

# Negocios globales

3a edición





peng

# NEGOCIOS GLOBALES

Tercera edición

**Mike W. Peng**

Profesor distinguido Provost en estrategia de negocios globales  
Director ejecutivo del Centro de Negocios Globales  
Universidad de Texas en Dallas

**Traducción**

Anaid Zendejas Escandón

**Revisión técnica**

Dr. Jorge David Quintero Otero  
Departamento de Economía  
Universidad del Norte, Instituto de Estudios  
Económicos del Caribe, Barranquilla, Colombia



**Negocios globales.****Tercera edición**

Mike W. Peng

**Director Editorial para Latinoamérica:**

Ricardo H. Rodríguez

**Editora de Adquisiciones para Latinoamérica:**

Claudia C. Garay Castro

**Gerente de Manufactura para Latinoamérica:**

Antonio Mateos Martínez

**Gerente Editorial en Español para  
Latinoamérica:**

Pilar Hernández Santamarina

**Gerente de Proyectos Especiales:**

Luciana Rabuffetti

**Coordinador de Manufactura:**

Rafael Pérez González

**Editor:**

Omegar Martínez

**Diseño de portada:**Studio Bold  
studiobold.mx**Composición tipográfica:**Studio Bold  
studiobold.mx

© D.R. 2018 por Cengage Learning  
Editores, S.A. de C.V., una compañía  
de Cengage Learning, Inc.  
Corporativo Santa Fe  
Av. Santa Fe, núm. 505, piso 12  
Col. Cruz Manca, Santa Fe  
C.P. 05349, México, D.F.

Cengage Learning™ es una marca registrada  
usada bajo permiso.

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

Traducido del libro:

*Global Business, Fourth Edition*

Publicado en inglés por  
South-Western Cengage Learning

ISBN 13: 978-1-305-50089-1

Datos para catalogación bibliográfica:  
Peng, Mike W.

*Negocios globales. Tercera edición*

ISBN-13: 978-607-526-421-9

Visite nuestro sitio en:

<http://latinoamerica.cengage.com>



# Contenido breve

<b>Parte 1 Los fundamentos</b>	<b>1</b>
Capítulo 1: La globalización de los negocios	2
Capítulo 2: Cómo entender las instituciones formales: política, leyes y economía	34
Capítulo 3: Énfasis en las instituciones informales: cultura, ética y normas	64
Capítulo 4: Apalancamiento de recursos y capacidades	96
PengAtlas 1	120
Parte 1 Casos integradores	126
<b>Parte 2 La adquisición de herramientas</b>	<b>147</b>
Capítulo 5: Comercio internacional	148
Capítulo 6: Inversión directa en el extranjero	180
Capítulo 7: Negociación con divisas	208
Capítulo 8: Capitalización de la integración global y regional	236
PengAtlas 2	266
Parte 2 Casos integradores	272
<b>Parte 3 Formulación de estrategias en el mundo</b>	<b>295</b>
Capítulo 9: Crecimiento e internacionalización de la empresa con espíritu emprendedor	296
Capítulo 10: La incursión en los mercados extranjeros	318
Capítulo 11: El manejo de la dinámica competitiva global	342
Capítulo 12: Cómo hacer que funcionen las alianzas y las adquisiciones	372
Capítulo 13: Formulación de estrategias, estructuras y aprendizaje en el mundo	402
PengAtlas 3	432
Parte 3 Casos integradores	436

<b>Parte 4 Construyendo la excelencia funcional</b>	<b>455</b>
Capítulo 14: Competencia en marketing y administración de la cadena de suministro	456
Capítulo 15: Administración de recursos humanos global	482
Capítulo 16: Finanzas y gobierno corporativos globales	508
Capítulo 17: Administración global de la responsabilidad social corporativa	536
PengAtlas 4	562
Parte 4 Casos integradores	566



# Contenido

<b>Parte 1 Los fundamentos</b>	<b>1</b>	<b>Capítulo 3</b>	<b>64</b>
<b>Capítulo 1: La globalización de los negocios</b>	<b>2</b>	Énfasis en las instituciones informales: cultura, ética y normas	65
¿Qué son los negocios globales?	4	¿De dónde provienen las instituciones informales?	66
¿Por qué estudiar los negocios globales?	10	Cultura	67
Una estructura unificada	13	<i>Definición de cultura</i>	67
<i>Una pregunta fundamental</i>	14	<i>Idioma</i>	67
<i>Primera perspectiva central: visión basada en la institución</i>	14	<i>Religión</i>	69
<i>Segunda perspectiva central: visión basada en los recursos</i>	15	<i>Estructura social</i>	70
<i>Un tema consistente</i>	17	<i>Educación</i>	71
¿Qué es la globalización?	18	Diferencias culturales	71
<i>Tres visiones sobre la globalización</i>	18	<i>Enfoque del contexto</i>	72
<i>Visión del péndulo sobre la globalización</i>	19	<i>Enfoque del grupo o cluster</i>	72
<i>Semiglobalización</i>	20	<i>Enfoque de la dimensión</i>	74
Los negocios globales y la globalización en una encrucijada	22	<i>Cultura y negocios globales</i>	76
<i>Un vistazo a la economía global</i>	22	Ética	78
<i>El debate de la globalización y usted</i>	24	<i>Definición e impacto de la ética</i>	79
Organización del libro	26	<i>El manejo de la ética en el extranjero</i>	79
<b>Capítulo 2: Cómo entender las instituciones formales: política, leyes y economía</b>	<b>34</b>	<i>Ética y corrupción</i>	81
Cómo entender las instituciones	37	Normas y desafíos éticos	82
¿Qué hacen las instituciones?	38	Debates y extensiones	83
Visión basada en la institución de los negocios globales	40	<i>Desarrollo económico: valores occidentales frente a valores orientales</i>	83
Sistemas políticos	42	<i>Cambio cultural: convergencia frente a divergencia</i>	84
<i>Democracia</i>	44	<i>Oportunismo frente a individualismo/colectivismo</i>	85
<i>Totalitarismo</i>	44	Habilidad gerencial	86
<i>Riesgo político</i>	45	<b>Capítulo 4: Apalancamiento de recursos y capacidades</b>	<b>96</b>
Sistemas jurídicos	47	Comprensión de los recursos y las capacidades	99
<i>Derecho civil, derecho común y derecho teocrático</i>	47	Recursos, capacidades y la cadena de valor: internos frente a outsourcing	101
<i>Derechos de propiedad</i>	48	Análisis de los recursos y las capacidades con una estructura VRIO	105
<i>Derechos de propiedad intelectual</i>	49	<i>Valor</i>	105
Sistemas económicos	50	<i>Rareza</i>	106
Debates y extensiones	51	<i>Imitabilidad</i>	107
<i>Impulsores del desarrollo económico: ¿cultura, geografía o instituciones?</i>	51	<i>Organización</i>	108
<i>Propiedad privada frente a propiedad del Estado</i>	53	Debates y extensiones	108
Habilidad gerencial	56	<i>Recursos nacionales frente a capacidades internacionales (a través de las fronteras)</i>	108
		<i>Offshoring frente a no offshoring</i>	110
		Habilidad gerencial	112

<b>Parte 1 PengAtlas</b>	<b>120</b>	<i>IED horizontal y vertical</i>	183
1.1 Economías desarrolladas, economías emergentes y el Grupo de los 20 (G-20)	120	<i>Flujo y stock de capital en la IED</i>	184
1.2 Libertad política alrededor del mundo	122	<i>Empresas multinacionales frente a no multinacionales</i>	185
1.3 Ejemplos de sistemas legales alrededor del mundo	123	¿Por qué las empresas se convierten en EMN al dedicarse a la IED?	186
1.4 Herencia religiosa alrededor del mundo	124	Ventajas de propiedad	188
1.5 Ejemplos de índices de alfabetización en adultos demás de 15 años	125	<i>Beneficios de la propiedad</i>	188
<b>Parte 1 Casos integradores</b>	<b>126</b>	<i>IED frente a licenciamiento</i>	188
1.1 La innovación inversa local desde la base de la pirámide	126	Ventajas de ubicación	189
1.2 El futuro de Cuba	130	<i>Ubicación, ubicación, ubicación</i>	189
1.3 Riesgo político de hacer negocios en Tailandia	132	<i>Adquisición y neutralización de las ventajas de ubicación</i>	190
1.4 Una visión basada en lo institucional sobre la protección de los DPI	134	Ventajas de la internalización	191
1.5 Escándalos bancarios: manzanas malas contra barriles malos	138	<i>Falla del mercado</i>	192
1.6 Occidental Petroleum (Oxy): de competidor nulo, a líder del rubro	140	<i>Cómo superar las fallas del mercado mediante la IED</i>	192
1.7 Offshoring y Reshoring de Ostnor	145	Realidades de la IED	194
<b>Parte 2 La adquisición de herramientas</b>	<b>147</b>	<i>Puntos de vista políticos sobre la IED</i>	194
<b>Capítulo 5: Comercio internacional</b>	<b>148</b>	<i>Beneficios y costos de la IED para los países huéspedes</i>	195
¿Por qué comercian las naciones?	150	<i>Beneficios y costos de la IED para los países de origen</i>	196
Teorías del comercio internacional	153	Cómo negocian las EMN y los gobiernos huéspedes	197
<i>Mercantilismo</i>	154	Debates y extensiones	198
<i>Ventaja absoluta</i>	154	<i>IED frente a outsourcing</i>	198
<i>Teoría de la ventaja comparativa</i>	156	<i>Facilitación frente a confrontación de la IED de entrada</i>	198
<i>Ciclo de vida del producto</i>	158	<i>Bienvenida frente a restricción a las inversiones de fondos de riqueza soberana</i>	199
<i>Comercio estratégico</i>	159	Habilidad gerencial	201
<i>Ventaja competitiva nacional de las industrias</i>	161	<b>Capítulo 7: Negociación con divisas</b>	<b>208</b>
<i>Evaluación de las teorías del comercio internacional</i>	162	¿Qué determina los tipos de cambio?	210
Realidades del comercio internacional	164	<i>Oferta y demanda básicas</i>	210
<i>Barreras arancelarias</i>	164	<i>Diferencias de precio relativas y paridad del poder de compra (PPC)</i>	212
<i>Barreras no arancelarias (BAN)</i>	166	<i>Tasas de interés y oferta monetaria</i>	214
Argumentos económicos contra el libre comercio	168	<i>Productividad y balanza de pagos</i>	214
Argumentos políticos en contra del libre comercio	169	<i>Políticas del tipo de cambio</i>	217
Debates y extensiones	171	<i>Psicología del inversionista</i>	218
<i>Déficit comercial frente a superávit comercial</i>	171	Evolución del sistema monetario internacional	218
<i>Teorías clásicas frente a nuevas realidades</i>	171	<i>El patrón oro (1870-1914)</i>	219
Habilidad gerencial	173	<i>El sistema Bretton Woods (1944-1973)</i>	219
<b>Capítulo 6: Inversión directa en el extranjero</b>	<b>180</b>	<i>El sistema posterior a Bretton Woods (de 1973 al presente)</i>	219
Cómo entender la terminología sobre la IED	182	<i>El Fondo Monetario Internacional (FMI)</i>	220
<i>La palabra clave es directa</i>	183	Respuestas estratégicas a los movimientos de divisas	223



<i>Estrategias para las empresas financieras</i>	223	2.2 Países que más importan y exportan servicios	267
<i>Estrategias para las empresas no financieras</i>	224	2.3 Inversión extranjera directa, entradas y salidas	268
Debates y extensiones	225	2.4 La Unión Europea	269
<i>Tipos de cambio fijos frente a flotantes</i>	226	2.5 Integración regional en América Latina	270
<i>Cobertura cambiaria frente a no cobertura</i>	229	2.6 Integración regional de los países de Asia y del Pacífico	271
Habilidad gerencial	229		
<b>Capítulo 8: Capitalización de la integración global y regional</b>	<b>236</b>	<b>Parte 2 Casos integradores</b>	<b>272</b>
Integración económica global	238	2.1 La búsqueda de Brasil por la ventaja comparativa	272
<i>Beneficios políticos de la integración económica global</i>	238	2.2 Doce recomendaciones para mejorar la competitividad de las exportaciones del Reino Unido	274
<i>Beneficios económicos de la integración económica global</i>	240	2.3 ¿Usted invertiría en Turquía?	281
La organización del comercio mundial	240	2.4 El mito detrás de la inversión extranjera directa de China	284
<i>Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio: 1948–1994</i>	240	2.5 El Tratado de Libre Comercio entre Corea y los Estados Unidos (KORUS)	288
<i>Organización Mundial de Comercio: de 1995 al presente</i>	241		
<i>Solución de disputas comerciales</i>	242	<b>Parte 3 Formulación de estrategias en el mundo</b>	<b>295</b>
<i>La Ronda de Doha: la “Agenda de desarrollo de Doha”</i>	242	<b>Capítulo 9 : Crecimiento e internacionalización de la empresa con espíritu emprendedor</b>	<b>296</b>
Integración económica regional	245	Espíritu emprendedor y empresas con espíritu emprendedor	298
<i>Ventajas y desventajas de la integración económica regional</i>	245	Instituciones, recursos y espíritu emprendedor	299
<i>Tipos de integración económica regional</i>	245	<i>Instituciones y espíritu emprendedor</i>	299
Integración económica regional en Europa	246	<i>Recursos y espíritu emprendedor</i>	301
<i>Origen y evolución</i>	246	Crecimiento de la empresa con espíritu emprendedor	303
<i>La UE actual</i>	247	<i>Crecimiento</i>	303
<i>Los retos de la UE</i>	250	<i>Innovación</i>	303
Integración económica regional en las Américas	253	<i>Financiamiento</i>	304
<i>América del Norte: Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)</i>	253	Internacionalización de la empresa con espíritu emprendedor	306
<i>América del Sur: Comunidad Andina, Mercosur, ALCA, USAN/UNASUR y CAFTA</i>	254	<i>Costos de transacción y oportunidades de emprendimiento</i>	306
Integración económica regional en Asia-Pacífico	254	<i>Estrategias internacionales para entrar a mercados extranjeros</i>	306
<i>Tratado Comercial de Relaciones Económicas más Estrechas Australia-Nueva Zelanda (ANZCERTA o CER)</i>	255	<i>Estrategias internacionales para entrar en los mercados nacionales</i>	308
<i>Asociación de Naciones del Sudeste de Asia (ASEAN)</i>	255	Debates y extensiones	309
<i>Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC)</i>	255	<i>Rasgos frente a instituciones</i>	309
Integración económica regional en África	256	<i>Internacionalizadores lentos frente a nuevas iniciativas que nacen globales</i>	310
Debates y extensiones	256	Habilidad gerencial	312
<i>Construcción de bloques u obstáculos</i>	258		
<i>¿En realidad importa la OMC?</i>	259	<b>Capítulo 10: La incursión en los mercados extranjeros</b>	<b>318</b>
Habilidad gerencial	259	Cómo superar el riesgo de operar en el extranjero	320
<b>Parte 2 PengAtlas</b>	<b>266</b>		
2.1 Los países más importadores y exportadores	266		

