

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
DEL INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN
DE EMPRESAS / Serie Roja**

DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

Prof. Félix Cuesta Fernández
Universidad de Alcalá

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Alcalá de Henares, Febrero 1.998

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
DEL INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN
DE EMPRESAS / Serie Roja
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

**DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA
EMPRESA MULTINACIONAL**

Prof. Félix Cuesta Fernández
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Febrero 1998

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

IDOE

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 – Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.00

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 073 - 0

Depósito Legal: M - 8027 - 1.998

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**

Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

ÍNDICE

- I. INTRODUCCIÓN
- II. EVOLUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LAS MULTINACIONALES
- III. LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y SU REPERCUSIÓN SOBRE EL GOBIERNO DE LAS EMPRESAS
- IV. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN COMO SOPORTE DEL PROCESO
- V. INTRODUCCIÓN Y DESARROLLO DE LA ASIGNATURA

I. INTRODUCCIÓN

Es un hecho irrefutable el importantísimo papel de las empresas multinacionales en la rápida expansión de los negocios internacionales y muy especialmente después de la Segunda Guerra Mundial.

Las transferencias realizadas por ellas a los diferentes países donde operaban, tanto en el ámbito tecnológico como de técnicas de dirección han sido decisivas en el sustancial incremento del comercio internacional.

Cuando vamos a buscar una definición de la Empresa Multinacional, resulta difícil decantarse por una en particular, pero sin embargo sí encontramos un cierto consenso en cuanto a sus características, que el Profesor de Negocios Internacionales de la Graduate School of Management, Rutgers University, *William A. Dymysza*, centra en las siguientes fundamentales:

- Son empresas que operando desde su sede central, se dedica a la fabricación en el extranjero, en varios países distintos, por medio de sociedades filiales que controla.
- Dedicar un considerable volumen de su actividad a los negocios internacionales, es decir, que un porcentaje importante de sus activos, directivos y personal se ocupan de negocios internacionales.
- La dirección de una empresa multinacional altamente desarrollada dispone de una perspectiva global de los negocios.
- Establece una estrategia global con objetivos internacionales, determinando las prioridades de sus compromisos, destinando los recursos entre distintas filiales extranjeras y haciendo de la organización un todo coherente.

Las cifras de ventas de estas compañías son superiores al Producto Interior Bruto de muchos países y sus inversiones y transacciones van conformando estilos de vida, de consumo y culturales y determinan, en gran medida, el panorama económico contemporáneo

II. EVOLUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LAS MULTINACIONALES

James Hamill en el capítulo 3° del libro *Las multinacionales y el empleo* plantea la evolución de las estrategias de las multinacionales desde 1.950 hasta la actualidad, según se esquematiza en el cuadro 1, realizando una serie de consideraciones sobre la repercusión de éstas en el empleo.

PERÍODO	ESTRATEGIA
Décadas de los 50 y de los 60	Expansión multinacional por medio del establecimiento de filiales en el extranjero que eran una réplica en miniatura. Predominio de las estrategias plurinacionales, con filiales extranjeras esencialmente autónomas que abastecían a los mercados locales / regionales. Limitada coordinación global o integración de las operaciones dsipersas geográficamente
Década de los 70	Repliegue de las multinacionales: desinversión, racionalización y cierre de plantas
Década de los 80	Tendencia de la multinacionales establecidas a adoptar estrategias globales coordinadas e integradas; acento en la competitividad global y en la utilización del alcance global como arma competitiva en las industrias globales, lo que implicó la especialización y la interdependencia. Estrategias para el mercado único europeo (desde finales de los 80). Sustitución de las estrategias basadas en las exportaciones por estrategias basadas en la inversión exterior directa por parte de las nuevas multinacionales.
Década de los 90	Estrategias plurinacionales y redes de multinacionales

CUADRO 1

Durante las décadas de los 50 y de los 60 se produce una expansión que da como resultado una importante creación de empleo, dejando paso a un periodo de racionalización durante los 70, década en la que se destruyen muchos puestos dew trabajo como consecuencia de las desinversiones, de los planes de racionalización y de los cierres de las plantas en respuesta a la

crisis económica mundial, al aumento de la competencia internacional y al rápido cambio tecnológico.

Durante la década de los 80, *Hamill* asegura que uno de los principales factores en los que se basaron las estrategias de las multinacionales fue el desarrollo de la competencia global, buscando la ventaja competitiva como auténtica preocupación estratégica., como consecuencia, muchas de las multinacionales adaptaron sus estrategias tradicionales, aumentando la coordinación, la especialización y la integración de sus actividades geográficamente dispersas.

Esta década, además de la adaptación que hemos comentado en el párrafo anterior, presenta también la aparición de nuevas multinacionales, japonesas y asiáticas que dan el siguiente paso y cambian sus estrategias basadas en exportaciones por estrategias basadas en inversión directa, mientras en paralelo aparecen nuevas compañías americanas en nuevas industrias, como es el caso de las tecnologías de la información

Por fin, la década de los 90 se caracterizará principalmente por estrategias basadas en el concepto de transnacionalidad y de redes de multinacionales.

En resumen, mientras en la década de los 70 la estrategia dominante fue la supervivencia, la de los 80 se caracterizó por la búsqueda y el mantenimiento de ventajas competitivas estables y duraderas y la de los 90 se caracterizará por el concepto de la globalidad y de la transnacionalidad.

