con estrategias mixtas puede resolverse con facilidad transformando el problema en uno de programación lineal.

Ejemplo

Supóngase la siguiente matriz para dos políticos:

		jugador 2			
		estrategia	1	2	3
jugador 1	1	0	-2	2	
	2	5	4	-3	
	3	2	3	-4	
		2.3	1.8	-1.9	

Para modelar el problema siguiendo la programación lineal se puede iniciar asignando un grupo de probabilidades arbitrarias a cada estrategia y obtener el valor para cada estrategia del jugador 2.

		jugador 2			
		estrategia	1	2	3
jugador 1	probabilidades				
	0.3	1	0	-2	2
	0.3	2	5	4	-3
	0.4	3	2	3	-4
ecuaciones			2.3	1.8	-1.9

El resultado de las ecuaciones es:

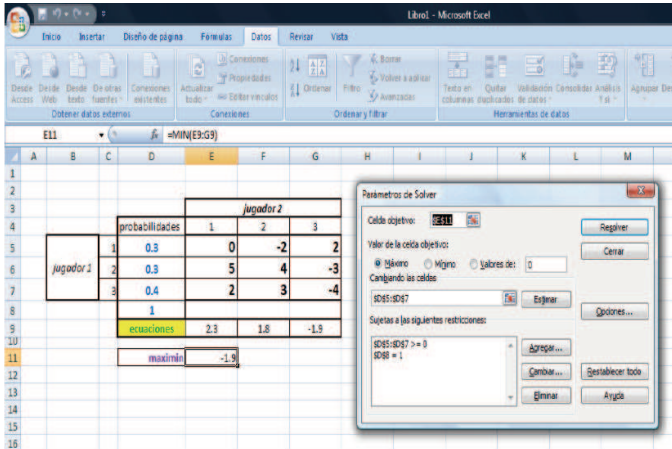
$$0 \times 0.3 + 5 \times 0.3 + 2 \times 0.4 = 2.3$$

$$-2 \times 0.3 + 4 \times 0.3 + 3 \times 0.4 = 1.8$$

$$2 \times 0.3 + -3 \times 0.3 + -4 \times 0.4 = -1.9$$

Al usar el MsExcel utilizamos las fórmulas para encontrar las probabilidades que coinciden con el valor maximin según se muestra en la figura 18.

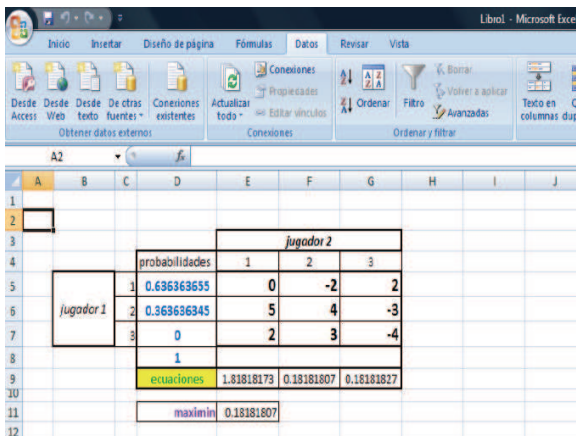
Figura 18. Modelación del problema maximin usando el MsExcel para realizar programación lineal



Fuente: construcción propia.

El resultado utilizando solver (herramienta de programación) se presenta en la figura 19.

Figura 19. Uso del solver para resolver el problema por programación lineal



Fuente: construcción propia.

El modelo matemático utilizado es:

$$\begin{aligned} & \text{Max}_{x_i} \left\{ \min \left(\sum_{i=1}^m a_{i1} x_i, \sum_{i=1}^m a_{i2} x_i, \dots, \sum_{i=1}^m a_{in} x_i \right) \right\} \\ & \text{s. a} \\ & \sum_{i=1}^m x_i = 1 \\ & x_i \geq 0 \end{aligned}$$

Donde x_i es la probabilidad de cada estrategia del jugador 1.
 a_{ij} es el valor de cada celda.

10. El dilema de los presos

Este es uno de los ejercicios más famosos en teoría de juegos. Dos sospechosos son arrestados y acusados de un delito. La policía no tiene evidencia suficiente para condenar a los sospechosos, a menos que uno confiese. La policía encierra a los sospechosos en celdas separadas y les explica las consecuencias derivadas de las decisiones que tomen. Si ninguno confiesa, ambos serán condenados por un delito menor y sentenciados a un mes de cárcel. Si ambos confiesan serán sentenciados a 6 meses de cárcel. Finalmente si uno confiesa y el otro no, el que confiesa será puesto en libertad inmediatamente y el otro será sentenciado a nueve meses de prisión. La figura 20 muestra la matriz de valores.