¿Dónde entrar?	321		
<i>Ventajas específicas de ubicación y objetivos estratégicos</i>	322		
<i>Distancias cultural/institucional y ubicaciones para la entrada al extranjero</i>	325		
¿Cuándo entrar?	325		
¿Cómo entrar?	327		
<i>Escala de entrada: compromiso y experiencia</i>	328		
<i>Modos de entrada: la primera fase en las formas de participación accionaria y no accionaria</i>	328		
<i>Modos de entrada: segunda fase al realizar selecciones reales</i>	329		
Debates y extensiones	334		
<i>El riesgo frente a los activos de operaciones en el extranjero</i>	334		
<i>Diversificación geográfica global frente a regional</i>	335		
<i>Multinacionales tradicionales frente a multinacionales nuevas: PUI frente a VAA</i>	335		
Habilidad gerencial	336		
<b>Capítulo 11: El manejo de la dinámica competitiva global</b>	<b>342</b>		
Competencia, cooperación y colusión	345		
<i>Guerra y paz</i>	345		
<i>Cooperación y colusión</i>	345		
Instituciones que regulan la competencia nacional e internacional	350		
<i>Instituciones formales que regulan la competencia nacional: un enfoque en las leyes antimonopolio</i>	350		
<i>Instituciones formales que regulan la competencia internacional: un enfoque en el antidumping</i>	351		
Recursos y capacidades que influyen en la dinámica competitiva	353		
<i>Valor</i>	353		
<i>Rareza</i>	353		
<i>Imitabilidad</i>	353		
<i>Organización</i>	355		
<i>Semejanza de recursos</i>	355		
Ataque, contraataque y señales	356		
<i>Ataque y contraataque</i>	356		
<i>Cooperación y señalización</i>	357		
Empresas locales frente a empresas multinacionales	358		
Debates y extensiones	360		
<i>Competencia frente a antidumping</i>	360		
<i>Estrategia competitiva frente a política antimonopolio</i>	360		
Habilidad gerencial	364		
		<b>Capítulo 12: Cómo hacer que funcionen las alianzas y las adquisiciones</b>	<b>372</b>
		Definición de alianzas y adquisiciones	374
		Instituciones, recursos, alianzas y adquisiciones	376
		<i>Instituciones, alianzas y adquisiciones</i>	376
		<i>Recursos y alianzas</i>	377
		<i>Recursos y adquisiciones</i>	381
		Formación de alianzas	382
		Evolución y disolución de las alianzas	385
		<i>Cómo combatir el oportunismo</i>	385
		<i>Del matrimonio al divorcio corporativo</i>	386
		Desempeño de las alianzas	387
		Motivos para las adquisiciones	388
		Desempeño de las adquisiciones	389
		Debates y extensiones	392
		<i>Fusiones y adquisiciones + Alianzas</i>	392
		<i>JV mayoritarias como mecanismos de control frente a JV minoritarias como opciones reales</i>	392
		Habilidad gerencial	393
		<b>Capítulo 13: Formulación de estrategias, estructuras y aprendizaje en el mundo</b>	<b>402</b>
		Estrategias y estructuras multinacionales	404
		<i>Presiones por las reducciones de costos y la capacidad de respuesta local</i>	405
		Cuatro opciones estratégicas	405
		Cuatro estructuras organizacionales	409
		<i>Relación recíproca entre la estructura y la estrategia multinacionales</i>	411
		Cómo las instituciones y los recursos afectan las estrategias, estructuras y el aprendizaje multinacionales	412
		<i>Consideraciones basadas en las instituciones</i>	412
		Consideraciones basadas en los recursos	416
		Aprendizaje, innovación y administración del conocimiento en el mundo	417
		<i>Administración del conocimiento</i>	417
		<i>La administración del conocimiento en cuatro tipos de EMN</i>	418
		Globalización de la investigación y el desarrollo	419
		<i>Problemas y soluciones en la administración del conocimiento</i>	420
		Debates y extensiones	422
		El control corporativo frente a las iniciativas de las subsidiarias	422
		Dimensiones enfocadas en el cliente frente a integración, capacidad de respuesta y aprendizaje	424
		Habilidad gerencial	424

<b>Parte 3 PengAtlas</b>	<b>432</b>	<b>Capítulo 15: Administración de recursos humanos global</b>	<b>482</b>
3.1 Facilidad para hacer negocios	432	Proceso de empleo	484
3.2 Los diez países que más han cambiado su forma de hacer negocios	433	<i>Enfoques etnocéntrico, policéntrico y geocéntrico en el proceso de empleo</i>	485
3.3 Los 20 países con PBI más alto	434	<i>El rol de los expatriados</i>	486
3.4 Los mejores y peores países en ingreso per cápita	435	<i>Fracaso y selección de expatriados</i>	487
<b>Parte 3 Casos integradores</b>	<b>436</b>	Capacitación y desarrollo	488
3.1 Farmacias Similares: Innovando la industria de la salud mexicana	436	<i>Capacitación para expatriados</i>	488
3.2 Wikimart: Construyendo una versión rusa de Amazon	441	<i>Desarrollo para el regreso de los expatriados (repatriados)</i>	489
3.3 Los fabricantes de jets le ponen un ojo a China	444	<i>Capacitación y desarrollo para los ciudadanos del país huésped</i>	490
3.4 El caso antimonopolio en la fusión AT&T – T-Mobile	446	Compensación y evaluación del desempeño	490
3.5 Alianzas y adquisiciones de Teliasonera en Eurasia	449	<i>Compensación para expatriados</i>	490
3.6 El Grupo de Comerciantes de China adquiere Newcastle Port	451	<i>Compensación para los ciudadanos del país huésped</i>	492
3.7 Multinacionales Japonesas en economías emergentes	453	<i>Evaluación del desempeño</i>	493
<b>Parte 4 Construyendo la excelencia funcional</b>	<b>455</b>	Relaciones laborales	494
<b>Capítulo 14: Competencia en marketing y administración de la cadena de suministro</b>	<b>456</b>	<i>Administración de las relaciones laborales en el país de origen</i>	494
Tres de las cuatro P del marketing	459	<i>Administración de las relaciones laborales en el extranjero</i>	495
<i>Producto</i>	459	Instituciones, recursos y administración de recursos humanos	495
<i>Precio</i>	462	<i>Instituciones y administración de recursos humanos</i>	495
<i>Promoción</i>	462	<i>Recursos y administración de recursos humanos</i>	497
Del canal de distribución a la administración de la cadena de suministro	464	Debates y extensiones	499
Las tres A de la administración de la cadena de suministro	465	<i>Mejor adaptación frente a mejor práctica</i>	499
<i>Agilidad</i>	465	<i>Expatriación frente a impatriación</i>	500
<i>Adaptabilidad</i>	466	Habilidad gerencial	500
<i>Alineación</i>	466	<b>Capítulo 16: Finanzas y gobierno corporativos globales</b>	<b>508</b>
De qué manera las instituciones y los recursos afectan el marketing y la cadena de suministro	468	Decisiones de financiamiento	511
<i>Instituciones, marketing y administración de la cadena de suministro</i>	468	<i>Capital y deuda</i>	511
<i>Recursos, marketing y administración de la cadena de suministro</i>	469	<i>Reducción del costo de capital</i>	511
Debates y extensiones	471	Propietarios	512
<i>Manufactura frente a servicios</i>	471	<i>Propiedad concentrada frente a propiedad difusa</i>	512
<i>Orientación al mercado frente a orientación a las relaciones</i>	472	<i>Propiedad familiar</i>	513
Habilidad gerencial	473	<i>Propiedad del Estado</i>	513
		Gerentes	514
		<i>Conflictos entre agente y principal</i>	514
		<i>Conflictos entre principal y principal</i>	515
		El consejo de administración	517
		<i>Composición del consejo</i>	518
		<i>Estructura de liderazgo</i>	518
		<i>El rol de los consejos de administración</i>	518
		Mecanismos de gobierno en paquete	519

<i>Mecanismos de gobierno internos (de voz)</i>	519	Debates y extensiones	552
<i>Mecanismos de gobierno externos (de salida)</i>	520	<i>La carrera hacia el nivel inferior (“paraíso de la contaminación”) frente la carrera hacia el nivel superior</i>	553
<i>Mecanismos internos + Mecanismos externos = Paquete de gobierno</i>	521	<i>Participación internacional activa frente a inactiva en la RSC</i>	553
Una perspectiva global sobre el gobierno corporativo	522	Habilidad gerencial	554
Instituciones, recursos, y finanzas y gobierno corporativos	523	<b>Parte 4 PengAtlas</b>	<b>562</b>
<i>Instituciones y finanzas y gobierno corporativos</i>	523	4.1 Aeropuertos con más tráfico del mundo	562
<i>Los recursos, y las finanzas y el gobierno corporativos</i>	526	4.2 Países con mayores fuerzas laborales	563
Debates y extensiones	526	4.3 Tasas de desempleo en países selectos	564
<i>Agentes oportunistas frente a custodios gerenciales</i>	527	4.4 Emisiones de CO2 en toneladas métricas por persona	565
<i>Convergencia frente a divergencia globales</i>	527	<b>Parte 4 Casos integradores</b>	<b>566</b>
Habilidad gerencial	528	4.1 ESET: De una “empresa de garaje” a un jugador global en la industria del software antiviral	566
<b>Capítulo 17: Administración global de la responsabilidad social corporativa</b>	<b>536</b>	4.2 Retención de empleos y cambio institucional en PIGAMU	570
Visión de los grupos de interés acerca de la empresa	539	4.3 Sino Iron: Ganando accionistas en Australia	578
<i>Una perspectiva general</i>	539	<b>Glosario</b>	<b>585</b>
<i>Grupos de interés primarios y secundarios</i>	542	<b>Índice de nombres</b>	<b>595</b>
<i>El debate fundamental sobre la RSC</i>	543	<b>Índice de empresas</b>	<b>604</b>
Instituciones, recursos y responsabilidad social corporativa	544	<b>Índice analítico</b>	<b>608</b>
<i>Instituciones y RSC</i>	544		
<i>Recursos y responsabilidad social corporativa</i>	549		



# Prefacio

La primera edición de *Negocios Globales* aspiraba a establecer un nuevo estándar para los libros de texto de negocios internacionales (NI). Con base en el apoyo entusiasta de estudiantes, profesores e instructores en Australia, Gran Bretaña, Canadá, China, Egipto, Francia, Hong Kong, Indonesia, Irlanda, Israel, Lituania, Malasia, Puerto Rico, Rusia, Eslovenia, Sudáfrica, Corea del Sur, Taiwán, Tailandia y Estados Unidos, la primera edición logró un éxito sin precedente. En la actualidad está disponible una traducción al chino, se ha lanzado una edición para India ajustada específicamente para el sur de Asia, y se está desarrollando una versión para Europa con un sabor europeo mejorado. En resumen, *Negocios globales* es global.

La tercera edición aspira a desempeñarse todavía mejor. Sigue el marco de referencia ganador del mercado centrado en una pregunta importante y dos perspectivas centrales que fueron pioneras en la primera edición, y se ha actualizado totalmente para capturar la investigación y los acontecimientos de rápido movimiento de los últimos años. La tercera edición, escrita para estudiantes universitarios y de posgrado en negocios, seguirá haciendo que la enseñanza y el aprendizaje de Negocios Internacionales (NI) sean: 1) más atractivos; 2) más completos; 3) más divertidos, y 4) más pertinentes.

## Más atractivo

Como innovación en los libros de texto de NI, un marco de referencia unificado integra todos los capítulos. Debido a la amplia gama de temas en NI, la mayoría de los libros presenta la disciplina en una forma que “Hoy es martes, debe ser Luxemburgo”. Muy rara vez los autores abordan: “*Por qué Luxemburgo hoy?*” Lo más importante, ¿por qué negocios internacionales? ¿Cuál es la pregunta importante en NI? Nuestro marco de referencia unificado sugiere que la disciplina se puede vincular por medio de una pregunta importante y dos perspectivas centrales. La pregunta importante es: ¿qué determina el éxito y el fracaso de las empresas en todo el mundo? Para abordarla, en *todos* los capítulos se introducen dos perspectivas centrales: 1) la visión basada en la institución, y 2) la visión basada en los recursos. Este enfoque firme en nuestra pregunta importante y las perspectivas centrales permite que el libro aborde una variedad de temas de NI en forma integrada. Esto proporciona una continuidad sin paralelo al proceso de aprendizaje.

Además, *Negocios globales* atrae a los lectores por medio de un enfoque *basado en la evidencia*. He tratado de basarme en la investigación más reciente, en oposición a las últimas novedades. Por ser yo mismo un investigador activo, he desarrollado el marco de referencia unificado, no

debido a que simplemente pasó por mi mente cuando escribía el libro, sino como una extensión de mi propia investigación que firmemente aborda la pregunta importante y apalanca las dos perspectivas centrales. Este trabajo ha sido publicado en el *Journal of International Business Studies* y en otras revistas importantes de negocios internacionales.<sup>1</sup>

Otro vehículo para atraer al lector es el debate. La mayoría de los libros presenta el conocimiento “como es” e ignora el debate. Sin embargo, este es el motor que impulsa hacia adelante al terreno de la práctica y la investigación. Obviamente, en nuestra área no escasea la polémica. Es responsabilidad de los autores de libros atraer a los estudiantes introduciendo debates de vanguardia. Por consiguiente, he escrito una rica sección para *cada* capítulo (excepto el 1, que en sí mismo constituye un gran debate).

## Más completo

*Negocios globales* ofrece la cobertura más completa e innovadora de los temas de NI disponibles en el mercado. Los capítulos únicos que no se encuentran en otros libros son:

- Capítulo 9 sobre espíritu emprendedor e internacionalización de las pequeñas empresas.
- Capítulo 11 sobre la dinámica competitiva global.
- Capítulo 16 sobre finanzas y gobierno corporativos.
- Capítulo 17 sobre responsabilidad social corporativa (además de un capítulo completo sobre ética, cultura y normas, el 3).
- La mitad del capítulo 12 (alianzas y adquisiciones) aborda el tema de las adquisiciones. Aproximadamente 70% de los ingresos del mercado basados en la inversión extranjera directa (IED) en todo el mundo proviene de esa estrategia. Sin embargo, ninguno de los otros libros de NI incluye un capítulo sobre adquisiciones, una brecha que obviamente cubrirá el capítulo 12.

La cobertura más completa de temas es posible porque se basa en la más amplia y actualizada literatura de investigación.<sup>2</sup> Algunos de estos artículos recientes aparecen en revistas de primera como *Academy of Management Journal*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of World Business* y *Strategic Management Journal*. Gracias a que el hecho de

<sup>1</sup> M. W. Peng, 2004, Identifying the big question in international business research, *Journal of International Business Studies*, 35: 99-108; M. W. Peng, D. Wang y Y. Jiang, 2008, An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies, *Journal of International Business Studies*, 39: 920-936; M. W. Peng, 2001, The resource-based view and international business, *Journal of Management*, 27: 803-829.

escribir la primera edición me obligó a buscar en áreas donde antes no había hecho ninguna incursión, he ampliado ahora el alcance de mi investigación publicando recientemente en revistas de administración de operaciones de primer nivel (*Journal of Operations Management*), espíritu emprendedor (*Entrepreneurship Theory and Practice*) y recursos humanos (*International Journal of Human Resource Management*). Me he basado en esta última investigación para incorporar un pensamiento de vanguardia en la tercera edición. Además, me he esforzado también en consultar numerosas revistas especializadas.

El resultado final es una serie sin paralelo muy completa de puntos de vista basados en la evidencia sobre el mercado de los NI. Aun cuando no es posible citar cada artículo, confío en que no he dejado sin considerar ninguna corriente de investigación. Siéntanse en libertad de verificar el índice onomástico para comprobar esta afirmación.

Por último, esta tercera edición sigue teniendo la serie más completa de casos, que constituyen una contribución de eruditos de todo el mundo, una innovación en el mercado de los NI. Casi todos los otros libros en este campo tienen casos escritos por los autores. En comparación, esta obra se ha visto bendecida por una comunidad de colaboradores de casos global, provenientes de Gran Bretaña, Canadá, China, Alemania, Hong Kong y Estados Unidos. Muchos son expertos ubicados en u originarios de los países donde tienen lugar los casos. Por ejemplo, entre todos los libros de texto similares, éste tiene el primer caso de China escrito por autores radicados en este país

## Más divertido

En caso de que usted piense que este libro debe ser muy aburrido debido a que se basa en la investigación más reciente, está equivocado. He utilizado un estilo conversacional claro y atractivo para contar la “historia”. En relación con los capítulos de los libros competidores, los míos son más animados y cortos. Por ejemplo, la mayoría utiliza dos capítulos para repasar temas como comercio, inversión extranjera directa y moneda extranjera. Yo elimino mucha “grasa” y utilizo uno solo para cubrir cada uno de esos temas, mejorando así la razón de “peso con contribución”.

A lo largo de la obra he entrelazado un gran número de anécdotas interesantes no tradicionales, que varían desde los antiguos escritos militares chinos (Sun Tzu), hasta citas importadas del imperio Romano, desde citas tomadas de *Anna Karenina*, hasta la estrategia de destrucción mutuamente asegurada (MAD) de la *guerra fría*. También se comentan películas conocidas como *A Few Good Men*, *El abogado del diablo*, *GI Jane*, *High School Musical*, *Star Wars*, *Terminator*, *La caza del octubre rojo* y *El informante*.

Por último, como una nueva característica de la tercera edición, las secciones de PengAtlas le permiten a usted

efectuar una investigación de NI utilizando los mapas de información y otras herramientas geográficas para mejorar su aprendizaje.

## Más pertinente

¿Entonces qué? En la mayoría de los libros los capítulos dejan que los estudiantes averigüen por sí mismos la pregunta crucial de: “¿entonces qué?”. En contraste, yo concluyo cada capítulo con una sección que abunda en acción, titulada *Habilidad gerencial*. Cada sección tiene por lo menos una tabla (o una diapositiva de enseñanza) que resume con claridad los puntos clave del aprendizaje desde un punto de vista *práctico*. Ningún otro libro competidor de NI es tan astuto y pertinente.

Además, la ética es un tema que aparece en todo el libro por lo menos con una característica de “Dilema ético”, complementado con una serie de preguntas para análisis crítico sobre este tópico en cada capítulo. Por último, muchos capítulos ofrecen al estudiante un consejo para su *carrera*.

## Materiales de apoyo

Este libro cuenta con una serie de recursos para el profesor, los cuales están disponibles únicamente en inglés y sólo se proporcionan a los docentes que lo adopten como texto en sus cursos. Para mayor información, póngase en contacto con el área de servicio al cliente en las siguientes direcciones de correo electrónico:

- Cengage Learning México y Centroamérica clientes.mexicoca@cengage.com
- Cengage Learning Caribe clientes.caribe@cengage.com
- Cengage Learning Cono Sur clientes.conosur@cengage.com
- Cengage Learning Pacto Andino clientes.pactoandino@cengage.com

Al igual que los recursos impresos adicionales, las direcciones de los sitios web señaladas a lo largo del texto, y que se incluyen a modo de referencia, no son administradas por Cengage Learning Latinoamérica, por lo que ésta no es responsable de los cambios y actualizaciones de las mismas.

## Agradecimientos

Ahora que *Negocios globales* lanza su tercera edición, primero le doy las gracias a todos nuestros clientes, estudiantes, profesores e instructores de todo el mundo que han hecho posible el éxito del libro. La mayoría de los nuevos productos fracasa. Empezar a utilizar un libro de texto nuevo implica un considerable costo inicial para los profesores. Lo que es todavía peor, la primera edición apareció en los peores momentos económicos de reciente memoria. Debido a estas

<sup>2</sup> Todos mis artículos se encuentran listados en [www.mikepeng.com](http://www.mikepeng.com) y en [www.utdallas.edu/~mikepeng](http://www.utdallas.edu/~mikepeng). Vaya a “journal articles”.

tremendas barreras de entrada, la exitosa penetración de la primera edición en alrededor de 20 países dice mucho acerca del voto de confianza de nuestros clientes.

Un agradecimiento especial para mi amigo y colega Klaus Meyer (University of Bath), quien está encabezando el desarrollo de *Global Business: A European View*, adaptado a las necesidades de los estudiantes europeos.

De la UT Dallas, agradezco a mis colegas Tev Dalgic, Dave Ford, Marilyn Kaplan, Seung-Hyun Lee, Elizabeth Jim, John Lin, Livia Markoczy, Roberto Ragozzino, Orlando Richard, Jane Salk, Eric Tsang, Habte Woldu y al equipo líder, Hasan Pirkul (decano), Varghese Jacob (decano asociado) y Grez Dess (coordinador de área) por crear y fomentar un ambiente de apoyo intelectual.

En Cengage Learning, expreso mi reconocimiento al “equipo Peng”, que no sólo publica *Global Business*, sino también *Estrategia global* y *GLOBAL*.

De la comunidad académica, agradezco a Ben Kedia (University of Memphis) por invitarme a dirigir talleres de capacitación sobre la forma de enseñar NI en forma más efectiva en la facultad en Memphis cada año desde 1999, y a Michael Pustay (Texas A&M University) por impartir esos talleres conmigo, conocidos como el “M&M show”, en el terreno de los NI. Las discusiones con cerca de 150 colegas que asistieron a esos talleres de la facultad durante la última década han ayudado a dar forma a este libro y a convertirlo en un mejor producto.

Agradezco también a:

Syed Ahmed (*Cameron University*)

Verl Anderson (*Dixie State College of Utah*)

George DeFeis (*Monroe College, Bronx*)

Lianlian Lin (*California State Polytechnic University, Pomona*)

Timothy R. Muth (*Florida Institute of Technology*)

Attila Yaprak (*Wayne State University*)

Richard Ajayi (*University of Central Florida, Orlando*)

Basil Al-Hashimi (*Mesa Community College*)

Peter L. Banfe (*Ohio Northern University*)

Lawrence A. Beer (*Arizona State University*)

Tefvik Dalgic (*University of Texas at Dallas*)

Tim R. Davis (*Cleveland State University*)

Ping Deng (*Maryville University*)

Norb Elbert (*Eastern Kentucky University*)

Joe Horton (*University of Central Arkansas*)

Samira Hussein (*Johnson County Community College*)

Ann L. Langlois (*Palm Beach Atlantic University*)

Ted London (*University of Michigan*)

Martin Meznar (*Arizona State University, West*)

Dilip Mirchandani (*Rowan University*)

Don A. Okhomina (*Fayetteville State University*)

William Piper (*Alcorn State University*)

Charles A. Rarick (*Barry University*)

Tom Roehl (*Western Washington University*)

Bala Subramanian (*Morgan State University*)

Gladys Torres-Baumgarten (*Kean University*)

Susan Trussler (*University of Scranton*)

William R. Wilkerson (*University of Virginia*)

Por último, pero de ninguna manera los últimos, agradezco a mi esposa Agnes, a mi hija Grace y a mi hijo James, a quienes está dedicado este libro. Como profesor de la tercera generación en mi familia, no puedo menos que preguntarme si uno de ellos (o ambos) se convertirán en profesores de la cuarta generación. Para todos ustedes, mi gratitud y mi amor.



## Acerca del autor



courtesy of Mike Peng

**Mike W. Peng** es profesor distinguido Provost en estrategia de negocios globales en la Universidad de Texas en Dallas, y director ejecutivo del Center for Global Business que él fundó. En la UT Dallas ha sido el colaborador número uno de una lista de 40 importantes periódicos académicos publicados por *Financial Times*, que calificó a la UT

Dallas como la escuela número 20 en investigación en todo el mundo, y su programa EMBA como el número 16 en Estados Unidos (2009).

El profesor Peng tiene título de licenciatura por la Wiona State University, Minnesota, y un doctorado por la Universidad de Washington, Seattle, donde lo asesoró el profesor Charles Hill. Ha servido previamente en la academia en Ohio State University, Chinese University of Hong Kong y University of Hawaii. Además, ha asistido como profesor visitante o en visita de cortesía a Australia (University of Sydney y Queensland University of Technology); Gran Bretaña (University of Nottingham); China (Xi'an Jiaotong University, Sun Yat-sen University, Renmin University, China-Europe International Business School y Cheung Kong Graduate School of Business); Dinamarca (Copenhagen Business School); Hong Kong (Chinese University of Hong Kong, Hong Kong Polytechnic University y University of Hong Kong); Estados Unidos (University of Memphis, University of Michigan, Seattle Pacific University y Western Washington University), y Vietnam (Foreign Trade University).

Peng es uno de los eruditos más prolíficos y de mayor influencia en el campo de los negocios internacionales (NI). Durante la década de 1996-2006 fue el colaborador número siete de la revista número uno en NI, *Journal of International Business Studies*. Sus investigaciones también se encuentran entre las más ampliamente citadas. Tanto Naciones Unidas como el Banco Mundial han citado su trabajo en publicaciones importantes. Su investigación, verdaderamente global por sus alcances, ha cubierto estrategias de empresas en países como China, Egipto, Hong Kong, India, Indonesia, Japón, Malasia, Rusia, Singapur, Sudáfrica, Corea del Sur, Taiwán, Tailandia, Estados Unidos y Vietnam. Es autor de aproximadamente 80 artículos publicados en los principales periódicos. Entre la aparición de la primera y la tercera ediciones de *Negocios globales*, Peng no

sólo publicó más reciente investigación en las principales revistas de NI, como *Academy of Management Journal*, *Journal of International Business Studies* y *Strategic Management Journal*, sino también en las principales agencias en administración de operaciones (*Journal of Operations Management*), espíritu emprendedor (*Entrepreneurship Theory and Practice*) y recursos humanos (*International Journal of Human Resource Management*).

Antes escribió *Behind the Success and Failure of US Export Intermediaries* (Quorum, 1998) y *Business Strategies in Transition Economies* (Sage, 2000). Su libro de texto *Estrategia global* se ha convertido en el libro en la materia más vendido en el mundo, y se ha traducido al chino, al español y al portugués. *Negocios globales* se basa en el éxito de *Estrategia global* y lo apalanca. Además, también ha publicado *GLOBAL*, un libro de texto de NI innovador, colorido y compacto. Peng es un agente activo en posiciones de liderazgo en su campo. En la Academy of International Business (AIB), copresidió la Conferencia de Fronteras de la Investigación en San Diego (2006) y editó como invitado un ejemplar especial de *Journal of International Business Studies* sobre "Asia y los negocios globales" (2010). En la Strategic Management Society (SMS), fue el primer presidente elegido de Global Strategy Interest Group (2005-2008). También copresidió la primera conferencia de SMS sobre China en Shanghai (2007). Ha participado en los consejos editoriales de *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Management Studies*, *Journal of World Business* y *Strategic Management Journal*. Recientemente completó un periodo como editor en jefe de *Asia Pacific Journal of Management*, durante el cual administró la duplicación de las cifras de presentaciones y la exitosa licitación para lograr el ingreso al Social Sciences Citation Index (SSCI).

Peng ha impartido cátedra a estudiantes de todos los niveles: universitario, maestría en administración y doctorado, así como en programas de capacitación para miembros del cuerpo académico. Algunos de sus ex estudiantes de doctorado trabajan en la actualidad como profesores en Babson College, California State University, Georgia State University, Hong Kong University of Science and Technology, Northeastern University, Oregon State University, Southern Methodist University, St. John's University, University of Colorado, University of Missouri y University of Texas en Dallas.

Mike W. Peng también es consultor, capacitador y conferencista activo. Ha proporcionado capacitación en el trabajo a más de 200 profesores en todo el mundo. Cada año, desde



1999, ha dirigido talleres sobre la forma de enseñar NI para miembros de la facultad de la Universidad de Memphis, con participantes de facultades de todo Estados Unidos. Ha sido consultor para organizaciones como BankOne, Berlitz International, Chinese Chamber of Commerce, Greater Dallas Asian American Chamber of Commerce, Hong Kong Research Grants Council, Manufacturers Alliance/MAPI, National Science Foundation, Nationwide Insurance, Ohio Polymer Association, SAFRAN, US-China Business Council y The World Bank. Sus compromisos como orador principal incluyen la conferencia “China Goes Global” en Harvard University Kennedy School of Government, en Cambridge, Massachusetts, Pacific Region Forum en Vancouver, Canadá, y el Navy Reserve Officers Training Conference en Forth Worth, Texas.

Ha recibido numerosos premios y reconocimientos. Su investigación de clase mundial ha atraído cerca de un millón de dólares en donaciones de investigación externas. Sus honores incluyen un National Science Foundation CAREER Award, un Small Business Administration (SBA) Best Paper Award y un Scholarly Contribution Award de la International Association for Chinese Management Research (IACMR). Se ha encontrado que uno de sus artículos de la *Academy of Management Review* es un “nuevo artículo importante” (basado en citas) que representa *todo* en el campo de negocios y economía del Institute for Scientific Information (ISI). También lo han citado en *Newsweek*, *Smart Business Dallas*, *The Exporter Magazine*, *Business Times* (Singapur), *Sing Tao Daily* (Vancouver) y *Voice of America*.



iStockphoto.com/Harvepino

## Capítulos

- 1 La globalización de los negocios
- 2 Cómo entender las instituciones formales: política, leyes y economía
- 3 Énfasis en las instituciones informales: cultura, ética y normas
- 4 Apalancamiento de recursos y capacidades

# CAPÍTULO 1

## IN THE NEWS

Lulu Group Invests in The East India Company

The East India Company Launches in the UAE

Limited Edition Sachin Tendulkar Coins Launched by The East India Company

[READ MORE](#)

HERITAGE

BRAND

INSPIRATION

EXPRESSION



[FINE FOODS WEBSITE](#) | [GOLD WEBSITE](#) | [PRESS](#) | [CONTACT US](#) | [LEGAL](#)  
COPYRIGHT © 2014 THE EAST INDIA COMPANY LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

## Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

- Explicar los conceptos de negocios internacionales y negocios globales.
- Proporcionar tres razones por las cuales es importante estudiar negocios globales.
- Formular una pregunta fundamental y dos perspectivas centrales para el estudio de los negocios globales.
- Identificar tres formas de comprender la globalización.
- Establecer la magnitud de la economía global y sus amplias tendencias, y comprender su probable prejuicio personal en torno al debate de la globalización.

# La globalización de los negocios

## C A S O I N I C I A L

### MERCADOS EMERGENTES: El renacimiento de la Compañía Británica de las Indias Orientales

Antes de abrir este libro, es probable que la mayor parte de los lectores alguna vez haya escuchado de la Compañía Británica de las Indias Orientales. Efectivamente, estamos hablando de la famosa compañía de comercio colonial que creó a la India británica, fundó Hong Kong y Singapur, e introdujo el té, café y chocolate al Reino Unido y a gran parte del mundo. Pero, espere un momento – se preguntará mientras se rasca la cabeza e intenta recordar pasajes de sus libros de historia- ¿acaso la compañía no estaba muerta? Sí, estaba muerta – o, técnicamente, se disolvió o fue nacionalizada por el gobierno inglés en 1874. Pero, aun así, no, no estaba muerta.