Figura 20. Matriz de valores para el juego de los presos

		Preso 2	
		Callarse	Confesar
Preso 1	Callarse	-1 -1	-9 0
	Confesar	0 -9	-6 -6

Fuente: construcción propia.

El valor medio de Callarse es de 5 años y el de confesar, 3 años.

Para el preso i la estrategia de callarse está dominada por la de confesar: para cada estrategia que el preso j pueda elegir, la ganancia del prisionero i es menor si se calla que si confiesa.

Entonces (confesar, confesar) será el resultado al que llegan dos jugadores racionales, incluso cuando esta decisión supone ganancias peores que (callar, callar).

Equilibrio de Nash

El equilibrio de Nash es el conjunto de estrategias tal que cada jugador hace lo mejor para él dado lo que hacen sus adversarios.

Por ejemplo, supóngase que se tiene la matriz de la figura 21.

Figura 21. Matriz ejemplo para el equilibrio de Nash

	I	C	D
A	(0,4)	(4,0)	(5,3)
M	(4,0)	(0,4)	(5,3)
B	(3,5)	(3,5)	(6,6)

Fuente: construcción propia.

Para la estrategia I la mejor estrategia del jugador 1 es M con valor de 4; para la estrategia C la mejor estrategia del jugador 1 es A con valor de 4, para la estrategia D la mejor estrategia de del jugador 1 es B con valor de 6.

Para la estrategia A, la mejor estrategia del jugador 2 es I con valor de 4; para la estrategia M la mejor estrategia para el jugador 2 es C con valor de 4 y para la estrategia B, la mejor estrategia es la D con valor de 6. Esto se muestra en la figura 22.

Figura 22. Óptimo de Nash

	I	C	D
A	(0, 4)	(4 ,0)	(5,3)
M	(4 ,0)	(0, 4)	(5,3)
B	(3,5)	(3,5)	(6 , 6)

Fuente: construcción propia.

En este caso el equilibrio de Nash es el valor (6,6) correspondiente a las estrategias D y B.

El equilibrio de Nash es un concepto de solución más poderoso que la eliminación iterativa de las estrategias estrictamente dominadas

Un par de estrategias satisface la condición (EN) si la estrategia de cada jugador es la mejor respuesta a la del otro, es decir, si ambas ganancias están subrayadas en la casilla correspondiente de la matriz binaria.

Par el dilema de los prisioneros cuya matriz se muestra en la figura 23 la solución a través del criterio de Nash se presenta en la figura 24.

Figura 23. Matriz de valores del juego del prisionero

		Preso 2	
		Callarse	Confesar
Preso 1	Callarse	(-1,-1)	(-9,0)
	Confesar	(0,-9)	(-6,-6)

Fuente: construcción propia.

Figura 24. Óptimo de Nash

	Callarse	Confesar
Callarse	(-1,-1)	(-9, 0)
Confesar	(0 ,-9)	(-6,- 6)

Fuente: construcción propia.

Ejercicio: solucionar a través del criterio de Nash

	Izquierda	Centro	Derecha
Alta	(1,0)	(1,2)	(0,1)
Baja	(0,3)	(0,1)	(2,0)

Ejercicio. Resolver la matriz para la contienda de los políticos cuya matriz se observa en la siguiente figura:

		Político 2		
Estrategias		1	2	3
Político 1	1	-3	-2	6
	2	2	0	2
	3	5	-2	-4

Referencias bibliográficas

- Arévalo, J. (2004). Teoría de juegos de negociación: una visión general. *Revista Sociedad y Economía*, (7), 45-64.
- Fernández Ruiz, J. (2006). El Premio Nobel de Economía y la teoría de juegos: un encuentro más. *Análisis Económico*, 21 (48), 79-92.
- Herrero Martín, J. y Pinedo del Campo, J. I. (2005). Pensamiento Estratégico, Teoría de Juegos y Comportamiento Humano. Indivisa. *Boletín de Estudios e Investigación* (6), 37-67.
- Lerliche Guzman, C. y Caloca Osorio, O.R. (2005). Racionalidad del homo economicus versus creencia racional: una visión a través de la teoría de juegos. *Análisis económico*, 20 (43), 101-24.
- Monsalve, s. (2002). Teoría de juegos ¿hacia dónde vamos? (60 años después de von Neumann y Morgerstern). *Revista de economía institucional*, 4 (007), 114-30.
- Restrepo Carvajal, C.A. (2009). Aproximación a la teoría de juegos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17 (22), 157-75.
- Sánchez Sánchez, F. (2004). Aprendizaje en teoría de juegos. *Econoquantum*. 1(1), 65-70.
- Soto, A. y Valente, M.R. (2005). Teoría de los juegos: vigencia y limitaciones. *Revista de Ciencias Sociales (Vé)*, 11 (003), 497-506.