Después de un hiato de más de 130 años, la Compañía Británica de las Indias Orientales renació y fue relanzada en 2005 por un visionario emprendedor de negocios hindú, Sajiv Mehta. Con permisos otorgados por la Tesorería del Reino Unido equivalentes a una suma no revelada, el nativo de Mumbai, se convirtió en el único dueño y director ejecutivo de la *nueva* Compañía Británica de las Indias, con los derechos a utilizar el nombre y los logos originales. Sus metas eran develar y fortalecer el valor potencial de la primera multinacional del mundo, y de la primera marca mundial. En 2010, con mucha fanfarria, la compañía lanzó su primera línea de alimentos de lujo en el prestigioso distrito de Mayfair en Londres. En 2014, instaló una nueva boutique al interior de la tienda departamental londinense más prestigiada, Harrods, un formato conocido como “tienda dentro de la tienda”. Los productos iniciales incluyeron cafés y tés de primera calidad, galletas artesanales y una exquisita variedad de

chocolates, sales gourmets y azúcares. Mientras que la vieja compañía obviamente nunca tuvo un sitio web, la nueva anunció con orgullo su sitio:

Consideramos que nuestro papel es unir las mejores cosas que puede ofrecer el mundo; crear bienes únicos que ayuden a las personas a explorar y experimentar lo que está allá fuera. Productos que ayuden a las personas a ver su mundo bajo una luz distinta. Productos que tengan el poder de impresionar y emocionar... La Compañía Británica de las Indias Orientales creó una amplia variedad de ingredientes elusivos, exclusivos y exóticos que a la vez desean convertirse en ingredientes familiares, costeables y disponibles en todo el mundo; ingredientes que hoy forman parte de nuestra cocina diaria, así como parte de la cocina nacional. Hoy continuamos desarrollando y comerciando productos únicos e innovadores que dan vida a la historia de la compañía. Comerciamos alimentos elaborados por artesanos y especialistas del mundo, con ingredientes cuidadosamente elegidos, recetas únicas y procedencias distinguidas.

Justo al igual que la vieja compañía, la nueva es una empresa de “nacimiento global” que inmediatamente declaró sus intenciones de expandirse a todo el mundo desde el momento de su lanzamiento. Para el 2014, ya se había expandido a lo largo de Europa (Austria, Finlandia, Alemania, Holanda, Noruega y España), Asia Pacífico (Australia, China, Hong Kong, Japón, Malasia y Corea del Sur) y Medio Oriente (Kuwait y Qatar). Su sitio web

puede entregar productos a todas partes del mundo. En general, en los primeros cinco años desde el 2005, la Compañía gastó \$15 millones de dólares para desarrollar su nuevo negocio. En 2011, el grupo Mahindra, una de las casas empresariales más respetadas de la India, adquirió una minoría de acciones de la Compañía Británica de las Indias Orientales. Después de recibir la inyección de capital proveniente de Mahindra, la compañía anunció que invertiría \$100 millones en los próximos cinco años para hacer crecer a la icónica marca.

¿Qué ha hecho la (vieja) Compañía Británica de las Indias para tener un nombre tan sonante? Obviamente, los productos que comerciaba tenían que ser valiosos para que fueran apreciados por clientes alrededor del mundo. En su clímax, la compañía empleó a un tercio de la fuerza laboral del Reino Unido, controló la mitad del comercio mundial, emitió sus propias monedas, gestionó un ejército de 200, 000 soldados, y dominó a 90 millones de hindús. Sus habilidades organizacionales fueron increíbles. Igualmente, importantes fueron sus habilidades políticas para equilibrar y controlar las reglas del juego a nivel mundial, variando desde el manejo de los políticos en Inglaterra, hasta manipular intrigas políticas en la India. Habiendo obtenido una flota real a manos de la Reina Elizabeth I en 1600, la compañía ciertamente

se beneficiaba formalmente del apoyo estatal. Informalmente, la marca sigue resonando en 2.5 billones de personas en el Commonwealth británico, especialmente en la India. Mehta se sensibilizó ante los más de 14000 correos electrónicos de hindús a lo largo del mundo que le deseaban buena suerte cuando anunció la adquisición. En sus propias palabras, dijo: “No he creado una marca, fue la historia quien la creó. Yo solo soy una especie de curador”.

Mezclando continuidad y cambio, la saga de la Compañía Británica de las Indias Orientales continúa. Mehta dijo que él creía que la Compañía era el Google de sus tiempos, pero un reportero sugirió que, “Google es de hecho, la Compañía Británica de las Indias de la era moderna. Veamos si Google sigue con nosotros, con el mismo impacto, en unos 400 años”.

Fuentes: Basado en (1) Arabian Business, 2014, The empire strikes back, Octubre 4, [www.arabianbusiness.com](http://www.arabianbusiness.com); (2) East India Company, 2014, EIC today, [www.theeastindiacompany.com](http://www.theeastindiacompany.com); (3) East India Company, 2014, History, [www.theeastindiacompany.com](http://www.theeastindiacompany.com); (4) East India Company, 2014, Press, [www.theeastindiacompany.com](http://www.theeastindiacompany.com); (5) East India Company, 2014, History of fine foods, [www.eicfinefoods.com](http://www.eicfinefoods.com); (6) Economist, 2011, The Company that ruled the waves, Diciembre 17; (7) Economist, 2014, Hidden gems, Abril 12.

### Objetivo de aprendizaje

explicar los conceptos de negocios internacionales y negocios globales, con enfoque en las economías emergentes.

### Negocios internacionales (NI)

1) Un negocio (empresa) que se dedica a actividades económicas internacionales (a través de las fronteras), y/o 2) la acción de hacer negocios en el extranjero.

### Empresa multinacional (EMN)

Entidad que se dedica a la inversión extranjera directa (IED).

### Inversión extranjera directa (IED)

Inversión en actividades de valor agregado en otros países, además de su control y administración.

¿Cómo compiten en todo el mundo las empresas como la Compañía Británica de las Indias? ¿De qué forma lidian con las diferentes reglas del juego? ¿Qué capacidades tienen? ¿Cómo entran a nuevos mercados? ¿Qué determina que sean exitosas o que fracasen? Este libro aborda estas y otras cuestiones importantes de los negocios globales.

## ¿Qué son los negocios globales?

### Definición de Negocio Internacional y Negocio Global

Tradicionalmente, los **negocios internacionales (NI)** se definen como un negocio (o empresa) que se dedica a actividades económicas internacionales (a través de las fronteras). También se puede referir a la acción de hacer negocios en el extranjero. La generación previa de libros de negocios internacionales casi siempre adopta la perspectiva del entrante extranjero. En consecuencia, aborda aspectos como la forma de ingresar a los mercados extranjeros y de seleccionar a los socios para la alianza. El entrante extranjero que se analiza con más frecuencia es la **empresa multinacional (EMN)**, definida como aquella que se dedica a la **inversión extranjera directa (IED)** invirtiendo en actividades de valor agregado en otros países, las cuales controla y administra.<sup>1</sup> Las EMN y sus actividades a través de las fronteras son importantes, pero sólo cubren un aspecto de los NI: el lado extranjero. Los estudiantes educados con esos libros a menudo acaban con la impresión de que el otro lado de los NI, es decir, el de las empresas nacionales, no

existe. Pero las empresas domésticas no se quedan simplemente sin hacer nada frente a los entrantes extranjeros como las EMN, sino que compiten y/o colaboran activamente con ellos. En otras palabras, el enfoque en el lado del entrante extranjero, en el mejor de los casos, sólo capta un lado de la moneda.<sup>2</sup>

Se puede decir sin problemas que hay dos palabras clave en los NI: negocios (N) e internacionales (I).<sup>3</sup> Los NI primero son “N” antes de ser “I”. Para decirlo de manera diferente, el curso de NI en los planes de estudio para alumnos universitarios y de posgrado en numerosas escuelas de negocios probablemente es la única materia con la palabra “negocios” en el título. Todos los demás cursos que usted sigue se califican como administración, marketing, finanzas, etc., y representan un área funcional, pero no la perspectiva de negocios total. ¿Importa eso? ¡Por supuesto! Significa que su materia de NI es un curso integrante que tiene el potencial de proporcionarle una perspectiva general de los negocios (en oposición a una visión funcional) basada en un entorno global. En consecuencia, tiene sentido que su libro deba proporcionarle las partes tanto N como I, no sólo la I.

Esa es la razón por la cual esta obra, que cubre las partes tanto N como I, se titula **negocios globales**, no simplemente negocios “internacionales”. En consecuencia, negocios globales se define como aquellos realizados en todo el mundo. En otras palabras, incluyen: 1) actividades de negocios internacionales (a través de las fronteras) que cubren los libros tradicionales de NI, y 2) actividades de negocios domésticas. Esta deliberada confusión de las fronteras tradicionales que separa los negocios internacionales y nacionales es hoy cada vez más importante debido a que muchos mercados previamente nacionales (domésticos) ahora se han globalizado. Considere la competencia entre los libros universitarios, como este volumen de Negocios globales que usted está estudiando ahora. No hace mucho tiempo la competencia entre los editores de textos universitarios era principalmente nacional. Antes de que Cengage Learning (mi editorial) fuera adquirida por Thomson de Canadá y más recientemente por los Socios Apax de Gran Bretaña y OMERS Partners de Canadá (que crearon una nueva matriz corporativa llamada Cengage Learning), y antes de que Prentice-Hall fuera adquirida por Pearson de Gran Bretaña, Thomson, Prentice-Hall y McGraw-Hill rivalizaron unas contra otras en su mayor parte en Estados Unidos. Un grupo diferente de editores competía en otros países. Los de Reino Unido vendían libros escritos por profesores del Reino Unido para estudiantes de Reino Unido, los editores rusos vendían libros de autores rusos para estudiantes rusos, etc. Ahora Cengage Learning, Pearson y McGraw-Hill han globalizado su competencia en forma significativa. Gracias a la creciente demanda de libros de negocios de alta calidad, estas tres editoriales importantes ahora compiten unas con otras en muchos mercados en todo el mundo. Por ejemplo, *Global Business* y sus libros hermanos, *Global Strategy*, *Global e International Business* (una adaptación propuesta para el mercado europeo), son publicadas por diferentes subsidiarias en chino, español y portugués, además de inglés, alcanzando clientes en más de 30 países. A pesar de esta amplia distribución de competencia, en cada mercado – llegando a cada escuela- los editores de libros de texto tienen que competir de manera local. Debido a que ningún profesor enseña de forma global, y a que todos los estudiantes estudian de manera local, esto quiere decir que este libro tiene que ganarse la elección cada clase, cada semestre. En general, en esta competencia es cada vez más difícil saber qué es “internacional” y qué es “nacional”. Por consiguiente, “global” es una palabra mejor para capturar la esencia de esta competencia.

## Negocios globales y economías emergentes

Este libro también difiere de otros sobre NI debido a que la mayoría se enfoca en la competencia en economías desarrolladas. En contraste, aquí se dedica un extenso espacio a las batallas competitivas que se entablan en todas las **economías emergentes**, un

### Negocio global

Negocios que operan alrededor del mundo.

### Economías emergentes

Término que ha remplazado gradualmente al de “países en desarrollo” desde la década de 1990.

### Mercados emergentes

Término que a menudo se utiliza como sinónimo de “economías emergentes”.

término que ha remplazado gradualmente al de “economías en desarrollo” desde la década de 1990. Otro término que se utiliza comúnmente es el de **mercados emergentes** (vea el Mapa 1 del PengAtlas). ¿Qué tan importantes son las economías emergentes? Contribuyen en conjunto aproximadamente con 48% del producto interno bruto (PIB) global en la actualidad<sup>4</sup>. En 1990 esto representaba menos de un tercio de un PIB considerablemente más pequeño. Debemos observar que este porcentaje se ajusta por la **paridad del poder de compra (PPC)**, que es un ajuste que refleja las diferencias en el costo de la vida (vea Enfoque 1.1). Utilizando los tipos de cambio oficiales (nominales) sin ajuste de la PPC, las economías emergentes contribuyen con alrededor de 30% del PIB global. ¿Por qué hay una diferencia tan grande entre las dos medidas?

Debido a que el costo de la vida (como vivienda y cortes de cabello) tiende a ser más bajo en las economías emergentes que en las desarrolladas. Por ejemplo, un dólar gastado en México puede comprar mucho más que un dólar gastado en Estados Unidos.

### Paridad del poder de compra (PPC)

Conversión que determina la cantidad equivalente de bienes y servicios que se pueden comprar con diferentes divisas.



## ENFOQUE 1.1

### ACLARACIÓN DE TÉRMINOS

PIB, PNB, INB, PPC, es sorprendente la variedad de acrónimos que se utilizan para medir el desarrollo económico. Es útil aclarar bien estos términos antes de continuar. El **producto interno bruto** (PIB) se mide como la suma del valor agregado por empresas residentes, hogares y el gobierno que operan en una economía. Por ejemplo, el valor agregado de las empresas de propiedad extranjera que operan en México se contaría como parte del PIB de este país. Sin embargo, las ganancias de las fuentes no residentes que se envían de regreso a México (como las ganancias de los mexicanos que no viven ni trabajan en México y los dividendos recibidos por los mexicanos que poseen acciones no mexicanas) no se incluyen en el PIB del país. Una medición que captura esto es el **producto nacional bruto** (PNB). Más recientemente, el Banco Mundial y otras organizaciones han empleado un nuevo término, **ingreso nacional bruto** (INB), para remplazarlo. Conceptualmente, no hay ninguna diferencia entre INB y PNB. ¿Qué es exactamente el INB/PNB? Comprende el PIB más el ingreso de las fuentes no residentes en el extranjero.

Aunque PIB, PNB y ahora INB a menudo se utilizan como criterios de desarrollo económico, las diferencias en el costo de la vida hacen que esas comparaciones directas sean menos significativas. Por ejemplo, un dólar gastado en Tailandia puede comprar mucho más que en Japón. Por consiguiente, a menudo es necesaria la conversión basada en la paridad del poder de compra (PPC).

La PPC entre dos países es la tasa a la cual la moneda de un país necesita convertirse a la de otro para asegurar que una cantidad determinada de la moneda del primero compre el mismo volumen de bienes y servicios en el segundo (en el capítulo 7 se ofrecen más detalles). El INB per cápita suizo es de 64 011 dólares, basado en los tipos de cambio oficiales (nominales), más alto que el de Estados Unidos, de 46 716 dólares. Sin embargo, todo es más costoso en Suiza, donde una Big Mac cuesta 5.98 dólares, en comparación con 3.57 en Estados Unidos. Por consiguiente, el INB per cápita de Suiza basado en la PPC se convierte en 42 534 dólares, más bajo que el estadounidense basado en la PPC, de 46 716 dólares (el Banco Mundial utiliza a Estados Unidos como referencia para el cálculo de la PPC). Sobre una base mundial medida a los tipos de cambio oficiales, la parte del PIB global de las economías emergentes es aproximadamente de 26%. Sin embargo, medida con la PPC, es de alrededor de 43% del PIB global. En general, cuando leemos las estadísticas acerca del PIB, el PNB y el INB siempre le prestamos atención a si esos números se basan en tipos de cambio oficiales o en la PPC, lo que puede representar una considerable diferencia.

Fuentes. Basado en: 1) Economist, 2009, The Big Mac index, Cheesed off, 18 de julio; 2) Economist, 2006, Grossly distorted picture, 11 de febrero, p. 72; 3) World Bank, 2009, World Development Indicators database.

## CAPÍTULO 3



© iStockphoto/Shutterstock.com

### Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

- Definir la cultura y articular sus cuatro manifestaciones principales: idioma, religión, estructura social y educación.
- Analizar la forma en que las culturas difieren sistemáticamente unas de otras.
- Explicar por qué es importante la ética, e identificar las formas de combatir la corrupción.
- Identificar las normas asociadas con las respuestas estratégicas cuando las empresas afrontan desafíos éticos.
- Participar en tres debates importantes sobre culturas, ética y normas.
- Formular las implicaciones para la acción.



# Énfasis en las instituciones informales: cultura, ética y normas

## C A S O I N I C I A L

Dilema  
Ético



### ¿Recortar salarios o recortar empleos?

Como japonés expatriado a cargo de las operaciones en los Estados Unidos de Yamakawa Corporation, usted se rasca la cabeza cuando se confronta con una decisión complicada: ¿es mejor recortar salarios en todos los ámbitos o recortar empleos cuando te encuentras en una horrorosa caída económica con pérdidas mayores? La oficina central en Osaka ha informado que las ganancias en casa son malas, y que no puede esperar a que la jefatura rescate sus operaciones. Qué mal que los rescates del gobierno de los Estados Unidos solamente son útiles para las empresas estadounidenses y que, por tanto, son irrelevantes para su empresa, que es 100% propiedad de la empresa matriz japonesa.

Como persona que creció en una cultura colectivista, se siente instintivamente obligado a proponer recortes de pagos en todos los ámbitos para todos los empleados en los Estados Unidos. Personalmente, como el empleado mejor pagado con base en los Estados Unidos, está dispuesto a sufrir el mayor porcentaje de recortes en su salario (está pensando en un 25%). Si se implementa, este plan exigiría a otros ejecutivos, en su mayoría estadounidenses, a recortar su salario en un 20 a 25%, a los profesionales y gerentes de nivel medio en un 15 a 20%, y a todos los empleados de base en un 10 a 15%. De hecho, en experiencias previas en Yamakawa en Japón, llevó a cabo este método con resultados positivos entre todos los empleados japoneses afectados. Esta vez, la mayoría de sus colegas ejecutivos en Japón están haciendo lo mismo. Sin embargo, como ahora está trabajando las operaciones en Estados Unidos, la sede en Osaka (con

una mentalidad más global y siendo más sensibles), no quieren imponer ninguna solución uniforme alrededor del mundo y le piden que usted tome la decisión.

Como ejecutivo consciente, ha estudiado todos los libros -tanto en japonés como en inglés- que ha encontrado para tomar esta difícil decisión. Comprende que los ejecutivos estadounidenses rutinariamente realizan la reducción a la fuerza (RIF), la cual es un eufemismo de despidos en masa. También ha notado que en la recesión reciente, incluso en algunas empresas de buena fe, como AMD, FedEx, HP, y el New York Times, han recortado el salario básico de todos sus empleados. De acuerdo con algunos ejecutivos citados en los medios de comunicación, si existiese el momento de cambiar la norma que tiende hacia un mayor número de recortes salariales en todos los ámbitos en el esfuerzo por preservar trabajos y evitar el RIF, éste puede ser él.

Al mismo tiempo, también ha leído que algunos expertos notan que los recortes salariales en todos los ámbitos son un anatema para la cultura del rendimiento consagrado de Estados Unidos. "Lo último que quieres es que tus jugadores A -o personas en posiciones estratégicas clave que aportan mayor valor- se vayan porque has operado mal tu sistema de compensación", dijo en una entrevista con los medios Mark Huselid, un profesor de la Rutgers University y un destacado experto en gestión de recursos humanos. También ha leído en una encuesta de Harvard Business Review que el 20% de los jugadores de alto potencial en empresas de los Estados Unidos voluntariamente abandonaron el barco durante la recesión de

2008-2009, en busca de mejores oportunidades. Naturalmente, le preocupa perder muchos buenos trabajadores estadounidenses y terminar con muchos trabajadores mediocres que no pueden ir a otro lado en caso de que decida implementar los recortes salariales en todos los ámbitos que has previsto -y puede ser que tenga que darse con los mediocres por mucho tiempo, incluso después de que la economía se recomponga.

Después de pasar dos días leyendo todo el material que ha encontrado, todavía no tiene una respuesta clara. ¿Cómo procedería?

Basado en: Este caso es ficticio. Fue inspirado por (1) M. Brannen, 2008, Global talent management and learning for the future: Pressing concerns for Japanese multinationals, *AIB Insights*, 8:8-12; (2) *BusinessWeek*, 2009, Cutting salaries instead of jobs, 8 de junio: 46-48; (3) *BusinessWeek*, 2009, Pay cuts made palatable, May 4: 67; (4) N. Carter & C. Silva, 2009, High potentials in the downturn: Sharing the pain? *Harvard Business Review*, Septiembre: 25.

¿Por qué se siente incómodo con respecto a los despidos en masa el ejecutivo japonés del Caso Inicial, que ha sido criado en una cultura colectivista? ¿Por qué los ejecutivos estadounidenses que han crecido en una cultura individualista llevan a cabo de manera rutinaria los despidos en masa cuando sus empresas se encuentran con dificultades? ¿Qué es correcto (ético) hacer? ¿Qué acción le recomendaría a este ejecutivo japonés? De manera más fundamental, ¿cómo gobiernan las instituciones informales el comportamiento individual y el empresarial en distintos países?

Este capítulo continúa nuestra cobertura sobre el punto de vista basado en la institución, que inició con las instituciones formales en el capítulo 2. Ahora nos enfocaremos en las **instituciones informales** representadas por culturas, ética y normas. Debemos recordar que el punto de vista basado en la institución implica dos proposiciones. En primer lugar, los gerentes y las empresas buscan racionalmente sus intereses dentro de un marco institucional determinado. En segundo lugar, en situaciones en las cuales las instituciones formales no son claras o fallan, las informales desempeñan un rol más amplio en la reducción de la incertidumbre. La primera proposición aborda las instituciones tanto formales como informales. La segunda proposición depende de las instituciones informales que estamos a punto de analizar. Como lo muestra el caso inicial, éstas son algo más que sólo costumbres básicas, como la forma de presentar correctamente las tarjetas de negocios y de cómo cenar y beber vino en forma apropiada. Las instituciones informales pueden hacer o deshacer empresas, y esa es la razón por la cual merecen mucha atención de nuestra parte.

## ¿De dónde provienen las instituciones informales?

Debemos recordar que cualquier marco institucional está conformado por instituciones formales e informales. Aun cuando las formales, como la política, las leyes y la economía (vea el capítulo 2) son importantes, constituyen una pequeña parte (aunque importante) de las reglas del juego que regulan el comportamiento individual y de la empresa. Como características penetrantes de cada economía, las instituciones informales se pueden encontrar casi en cualquier parte.

¿De dónde provienen las instituciones informales? Proviene de una información socialmente transmitida y son parte de la herencia que llamamos culturas, ética y normas. Las personas dentro de una sociedad tienden a percibir su cultura, ética y normas propias como “naturales, racionales y moralmente correctas”.<sup>3</sup> Esta mentalidad ciertamente egocéntrica se conoce como **etnocentrismo**. Por ejemplo, muchos

### Institución informal

Institución representada por una cultura, ética, y normas.

### Etnocentrismo

Mentalidad egocéntrica que posee un grupo de personas que perciben su cultura, ética y normas propias como algo natural, racional y moralmente correcto.

estadounidenses creen en el “excepcionalismo estadounidense”, un punto de vista que sostiene que Estados Unidos está especialmente bien dotado para guiar al mundo. Los chinos llaman a China *zhong guo*, que literalmente significa “el país en medio” o el “reino medio”. Los antiguos escandinavos llamaban a su país con un nombre similar: *Midgaard*.

Debemos recordar que las instituciones informales están apuntaladas por los pilares normativo y cognitivo, mientras que las formales están sostenidas por el pilar regulador. A pesar de que el pilar regulador especifica claramente lo que se debe y no se debe hacer, las instituciones informales, por definición, son más escurridizas. Sin embargo, no son menos importantes.<sup>5</sup> Por consiguiente, es imperativo que le prestemos atención a tres instituciones informales diferentes: cultura, ética y normas.

## Cultura

Entre muchas instituciones informales, la cultura probablemente es la que se analiza con más frecuencia. Esta sección define primero el concepto y después pone de relieve sus cuatro componentes principales

### Definición de cultura

Aunque han aparecido cientos de definiciones de cultura, utilizaremos la propuesta por el máximo experto intercultural del mundo, Geert Hofstede, un profesor holandés. Define **cultura** como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro.”<sup>2</sup> Antes de continuar, es importante aclarar dos puntos para minimizar la confusión. En primer lugar, si bien se acostumbra hablar de la cultura estadounidense, no existe una estricta correspondencia de uno a uno entre las culturas y los Estados nación. Existen muchas culturas subnacionales dentro de países multiétnicos como Australia, Bélgica, Brasil, Gran Bretaña, Canadá, China, India, Indonesia, Rusia, Sudáfrica, Suiza y Estados Unidos (Ver el *Enfoque* 3.1). En segundo lugar, las empresas pueden tener una cultura organizacional específica (como la cultura de IKEA). Reconociendo la validez de esos dos puntos, seguiremos a Hofstede a efecto de utilizar el término “cultura” para hablar de la cultura *nacional*, a menos que se advierta lo contrario. Esto no es sólo una cuestión de conveniencia, sino también un reflejo de las realidades institucionales de un mundo integrado con alrededor de 200 naciones Estado.

Cada uno de nosotros es una enciclopedia ambulante de su propia cultura. Aun cuando ésta es demasiado compleja para hacer una disección en el espacio del que aquí disponemos, pondremos de relieve cuatro componentes importantes de la cultura que causan un impacto en los negocios globales: (1) idioma, (2) religión, (3) estructura social y (4) educación.

### Idioma

En el mundo se hablan aproximadamente 6 000 idiomas. En términos del número de hablantes nativos, el chino es el más practicado en el mundo (20% de la población del planeta).<sup>3</sup> El inglés ocupa un segundo lugar distante (8%), seguido de cerca por el español (8%) y el hindi (6%) (figura 3.1). Sin embargo, el dominio del inglés como un idioma de negocios global, o **lingua franca**, es inconfundible.<sup>4</sup> Esto está impulsado por dos factores. En primer lugar, los países de habla inglesa contribuyen con la parte más grande (alrededor de un tercio) de la producción global. Ese predominio económico no sólo impulsa los lazos comerciales y de inversión entre los países de habla inglesa y el resto del mundo, sino que también genera un flujo constante de bienes y servicios vendidos bajo este idioma. Pensemos en las omnipresentes películas de Hollywood, la revista *Economist*. En el mundo virtual, la dominación del inglés es incluso más extraordinaria: uno de cada tres usuarios navega en inglés.

### Objetivo de aprendizaje

Definir la cultura y articular sus cuatro manifestaciones principales: idioma, religión, estructura social y educación

### Cultura

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

### Lingua franca

Un idioma de negocios global.



## ENFOQUE 3.1

### EL MARKETING DIRIGIDO A LOS HISPANOS EN ESTADOS UNIDOS

Según la definición de la Oficina del Censo de Estados Unidos, "hispano" se refiere a personas que descienden de latinoamericanos y que viven en Estados Unidos, los cuales pueden ser de cualquier raza o grupo étnico (como blancos o negros). Con aproximadamente 45 millones de personas (15% de la población de Estados Unidos), los hispanos representan el grupo minoritario más grande del país. Para poner las cosas en perspectiva, esta población es más grande que la de Australia, Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia *combinadas*. El ingreso publicitario de los medios impresos para el mercado hispano de Estados Unidos, de 1 500 millones de dólares, ha rebasado en la actualidad los ingresos publicitarios para el mercado total de revistas de Reino Unido.

Cómo venderle bienes y servicios en forma eficaz a este considerable grupo de clientes es un reto importante para muchas empresas. No obstante que la mayoría de los hispanos en Estados Unidos habla algo de inglés, es probable que el español siga siendo su idioma principal. Aproximadamente 38% de los hispanos entrevistados reporta que los anuncios en inglés son menos eficaces que los manejados en español en términos de recordatorio. La mitad de ellos en Estados Unidos que ven la televisión durante los horarios de mayor audiencia prefiere la programación en español. Univisión, la principal cadena de televisión en este idioma, es actualmente la quinta cadena más grande, después de ABC, CBS, Fox y NBC.

El debate típico en el marketing internacional, basado en estandarización frente a localización, es pertinente aquí en el contexto de adaptar los mensajes de marketing y los medios dentro de un país. La traducción directa de las campañas en inglés a menudo es ineficaz, debido a que suele pasar por alto los elementos emocional y culturalmente pertinentes. Por consiguiente, los mercadólogos astutos requieren una "transcreación". Por ejemplo, el lema de Taco Bell: "Think outside the bun" fue adaptado como: "No sólo de pan vive el hombre."

Volkswagen cambió completamente su eslogan en inglés "Drivers Wanted" y lo vendió a los hispanos en Estados Unidos con un nuevo lema: "Agarra calle", con un sitio web específico en español denominado *agarracalle.com*. Cuando vendía sus minivans en la televisión, Chrysler mostraba la figura de un abuelo montando un espectáculo de marionetas durante una fiesta infantil, una forma tradicional de los hispanos de divertir a los niños.

Es interesante observar que, aun cuando alrededor de 60% de la población hispana en Estados Unidos puede atribuir sus raíces a una herencia mexicana, la importación directa de los anuncios utilizados en México tal vez tampoco tenga necesariamente éxito. Las razones son dos. En primer lugar, la cultura hispana en Estados Unidos, con influencia de numerosos países latinoamericanos, es mucho más diversa que la mexicana. En segundo lugar, los principales medios de habla inglesa en Estados Unidos han ejercido una considerable influencia sobre los hispanos en este país. Un caso que sirve como ejemplo radica en que 40% de los hispanos que domina el español ve con regularidad la programación en inglés en la televisión. Univision ha comenzado a sacar al aire programación en inglés para atraer a sus televidentes más jóvenes, nacidos en Estados Unidos.

En general, los hispanos estadounidenses poseen una identidad cultural distintiva que no es ni la corriente principal estadounidense (anglo) ni la mexicana pura. Una talla no les ajusta a todos. Cualquier empresa interesada en vender sus bienes y servicios en el "mercado estadounidense" necesita emplear tanto cautela como creatividad cuando le vende a los hispanos.

Basado en: (1) Bloomberg Businessweek, 2012, Where pizza gets some Latin spice, October 8: 26–27; (2) Bloomberg Businessweek, 2013, Won in translation, September 5: 53–57; (3) N. Kumar & J. Steenkamp, 2013, Diaspora marketing, Harvard Business Review, October: 127–131; (4) N. Singh & B. Bartikowski, 2009, A cross-cultural analysis of print advertising targeted to Hispanic and non-Hispanic American consumers, Thunderbird International Business Review, 51: 151–164; (5) US Census Bureau, 2015, Hispanics in the United States, [www.census.gov](http://www.census.gov).

En segundo lugar, la reciente globalización ha requerido el uso de un idioma común.<sup>5</sup> A los países que comparten un idioma oficial común obviamente les resulta más fácil y económico comerciar unos con otros. Es interesante observar que aquellos que no están en esta condición pero comparten un idioma extranjero, todavía se pueden beneficiar con un incremento en el comercio y la inversión. En los países europeos donde el inglés no es un idioma oficial, la capacidad de hablarlo con fluidez ayuda en forma significativa al comercio bilateral. Hipotéticamente, si la habilidad de hablar inglés en todos los países europeos se incrementara 10% (al mismo tiempo que se mantienen constantes los niveles

de habilidad irlandés y del Reino Unido), el comercio al interior de Europa aumentaría 15%. Si se llevara el nivel de habilidad del inglés a todos los europeos hasta el nivel de los holandeses (que es muy alto), eso fomentaría 70% el comercio dentro de Europa.<sup>7</sup>

En todo el mundo las personas no nativas que hablan inglés y que lo pueden dominar obtienen cada vez más una prima en trabajos y compensación, pensemos por ejemplo en el director de Hollywood Ang Lee, nacido en Taiwán, en el experto en kung-fu, nacido en Hong-Kong, Jackie Chan, el político y actor Arnold Schwarzenegger, nacido en Austria y en la estrella pop Shakira oriunda de Colombia.

Esto fomenta un creciente interés en este idioma. La Unión Europea (UE) insiste en que los documentos se traduzcan a todos los demás idiomas oficiales. Los 24 idiomas oficiales de 28 países miembros hacen que sea casi imposible cumplir con este requerimiento. Por ejemplo, nadie puede traducir con fluidez del estoniano al portugués. Es necesario transcribir un documento estoniano al inglés para que entonces se pueda traducir al portugués. Por consiguiente, los traductores bien versados en inglés tienen mucha mayor demanda.

Por otra parte, el dominio del inglés, que sí les otorga una ventaja en el mercado global a quienes lo aprendieron como lengua materna, también puede conducir a una desventaja.<sup>8</sup> Un gerente expatriado que no conoce el idioma local se pierde muchas sutilezas culturales y sólo puede interactuar con los nativos que hablan inglés con facilidad. La capacidad (débil o no) en un idioma extranjero hace que resulte difícil (o imposible) detectar errores de traducción, lo que puede causar situaciones embarazosas. Por ejemplo, Coors Beer tradujo su lema: “Turn it loose!” al español como: “¡Beba Coors y tendrá diarrea!” Electrolux vendió sus aspiradores potentes en los Estados Unidos con el eslogan: “Nothing sucks like an Electrolux” Para evitar esos casos embarazosos, usted estará en mejor situación si puede aprender por lo menos un idioma extranjero durante sus estudios en la universidad.<sup>9</sup>



¿Sería tan famosa Shakira si solamente cantara en español?

## Religión

La religión es otra manifestación importante de la cultura. Según se reporta, aproximadamente 85% de la población del mundo tiene alguna creencia religiosa. Las cuatro principales son el cristianismo (aproximadamente 1 700 millones de seguidores), el islamismo (1 600 millones), el hinduismo (1000 millones) y el budismo (500 millones). Por supuesto, no todos los que afirman ser creyentes practican activamente una religión. Por ejemplo, algunos cristianos tal vez sólo van a la iglesia una vez al año, en la Navidad.

Debido a que las diferencias religiosas han conducido a numerosos retos, conocerlas es crucial incluso para los gerentes que no son religiosos. Por ejemplo, en los países cristianos la temporada de Navidad representa el punto máximo en compras y consumo. En Estados Unidos la mitad de las ventas de juguetes en un año determinado se realiza durante el mes previo a la Navidad. Debido a que los niños (consentidos) en este país consumen la mitad de los juguetes del mundo y a que virtualmente todos los juguetes se fabrican fuera de Estados Unidos (en su mayor parte en Asia), esto significa que 25% de la producción mundial se vende en un país en un mes, creando así grandes retos de producción, distribución y coordinación. En el caso de los fabricantes jugueteros y de las tiendas, el hecho de “perder el barco” desde Asia, cuyo tiempo de tránsito es por lo menos de dos semanas, literalmente puede devastar toda la temporada de festividades (y probablemente todo el año).



En general, los gerentes y las empresas que ignoran las tradiciones y diferencias religiosas pueden caer en situaciones embarazosas y, peor aún, en desastres. Una empresa estadounidense cometió un craso error en Arabia Saudita al enviar una propuesta meticulosamente preparada pero encuadrada en una costosa cubierta de piel de cerdo, esperando impresionar a los clientes. La propuesta fue rechazada de inmediato debido a que los musulmanes evitan los productos de cerdo. La esperanza es que los gerentes y las empresas histórica y religiosamente sensibles evitarán esos errores fatales en el futuro.

## Estructura social

La **estructura social** se refiere a la forma en la cual la sociedad organiza en general a sus miembros-- sea con rigidez o con flexibilidad. Dos términos son clave para esta discusión. La **estratificación social** es el arreglo jerárquico de las personas en categorías sociales (estratos) como clases, castas y divisiones dentro de una sociedad. La **movilidad social** se refiere al grado en el cual los miembros de una categoría social más baja pueden ascender a una posición más alta. En general, las sociedades altamente estratificadas tienen un grado bajo de movilidad social. Por ejemplo, India es muy conocida por su sistema de castas: tradicionalmente las personas nacidas en la casta más baja tienen muy poca oportunidad de irrumpir en los círculos sociales y en los puestos ocupados por miembros de la casta más alta. Gran Bretaña ha mantenido históricamente un rígido sistema de clases con un nivel de movilidad social mínimo. Sólo en los entornos más nuevos, como Australia, Canadá y Estados Unidos, las personas británicas de clase baja tienen mayores probabilidades de avanzar social y económicamente. La estructura social relativamente holgada, combinada con un alto nivel de movilidad social, atrajo a oleadas de migrantes británicos del estrato social más deprimido a los recién fundados países y colonias de habla inglesa.

La estructura social es resultado de las reglas de los juegos formales e informales de una sociedad, que a su vez dan origen a sus normas y valores. En China, la marcada estratificación social se puede encontrar a lo largo de la línea divisoria urbana-rural. Aun cuando los habitantes en todo el mundo a menudo menosprecian a los residentes rurales (llamándolos “rednecks” o “paletos”), en China esa discriminación se acrecienta por las leyes formales conocidas como sistema de residencia oficial (hukou). Aproximadamente 70% de los ciudadanos chinos cuyas tarjetas de identificación (ID) especifican que su residencia oficial se encuentra en áreas rurales, no puede competir por trabajos urbanos de clase alta en empresas propiedad del Estado ni enviar a sus hijos a escuelas urbanas, pues son privilegios de los que sólo disfrutaban los moradores de las ciudades. Como trabajadores migrantes, muchos residentes del campo viajan a las áreas urbanas para encontrar trabajo de nivel bajo y vivir en barrios pobres. Pese a que pueden vivir en esas áreas de manera no oficial, realmente tienen muy poca esperanza de lograr una movilidad social.

Las empresas multinacionales (EMN) que operan en países altamente estratificados necesitan ser sensibles a las normas de contratación y empleo locales. La persona más adecuada para un trabajo puede no ser técnicamente la más calificada. La contratación de gerentes de estratos socioeconómicos tradicionalmente más bajos para supervisar a empleados de antecedentes socioeconómicos de mayor prestigio puede afectar la moral en el lugar de trabajo y generar sentimientos negativos.

Al mismo tiempo, es importante observar que todas las sociedades evolucionan. Incluso aquellas socialmente rígidas como India, Gran Bretaña y China han experimentado transiciones institucionales que han facilitado la movilidad social en las décadas recientes. Por ejemplo, en India se ha prohibido por ley el sistema de castas (aun cuando todavía se practica ampliamente).

En las dos últimas décadas Gran Bretaña tal vez está avanzando hacia una sociedad relativamente “sin clases” similar a la de Estados Unidos. De la misma manera, los últimos 30 años de reformas económicas en China han hecho que se enriquezca un gran número de empresarios con antecedentes rurales. Al poseer empresas y propiedades y

### **Estructura social**

La manera en que una sociedad organiza a sus miembros.

### **Estratificación social**

Arreglo jerárquico de las personas en categorías sociales (estratos), como clases, castas y divisiones dentro de una sociedad.

### **Movilidad social**

Grado en el cual los miembros de una categoría social más baja pueden ascender a una posición más alta.

crear trabajo en las ciudades, difícilmente se pueden preocupar por su falta de tarjeta de identidad urbana. Pese a que esos empresarios obviamente son excepciones más que la regla, sí ayudan a derribar las barreras para la movilidad social durante las transiciones institucionales en China.<sup>10</sup>

## Educación

La educación es un componente importante de cualquier cultura. Las escuelas enseñan a los niños desde una edad temprana los valores y normas principales y fomentan un sentido de identidad cultural. En las sociedades colectivistas, a menudo fomentan valores colectivistas y hacen hincapié en las respuestas “correctas” en el aprendizaje. En las sociedades individualistas, las escuelas ponen énfasis en las iniciativas individuales y fomentan un pensamiento más independiente, poniendo de relieve las preguntas con “respuestas correctas o incorrectas”—piensa en todo el debate en *este* libro.

En las sociedades socialmente rígidas, la educación -en especial el acceso a un número reducido de escuelas y universidades de élite- es uno de los medios principales para mantener la estratificación social. En un esfuerzo por limitar el acceso, hasta una época reciente las universidades de Cambridge y Oxford garantizaban cierto porcentaje de posiciones de ingreso para los graduados de escuelas privadas de prestigio (como Eton). Al respecto cabe preguntarse: ¿Cuál es la universidad más selectiva del mundo? La respuesta es el Indian Institute of Management (IIM). Cada año sus siete campus sólo aceptan a 1 500 de aproximadamente 300 000 solicitantes —un porcentaje de aceptación de 0.5% (!)—. Ese acceso tan limitado a la educación superior fomenta la estratificación social.

Por otra parte, en las sociedades con mayor movilidad la educación por lo general es una de las fuerzas principales que sirve para derribar las barreras sociales. En Gran Bretaña el número de universidades aumentó de 46 a 84 en la década de 1990 y después a 115 en el primer decenio de 2000, resultando en un acceso significativamente más amplio a la formación superior para un mayor número de miembros de la sociedad. Gran Bretaña no es la única a este respecto. En general, la impresionante expansión de la educación superior en todo el mundo durante las décadas posteriores a la guerra ha incrementado la movilidad social.

Además del idioma, la religión, la estructura social y la educación, la cultura se manifiesta en muchas otras formas. Sin embargo, si siguiéramos describiendo estas diferencias, tal vez nunca terminaríamos este capítulo, ni este libro. Los estudiantes se sentirán frustrados con una aparente colección al azar de hechos y reglas del juego: hacer esto en los países musulmanes, no hacer aquello en los países católicos, etc. Aun cuando todos estos son “árboles” interesantes, no olvidemos que estamos más interesados en el “bosque”. A continuación estudiaremos el “bosque” para comprender la forma en la cual las culturas son *sistemáticamente* diferentes.

## Diferencias culturales

Antes de la lectura de este capítulo, todos los lectores ya sabían que las culturas son diferentes. No existe controversia alguna en el hecho de que la cultura India es diferente de la cultura de Indonesia. Pero, ¿cuáles son sus diferencias *sistemáticas*? Esta sección resume tres formas de comprender sistemáticamente las diferencias culturales: enfoques del contexto, del grupo o cluster y de la dimensión. Por tanto, la cultura está vinculada con un comportamiento diferente de la empresa.



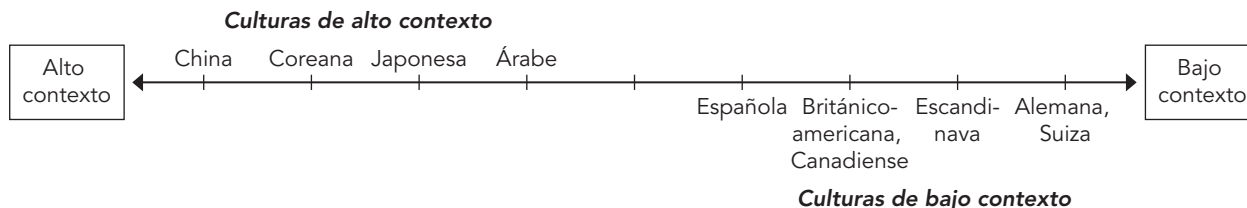
iStockphoto.com/Chris Schmidt

¿Cómo se relaciona una mejor educación con la estratificación social y cultural?



### Objetivo de aprendizaje

Analizar la forma en que las culturas difieren sistemáticamente unas de otras

**Figura 3.1** Culturas de alto contexto frente a culturas de bajo contexto

## Enfoque del contexto

De los tres enfoques principales para sondear las diferencias culturales, éste es el más directo, pues se basa en una sola dimensión: el contexto.<sup>11</sup> El **contexto** es el trasfondo implícito conforme al cual tiene lugar la interacción social. La figura 3.1 resume el espectro de países a lo largo de la dimensión de bajo contexto frente a la de alto contexto. En las **culturas de bajo contexto** (como los países de Norteamérica y Europa occidental), la comunicación se toma por su valor nominal sin depender mucho del discurso no verbal. En otras palabras, “No” significa “No” y punto. En contraste, en las **culturas de alto contexto** (como los países árabes y asiáticos), la comunicación depende mucho del contexto implícito no verbal, que es tan importante como las palabras empleadas. En esas culturas, “No” no necesariamente significa “No”.

El contexto es importante porque una falla en la comprensión de las diferencias en los estilos de interacción puede conducir a malos entendidos. Por ejemplo, en Japón, una cultura de alto contexto, los negociadores prefieren no responder con un categórico “No” a una solicitud. Dirán: “La estudiaremos”, o bien: “Más adelante nos pondremos en contacto con usted”. Se supone que sus socios en las negociaciones deben comprender a partir del contexto que esas respuestas carecen de entusiasmo y que esencialmente significan “No” (aun cuando nunca se menciona la palabra “No”). En Estados Unidos, una cultura de bajo contexto, los abogados a menudo se involucran en las negociaciones para eliminar el “contexto”: un contrato debe ser tan directo como sea posible, y no se supone que las partes “lean entre líneas”. Por la misma razón, los negociadores de los países de alto contexto (como China) a menudo prefieren no involucrar a los abogados sino hasta la última fase de redacción del contrato. En este tipo de países se supone que las rondas de negociaciones iniciales crean el “contexto” para una confianza y amistad mutuas. Para las personas educadas en estas culturas, la decodificación del contexto y su actuación conforme a éste constituyen su segunda naturaleza, y por ende la comunicación y la confrontación directas típicas de las culturas de bajo contexto a menudo les resultan desconcertantes.

### Contexto

Trasfondo implícito conforme al cual tiene lugar la interacción social.

### Cultura de bajo contexto

Es aquella en la cual la comunicación se toma por su valor nominal, sin depender mucho del contexto no verbal.

### Cultura de alto contexto

Es aquella en la cual la comunicación depende mucho del contexto implícito no verbal, que es tan importante como las palabras empleadas.

### Grupo o cluster

Países que comparten culturas similares.

## Enfoque del grupo o cluster

El enfoque de grupo o **cluster** conjunta en una clasificación a los países que comparten culturas similares. Hay tres series de grupos de influencia (tabla 3.1). El primero es el de los grupos Ronan y Shenkar, propuesto por los profesores de administración Simcha Ronan y Oded Shenkar.<sup>12</sup> En orden alfabético, estos grupos son: 1) Anglo; 2) Árabe; 3) Europa del Este; 4) Lejano Oriente; 5) Germánico; 6) Latinoamericano; 7) Latino europeo; 8) Near East, 9) Nórdico, y 10) África Sub-sahariana.

El segundo conjunto recibe el nombre de grupos GLOBE, llamado así por el proyecto Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness guiado por el profesor de administración Robert House.<sup>13</sup> El proyecto GLOBE identifica diez grupos, cinco de los cuales utilizan clasificaciones casi idénticas a las de Ronen y Shenkar: (1) Anglo, (2) Europa Oriental, (3) Europa Germánica, (4) América Latina, (5) Europa latina, (6) Europa nórdica, y (7) África Subsahariana. Además, GLOBE agrega: (8) Asia



Tabla 3.1 Grupos culturales<sup>1</sup>

Clusters Ronen y Shenker	Clusters GLOBE <sup>2</sup>	Civilizaciones de Huntington
Anglo	Anglo	Occidental (1) <sup>3</sup>
Arábica	Medio Oriente	Islámica
Europa Oriental	Europa Oriental	Eslávico-Ortodoxo
Lejano Oriente	Asia Confucionista	Confucionista (Sinic)
Germánica	Europa Germánica	Occidental (2)
Latinoamérica	Latinoamérica	Latinoamericana
Europa Latina	Europa Latina	Occidental (3)
Medio Oriente	Asia Austral	Hindú
Nórdica	Europa Septentrional	Occidental (4)
África Sub-sahariana	África Sub-sahariana	Africana
Independientes: Brasil, India, Israel, Japón		Japonesa

<sup>1</sup>Esta tabla es la primera vez que los tres mayores sistemas de clusters culturales han sido expuestos lado a lado. La visualización de todos juntos nos permite ver sus semejanzas. Sin embargo, también existen diferencias. En los tres sistemas (columnas), a pesar de que los clusters comparten nombre, también tienen diferencias. Por ejemplo, el cluster the Ronen y Shenker de Latinoamericano, no incluye Brasil (que es clasificado como “independiente”, mientras que el de Huntington y GLOBE sí lo incluye.

<sup>2</sup>rGLOBE incluye diez clusters, cubriendo así 62 países.

<sup>3</sup>Huntington incluye ocho civilizaciones, que en teoría cubren todos los países. Para la civilización Occidental, no utiliza los nombres como Occidental 1, 2, 3, y 4, como mostrados en la tabla. Estos han sido agregados por el autor presente para establecer una correspondencia aproximada con los clusters de Ronen y Shenkar y de GLOBE.

Basado en: (1) S. Huntington, 1996, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, New York: Simon & Schuster; (2) R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (eds.), 2004, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage; (3) S. Ronen & O. Shenkar, 1985, Clustering countries on attitudinal dimension, *Academy of Management Review*, 10: 435–454; (4) S. Ronen & O. Shenkar, 2013, Mapping world cultures, *Journal of International Business Studies*, 44: 867–897.

Confuciana, (9) Medio Oriente, y (10) Asia Sur, que corresponden aproximadamente a las clasificaciones respectivas de Ronan y Shenkar.

El tercer conjunto de grupos es el de las civilizaciones Huntington, popularizado por el científico político Samuel Huntington. Una **civilización** es “la agrupación cultural más alta de personas y el nivel más amplio de identidad cultural que poseen las personas”.<sup>14</sup> Como se muestra en la tabla 3.1, Huntington divide el mundo en ocho civilizaciones: 1) africana; 2) confuciana (sínica); 3) hindú; 4) islámica; 5) japonesa; 6) latinoamericana; 7) eslava-ortodoxa, y 8) occidental. Si bien esta clasificación comparte varias similitudes con los clusters de Ronen y Shenkar y de GLOBE, el de la civilización occidental de Huntington es muy amplio, mientras que aquéllos lo subdividen en clusters anglo, germano, Europa latina y nórdico. Aun cuando el plan de clasificación no es objeto de controversia, Huntington ha avanzado una idea altamente polémica acerca de que la civilización occidental chocará con las civilizaciones islámica y confuciana en los años por venir.

Para nuestros propósitos, no necesitamos debatir la validez de la idea del “choque de las civilizaciones” de Huntington- dejaremos ese debate para sus clases de ciencias políticas o de relaciones internacionales. Sin embargo, sí necesitamos apreciar la idea fundamental de que las personas y las empresas se sienten más cómodas efectuando negocios con otros países dentro del mismo grupo/civilización.

Esto se debe a que el idioma, la historia, la religión y las costumbres dentro del mismo grupo/civilización reducen el riesgo de lo extranjero. Por ejemplo, es más probable que las películas de Hollywood tengan más éxito en los países de habla inglesa y que la mayoría de los inversionistas foráneos en China provengan de Hong Kong o de Taiwán- en

### Civilización

la agrupación cultural más alta de personas y el nivel más amplio de identidad cultural que poseen las personas

otras palabras, no son tan “extranjeros”. Las empresas brasileñas disfrutaban hacer negocios con Angola y Mozambique, ya que también son países que hablan portugués.

## Enfoque de la dimensión

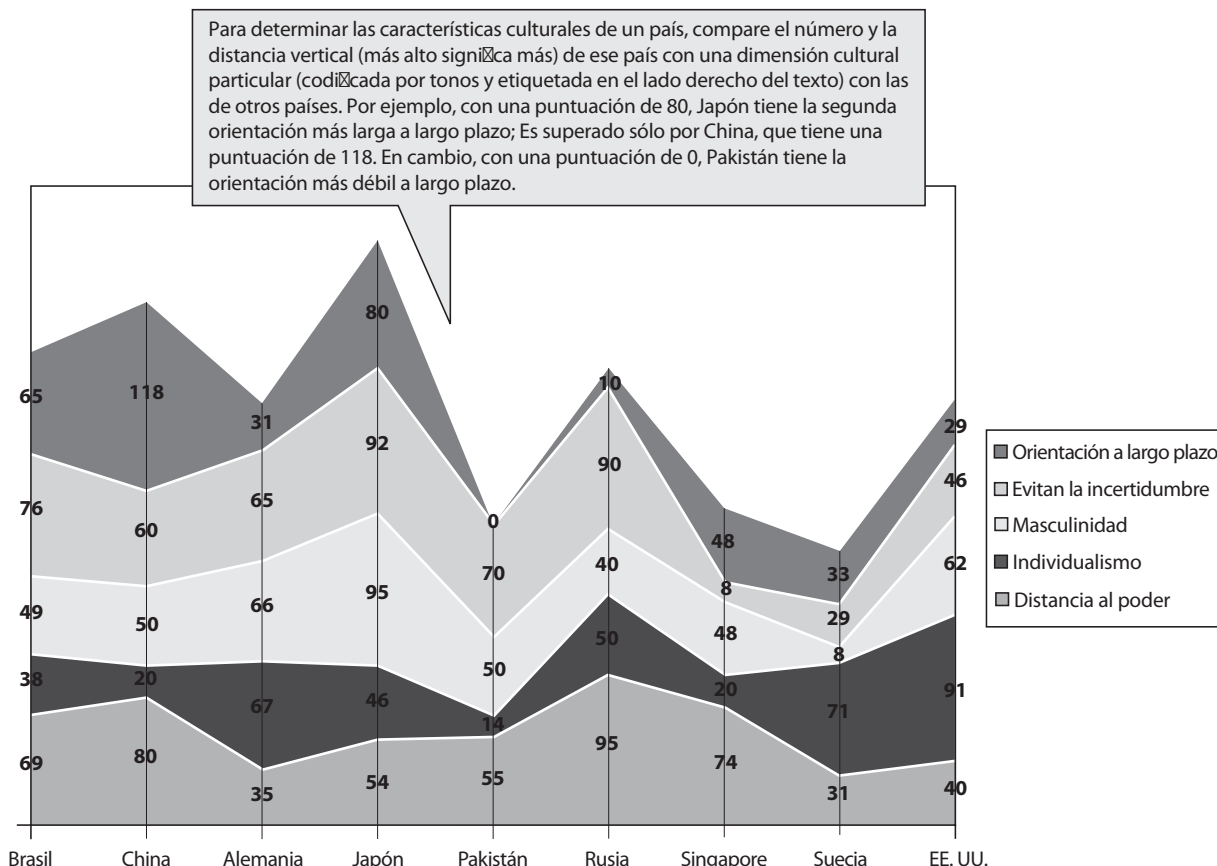
A pesar de que los enfoques del contexto y del grupo o cluster son interesantes, el de la dimensión es el de mayor influencia. Probablemente las razones para esa influencia sean dos. En primer lugar, por muy perspicaz que sea el enfoque del contexto, sólo representa una dimensión. ¿Qué hay de las otras dimensiones? En segundo término, el enfoque del grupo tiene relativamente poco que ofrecer en relación con las diferencias entre los países dentro de un grupo. Por ejemplo, ¿cuáles son las diferencias entre Argentina y Chile, ya que ambas pertenecen al mismo grupo de Europa latina según Ronen y Shenkar y GLOBE? Cuando se abordan las múltiples dimensiones de las diferencias culturales tanto dentro como entre los grupos, el enfoque de la dimensión intenta superar estas limitaciones. Aunque hay varios marcos en competencia,<sup>15</sup> el trabajo de Hofstede y sus colegas es con mucho el más influyente y, por consiguiente, aquí nos enfocamos en él.

Hofstede y sus colegas han propuesto cinco dimensiones (Figura 3.2). En primer lugar, la **distancia al poder** es el grado en el cual los miembros menos poderosos dentro de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido en forma desigual. Por ejemplo, en Brasil, con una alta distancia al poder, el 10% más rico de la población concentra aproximadamente 50% del ingreso nacional, y todos lo aceptan como “así son las

### Distancia al poder

Grado en el cual los miembros menos poderosos dentro de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido en forma desigual.

**Figura 3.2 Dimensiones de la cultura de Hofstede**



Basado en: (1) G. Hofstede, 1993, Cultural constraints in management theories, *Academy of Management Executive*, 7: 81–94; (2) G. Hofstede, 1997, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (pp. 25, 26, 53, 84, 113, 166), New York: McGraw-Hill. Para información actualizada, ver [www.geerthofstede.com](http://www.geerthofstede.com).

cosas”. En Suecia, con una baja distancia al poder, el 10% más rico sólo concentra 22% del ingreso nacional. Las diferencias importantes ocurren incluso dentro del mismo grupo. Por ejemplo, en Estados Unidos los subordinados a menudo se dirigen a sus jefes sobre el referente del primer nombre, un reflejo de una distancia al poder relativamente baja. Pese a que su jefe, al cual se pueden referir como Marry o Joe, todavía tiene el poder de despedirlos, la distancia parece ser más corta que si debieran dirigirse a éste como señora “Y” o doctor “Z”. En las universidades estadounidenses, con una distancia baja al poder, todos los miembros de la facultad, incluyendo a los profesores auxiliares de rango más bajo, son comúnmente tratados como “profesor A”. Sin embargo, en las universidades británicas de alta distancia al poder, sólo se llama “profesor B” a los profesores universitarios. Las universidades británicas tal vez son las más extremas: se debe abordar a los profesores con grado PhD como “profesor X” (Todos los demás son abordados como “Dr. C” o “Mr.D”, si D no tiene un PhD. Las universidades alemanas quizás son las más extremas: Los profesores con PhD deben ser llamados “Profesor doctor X” -su autor sería “Profesor doctor Peng” si trabajase en una universidad alemana.

El **individualismo** se refiere a la idea de que la identidad de una persona es fundamentalmente suya, mientras que el **colectivismo** establece que la identidad de una persona está esencialmente vinculada con la identidad de su grupo colectivo (ya sea una familia, una aldea o una empresa)<sup>16</sup>. En las sociedades individualistas (con Estados Unidos a la cabeza), los vínculos entre los sujetos son relativamente holgados, y el logro y la libertad individuales son altamente apreciados. En las sociedades colectivistas (como muchos países en Asia, África y América Latina), los vínculos entre las personas son relativamente estrechos y a menudo se buscan los logros colectivos. En los restaurantes chinos la mayoría de los platillos se sirven “familiares” para que se compartan entre todas las personas en la mesa, mientras que en los restaurantes estadounidenses, la mayoría de los platillos se sirven “individuales” para que los ordene una persona en específico. Como se muestra en nuestro Caso Inicial, en Japón cuando se encuentran con una caída económica, la norma es que se recorten todos los salarios. En Estados Unidos, se llevan acabo los despidos en masa para que quienes mantienen su trabajo no sufran recortes.

La dimensión de **masculinidad** versus **feminidad** se refiere a la *diferenciación* en el rol de género. En las sociedades tradicionales los hombres tienden a tener ocupaciones como político, soldado o ejecutivo, que recompensan la agresividad. Las mujeres, por otra parte, suelen trabajar en profesiones de cuidados, como profesora y enfermera, además de ser amas de casa. Las sociedades con un alto nivel de masculinidad (empezando por Japón) siguen manteniendo una marcada diferenciación a lo largo de las líneas del género. En aquellas con un bajo nivel de masculinidad (con Suecia en primer lugar), cada vez es más probable que las mujeres se conviertan en políticas, científicas y militares (recordemos la película GI Jane), y los hombres con frecuencia asumen el rol de enfermeros, profesores y *amos de casa* sin mayor problema.

La **evitación de la incertidumbre** se refiere al grado al cual los miembros de una cultura aceptan o evitan las situaciones ambiguas y la incertidumbre. Los miembros de las culturas de alto nivel de evitación de la incertidumbre (encabezadas por Grecia), le asignan una prima a la seguridad en el trabajo y los beneficios de la jubilación. También tienden a resistirse al cambio, que por definición crea situaciones inciertas. Las culturas con un bajo nivel de evitación de la incertidumbre (empezando por Singapur), se caracterizan por una mayor disposición a asumir riesgos y una menor resistencia al cambio.

Por último, la **orientación al largo plazo** hace hincapié en la perseverancia y el ahorro para un futuro mejor. China, que tiene la historia continua escrita más larga del mundo, de aproximadamente 4 000 años, y la tasa de ahorro contemporánea más alta, está al frente del grupo. Por otra parte, los miembros de sociedades con una orientación al corto plazo (comenzando por Pakistán), prefieren los resultados rápidos y la satisfacción instantánea.

### Individualismo

Idea de que la identidad de una persona es fundamentalmente suya.

### Colectivismo

Concepto de que la identidad de una persona está fundamentalmente vinculada con la identidad de su grupo colectivo.

### Masculinidad

Una forma relativamente poderosa de diferenciación del rol de los géneros, en la cual los hombres tienden a tener ocupaciones que recompensan la agresividad y las mujeres tienden a trabajar en profesiones de cuidados.

### Feminidad

Una forma relativamente débil de diferenciación de los roles de género a nivel social por el cual más mujeres ocupan posiciones que recompensan la asertividad, y más hombres trabajan en profesiones asistenciales.

### Evasión de la incertidumbre

Grado al cual los miembros de una cultura aceptan o evitan las situaciones ambiguas y la incertidumbre.

### Orientación al largo plazo

Dimensión de cuánto énfasis se pone en la perseverancia y en los ahorros para un futuro mejor.

En general, las dimensiones de Hofstede son muy interesantes e informativas. Es importante observar que estas dimensiones no son perfectas y que han generado algunas críticas. Las críticas se centran en cuatro puntos<sup>17</sup>:

1. Las fronteras culturales no son lo mismo que las fronteras nacionales.
2. Aun cuando Hofstede tuvo el cuidado de eliminar algunos de sus prejuicios culturales, el “software holandés” de su mente, como él mismo reconoció, “seguirá siendo evidente para el lector cuidadoso”. Al estar más vinculado con las culturas occidentales, Hofstede inevitablemente podría estar más familiarizado con las dimensiones pertinentes para los occidentales. Por consiguiente, podría pasar por alto las dimensiones pertinentes para los orientales (asiáticos).
3. La investigación de Hofstede se basó en encuestas con más de 116 000 empleados de IBM que trabajaron en 72 subsidiarias nacionales entre 1967 y 1973. Esto tenía ventajas y desventajas. Del lado positivo, las encuestas no sólo tuvieron lugar en la misma industria, sino también en la misma empresa. De otra manera habría sido difícil atribuir si los descubrimientos se debieron a diferencias en las culturas nacionales o en las culturas de la industria y organizacionales. Sin embargo, debido a su diseño referido a una industria y una empresa, es posible que los descubrimientos de Hofstede sólo capturaran lo que era único de esa industria o de IBM. Debido a los sentimientos antiestadounidenses en algunos países, algunas personas se podrían negar a trabajar para un empleador estadounidense. Por consiguiente, era difícil averiguar si quienes trabajaban para IBM eran verdaderos representantes de sus respectivas culturas nacionales.
4. Como los datos originales ahora tienen 40 años de antigüedad, los críticos argumentan que el marco de Hofstede simplemente fallaría en capturar los aspectos del cambio cultural reciente.

El teórico respondió a las cuatro críticas.<sup>18</sup> En primer lugar, reconoció que su enfoque en la cultura nacional constituía una mera cuestión de conveniencia. En segundo lugar, desde la década de 1980, Hofstede y sus colegas dependían de un cuestionario derivado de las dimensiones culturales más relevantes para los chinos y después traducidas del chino a múltiples idiomas. Así fue como él descubrió una quinta dimensión de análisis: la orientación al largo plazo (que de hecho originalmente fue llamada “dynamismo confuciano”). En respuesta a la tercera y cuarta críticas, Hofstede señaló un gran número de estudios más recientes realizados por otros investigadores que utilizaron una variedad de países, industrias y empresas. La mayoría de los resultados respaldó sus descubrimientos originales. En general, aun cuando el trabajo de Hofstede no es perfecto, sus ventajas parecen superar sus desventajas.

## Cultura y negocios globales

Una gran cantidad de la actividad de negocios globales es consistente con los enfoques del contexto, el grupo y la dimensión respecto de las diferencias culturales. Por ejemplo, la extensión promedio de los contratos es mayor en los países de bajo contexto (como Alemania) que en los de alto contexto (como Vietnam). Esto sucede porque en dichos países muchos convenios son tácitos y no necesariamente se incluyen en un documento legal.

Además, como lo indica el enfoque de grupo, las empresas son mucho más serias en los preparativos cuando hacen negocios con empresas de otros grupos, en comparación con la forma en que tratan con los países dentro del mismo grupo. Recientemente se han publicado incontables nuevos libros sobre la forma de hacer negocios en China. Hace dos décadas los gurús escribieron sobre la forma de hacer negocios en Japón. Pero, ¿alguna vez alguien ha visto un libro en inglés sobre la forma de hacer negocios en Canadá?

El enfoque de la dimensión de Hofstede se puede ilustrar con numerosos casos. Por ejemplo, los gerentes en países de alta distancia al poder, como Francia e Italia, tienen una mayor propensión hacia la autoridad centralizada. Aunque se practica ampliamente en los países occidentales con una baja distancia al poder, el solicitar retroalimentación y participación de los subordinados, conocido como *empowerment* (atribución de facultades de decisión), a menudo se considera un signo de liderazgo débil y baja integridad en los países de alta distancia al poder, como Egipto, Rusia y Turquía.<sup>19</sup>

El individualismo y el colectivismo también afectan las actividades de negocios. Las empresas individualistas estadounidenses a menudo pueden tratar de diferenciarse, mientras que las colectivistas japonesas propenden a seguirse unas a otras. Debido a que los empresarios se pueden arriesgar fundando nuevas empresas, las sociedades individualistas tienden a fomentar un nivel relativamente más alto del espíritu emprendedor.

De la misma manera, la masculinidad y la feminidad afectan al comportamiento gerencial. El gerente estereotípico en las sociedades con un alto nivel de masculinidad es “asertivo, decisivo y ‘agresivo’”, (sólo en este tipo de sociedades la palabra agresivo tiene connotaciones positivas), en contraste, en las sociedades con un alto nivel de feminidad son “menos visibles, intuitivos más que decisivos y acostumbrados a buscar el consenso”.<sup>20</sup>

Los gerentes en los países con un bajo nivel de evitación de la incertidumbre (como Gran Bretaña) confían más en la experiencia y la capacitación, mientras que en países con un alto nivel de evasión de la incertidumbre (como China) confían más en las reglas. Además, es probable que las culturas con una orientación al largo plazo fomenten empresas con horizontes largos. En comparación, las empresas occidentales se orientan a las utilidades relativamente a corto plazo (a menudo sobre una base *trimestral*).

En general, hay una poderosa evidencia que señala la importancia de la cultura. La sensibilidad a las diferencias culturales no garantiza el éxito, pero por lo menos ayuda a evitar errores graves (Tabla 3.2).

**Table 3.2 Algunos Errores Croos-Cultural**

- Electrolux, una fábrica de home appliance europea muy grande, vende una poderosa aspiradora en los Estados Unidos bajo el eslogan “Nothing sucks like an Electrolux!”
- Un CEO subsidiario japonés en Nueva York, en una reunión del staff con todos los empleados estadounidenses, les informó a todos que la empresa había tenido grandes pérdidas económicas y comunicó la solicitud de los jefes desde Japón de multiplicar los esfuerzos. El staff inmediatamente multiplicó sus esfuerzos -enviando su currículum a otros contratistas.
- En Malasia, un expatriado estadounidense fue presentado a un importante cliente en potencia cuyo nombre pensó que era “Roger”. Llamó a esta persona “Rog”. Desafortunadamente, el nombre de esta persona era “Rajah”, que es un título importante en la Malasia de distancias de alto-poder. Disgustado, el Rajah canceló el trato.
- En Estados Unidos, algunos expatriados brasileños y japoneses trataban a las secretarías estadounidenses como esclavas personales, insistiendo en que les sirvieran café. Poco después de su llegada, un expatriado británico hizo enojar a varios empleados al despedir a varios gerentes negros (incluyendo al jefe del programa de acción afirmativa). Todos fueron demandados por empleados.



## ENFOQUE 3.2

### ESCÁNDALO BANCARIO: MANZANAS MALAS VS. BARRILES MALOS

Es difícil ser banquero después de la Gran Recesión de 2008-2009. Parece que no pasa un sólo día sin que salga un nuevo escándalo a la luz y se penalice. Desde 2009, Barclays, ING, y Loyds han pagado grandes cifras relacionadas a alegaciones que aseguran que han movido dinero de gente o compañías que se encontraban en la lista de sanciones de Estados Unidos. En Julio de 2012, HSBC pagó una multa enorme de \$1,900 millones de dólares para liquidar cargos del gobierno de Estados Unidos por facilitar lavado de dinero a algunos Estados (como Cuba, Corea del Norte, Sudán) y grupos (como Hamas, cárteles mexicanos de droga, terroristas sirios, y los talibanes). Desde 2010, seis bancos centrales de Wall Street -Bank of America, Citigroup, Goldman Sachs, JPMorgan Chase, Morgan Stanley, y Wells Fargo- acordaron pagar \$80,000 millones en liquidaciones y sanciones relacionadas con la crisis financiera. Por ejemplo, en el año 2013, JPMorgan Chase aceptó pagar la desorbitante multa de \$13,000 millones por conexiones con títulos respaldados por hipotecas que fueron vendidos ilegalmente por ellos y por Washington Mutual y Bear Stearns, dos bancos que JPMorgan compró durante la crisis financiera. En el 2014, Credit Suisse se declaró culpable del cargo criminal de ayudar a clientes a evadir impuestos en Estados Unidos. ¿El resultado? Una multa de \$2,800 millones de dólares.

¿Cuál es la raíz de este comportamiento ilegal y tan poco ético? Es difícil imaginar que tantos errores sean causa de solamente unos cuantos. Sin embargo, pocas personas han perdido sus empleos, y nadie ha sido denunciado por ningún crimen. Los altos mandos de Credit Suisse, por ejemplo, argumentaron que no sabían nada de las acciones por las cuales el banco había sido denunciado. Pero concluyeron que los beneficios no superarían el cambio que dichos despidos introducirían. Después de superar el récord de la multa de \$13,000 millones que afectaría a numerosas empresas y países, el presidente y CEO de JPMorgan Chase Jamie Dimon logró mantener su puesto -sin importar el alboroto accionista. Los

bancos aseguran que un reducido número de personas han causado todos los problemas.

Nombrando, humillando, y multando a los bancos (no a los individuos), el gobierno se mantiene en desacuerdo. Todos son tratados como “barriles malos” que deben ser limpiados. Todos los “barriles malos” nombrados anteriormente han prometido comportarse mejor. ¿Cuánta credibilidad merecen dichas declaraciones? Un argumento sugiere que las personas pueden tener predisposiciones éticas o no éticas antes de entrar a las empresas. Otro lado del debate argumenta que mientras que existen en efecto algunas “manzanas malas” oportunistas, muchas veces la gente incurre en comportamiento poco ético, no porque sean “manzanas malas”, sino porque son influenciados por “barriles malos”. Algunas empresas no sólo permiten, sino que también esperan cierto comportamiento poco ético.

El debate acerca de las “manzanas malas” contra los “barriles malos” es una extensión de un debate más amplio acerca de lo “innato contra lo adquirido”. ¿Somos quienes somos por nuestros genes (lo innato) o por nuestro entorno (lo adquirido)? La mayoría de los estudios reportan que el comportamiento humano es el resultado tanto de lo innato como de lo adquirido. A pesar de que los individuos y las empresas sí tienen ciertas predisposiciones éticas o no éticas que influyen su comportamiento, el ambiente institucional (como las normas o la cultura organizacional) puede también tener un profundo impacto. Incluso dentro de una cáscara de nuez, las “manzanas buenas” pueden convertirse en “barriles malos”. Por lo tanto, a pesar del número récord de multas y denuncias, los escándalos bancarios futuros se mantienen desenterrados.

Basado en: (1) *Bloomberg Businessweek*, 2013, Hell to pay, 4 de noviembre: 47-48; (2) *Bloomberg Businessweek*, 2013, Too big to cry, 28 de octubre: 14-15; (3) *Bloomberg Businessweek*, 2013, Wall Street's guilt moment, 28 de octubre: 33-34; (4) *Economist*, 2012, HSBC's grilling, 21 de julio: 61-62; (5) *Economist*, 2014, Credit Suisse in court, 24 de mayo: 65-66; (6) *Economist*, 2014, The criminalization of American business, 30 de agosto: 9.

#### Objetivo de aprendizaje

Explicar por qué es importante la ética, e identificar las formas de combatir la corrupción

## Ética

Las diferencias transculturales pueden ser interesantes. Pero también pueden ser no éticas, dependiendo de los marcos institucionales en los cuales están arraigadas las empresas. (Ver el Caso Inicial).

## Definición e impacto de la ética

La **ética** se refiere a los principios, estándares y normas de conducta que regulan el comportamiento individual y de la empresa. La ética no sólo es una parte importante de las instituciones informales, sino que también se expresa profundamente en las leyes y regulaciones formales. Según el grado al cual las leyes reflejen los estándares de comportamiento mínimos de una sociedad, existe una superposición entre lo que es ético y legal, así como entre lo que no es ético y es ilegal. Sin embargo, en algunos casos hay un área gris, debido a que lo que es legal puede no ser ético (vea el *Caso inicial*).

Los recientes escándalos (Ver Enfoque 3.2) han llevado a la ética a la vanguardia de las discusiones sobre los negocios globales.<sup>21</sup> Numerosas empresas han introducido un **código de conducta** —un conjunto de lineamientos para tomar decisiones éticas—, pero las motivaciones éticas de la empresa todavía están sujetas a debate.<sup>24</sup> Existen los siguientes tres puntos de vista.

- El punto de vista negativo sugiere que las empresas simplemente se unen a la causa triunfante de la ética por la presión social, para parecer más legítimas sin volverse necesariamente mejores.
- El punto de vista positivo afirma que algunas empresas (no todas) pueden estar automotivadas para hacer bien las cosas sin importar la presión social.
- El punto de vista instrumental considera que la buena ética puede ser simplemente un instrumento útil para ayudar a ganar dinero.

Tal vez la mejor forma de apreciar el valor de la ética es examinando qué sucede después de una crisis. Como un depósito de crédito mercantil, el valor de una reputación ética se agranda durante tiempos críticos. Tras los ataques terroristas al Hotel Taj Mahal Palace en Mumbai, India, que mataron a 31 personas (incluyendo 20 huéspedes), el hotel recibió solamente elogios. ¿Por qué? Los huéspedes sobrevivientes estaban sorprendidos por la dedicación de los empleados a su trabajo y a su deseo de proteger a los huéspedes frente a los atentados. Los empleados incluso pusieron en riesgo sus vidas al ayudar a escapar a un número de entre 1,200 a 1,500 huéspedes (Ver Mercados Emergentes 4.1). Paradójicamente, las catástrofes pueden ayudar a a ciertas empresas éticas como el Taj, que es conocido por su integridad y servicio al cliente, a brillar.<sup>22</sup> Como se muestra en la Figura 3.3, el resultado parece ser que la ética paga.

## El manejo de la ética en el extranjero

Como se muestra en el Caso Inicial, la administración de la ética en el extranjero es desafiante, debido a que lo que es ético en un país puede no serlo en otras partes.<sup>23</sup> Con tales diferencias, ¿cómo pueden responder los gerentes? Existen dos escuelas de pensamiento al respecto.<sup>24</sup> En primer lugar, el **relativismo ético** sigue el cliché: “Cuando estés en Roma, haz como los romanos.” Por ejemplo, si los países musulmanes discriminan a las mujeres, ¿qué hay con eso? De la misma manera, si los rivales de la industria en México establecen un precio fijo, ¿a quién le importa? ¿No es eso lo que los “romanos” hacen en “Roma”? En segundo lugar, el **imperialismo ético** se refiere a la creencia absoluta de que “sólo hay un compendio de Ética (con E mayúscula), y nosotros lo tenemos”. Los estadounidenses son especialmente famosos por creer que sus valores éticos se deben aplicar universalmente. Por ejemplo, puesto que la discriminación sexual y el establecimiento de un precio fijo son considerados erróneos en Estados Unidos, deben serlo en todas partes. Sin embargo, en la práctica ninguna de estas escuelas de pensamiento es realista. En el extremo, el relativismo ético tendría que aceptar cualquier práctica local, mientras que el imperialismo ético puede causar resentimiento y una reacción violenta entre los locales.

### Ética

Principios, estándares y normas de conducta que regulan el comportamiento individual y de la empresa.

### Código de conducta

Conjunto de lineamientos para tomar decisiones éticas.

### Relativismo ético

Perspectiva que sugiere que todos los estándares éticos son relativos.

### Imperialismo ético

Perspectiva que sugiere que “sólo hay un compendio de Ética (con E mayúscula) y nosotros lo tenemos”.



Ayude a que sus estudiantes alcancen el éxito en los negocios con **Negocios globales**, que tiene un enfoque estratégico en temas de negocios internacionales y una perspectiva única que no se encuentra en otros textos. Este es el primer libro de su categoría que no duda en hacer y tratar de responder la gran pregunta: “¿Qué determina el éxito y el fracaso de las empresas de todo el mundo?” El libro combina un estilo conversacional con las últimas investigaciones académicas y ejemplos que reflejan los más recientes acontecimientos mundiales. El amplio conjunto de casos de esta edición examina cómo las compañías en todo el mundo se han expandido a nivel mundial. Sus mapas, casos y ejemplos ayudan a los estudiantes a pensar independientemente y a ver los desafíos empresariales desde una perspectiva verdaderamente global.