Esta evolución de las estrategias de las multinacionales, pasando de las estrategias plurinacionales a estrategias globales tiene una importante repercusión sobre el empleo según *Hamill* y así plantea los siguientes puntos:

- Importante reducción de los niveles de empleo como consecuencia de la racionalización y la especialización de la producción internacional. Según *Savary* (1.991) una de las principales reglas de la globalización es “ *hacer lo que parezca mejor siempre que lo parezca, incluso aunque los individuos pierdan el empleo o las responsabilidades*”.
- Importante reasignación de los papeles y responsabilidades de las filiales, lo que influirá significativamente en la calidad del empleo. Mientras unas filiales cerrarán o reducirán su calidad de empleo, otras podrán convertirse en especialistas en productos, lo que representaría, por el contrario, un aumento de la calidad del empleo.
- La adopción de estrategias globales producirá un gran efecto negativo en la seguridad del empleo, no sólo debido a la reducción global del mismo, sino también a la flexibilidad automática para transferir la producción de unos países a otros, como respuesta al mercado, los costes y las relaciones laborales o los incentivos de los gobiernos.

- Las estrategias globales incrementarán las desigualdades existentes en la división regional e internacional del trabajo y así países o regiones de bajo coste serán utilizadas para proveerse de piezas y componentes o para realizar operaciones rutinarias de montaje, otras regiones más prósperas acapararán la parte de I+D, el Marketing, etc.
- Por último *Hamill* plantea que la adopción de estrategias globales producirá un gran efecto en las relaciones laborales dentro de las multinacionales, pues la sustitución de una estrategia plurinacional por una estrategia global coordinada, normalmente, irá acompañada de la introducción de prácticas laborales radicalmente nuevas, destinadas a aprovechar al máximo los beneficios derivados de la integración internacional.

III. LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y SU REPERCUSIÓN SOBRE EL GOBIERNO DE LAS EMPRESAS

En la publicación **SITUACIÓN** (1996), editada por el Servicio de Estudios del Banco Bilbao Vizcaya, dedicada a la *globalización y gobierno de empresas*, aparecen una serie de artículos escritos por varias personalidades, tanto del entorno universitario como del empresarial, de los que he seleccionado cuatro de ellos cuyo resumen se reproduce a continuación y que la reflexión al respecto nos ayudará a entender el desarrollo de los apartados V y VI de este documento.

El **Doctor Santiago García Echevarría**, Catedrático en la Universidad de Alcalá, escribe el artículo titulado "*La globalización de la economía como motor de cambio económico-social y empresarial*", del cual vamos a reproducir el resumen que entendemos debe servir como punto de reflexión ante un nuevo orden mundial en el cual el concepto tradicional de empresa multinacional o nacional empieza a perder su sentido o cuando menos a difuminarse su diferencia, es por ello que entendemos que la reflexión es perfectamente válida para cualquier tipo de empresa actual, olvidándonos de la tradicional diferencia entre empresa nacional o multinacional.

La globalización de la economía se ha producido por un conjunto de procesos caracterizados por la caída de barreras políticas, económicas y sociales, los acuerdos internacionales, el desarrollo tecnológico, logístico y de información y comunicación y, en fin, por la transición de la actuación de las empresas en torno a una nueva actividad internacional.

El funcionamiento de las empresas en estos contextos globales y en cambio exige el desarrollo de las normas de gobierno de las empresas con respecto a varios aspectos básicos: orientación al futuro de sus decisiones económicas y sociales ; una mayor identificación corporativa ; orientación a las personas y generación de confianza ; fuerte orientación a la institución y desarrollo de ésta ; y , por último , necesidad de definir y asumir normativamente los valores y principios sobre los cuales actúa el propio órgano político de la empresa.

Estas normas de gobierno determinarán los futuros comportamientos de las empresas con respecto a la configuración de sus relaciones con los accionistas, clientes y directivos.

En la misma publicación, el Catedrático de Economía Aplicada y Profesor ordinario de la Universidad de Navarra, **Miguel Alfonso Martínez-Echevarría y Ortega**, escribe un artículo titulado *Competitividad en una economía global* y cuyo resumen transcribimos a continuación, al igual que en artículo anterior por lo interesante de la reflexión sobre el particular.

A la ambigüedad de la idea se une la elitización del comercio internacional, dado que el núcleo duro de éste se desarrolla por medio de las grandes empresas multinacionales.

Además, a la presión de los intereses de éstas sobre políticas comerciales de sus respectivos gobiernos, deben añadirse las presiones gubernamentales tendentes a crear grandes corporaciones empresariales. De ahí el diseño de las llamadas políticas comerciales estratégicas, en las que se integran las políticas comerciales de las grandes empresas multinacionales con los intereses de los grandes Estados, pero que son complicados de diseñar y difíciles de llevar a cabo.

En cualquier caso, el establecimiento del comercio internacional plantea problemas de justicia que no pueden ser ocultados bajo la aparente neutralidad de las soluciones técnicas o de mercado

Adrian Cadbury, Presidente de Pro Ned, escribe un artículo titulado: *Tendencias en el gobierno de las empresas* cuyo resumen transcribimos a continuación.

El Comité sobre gobierno de las empresas creado en Gran Bretaña y presidido por el autor de este trabajo, publicó un informe y un Código de prácticas correctas en diciembre de 1.992. El Código no es prescriptivo, contiene una serie de principios o pautas a seguir por los consejos de administración de la manera que mejor se adecúe a sus circunstancias.

El informe sobre conformidad que el Comité publicó en 1.995 muestra que se han producido cambios significativos en la estructura de los consejos de administración durante los dos últimos, de acuerdo con las recomendaciones efectuadas.

Por último, **Karen Lannoo**, miembro del Centre for European Policy Studies (CEPS) en Bruselas, escribe el siguiente artículo: *El gobierno de la empresa desde una perspectiva Europea*, el cual al igual que en los casos anteriores reproducimos su resumen:

El gobierno de las empresas ha pasado a ser un tema prioritario a debatir en el orden del día de muchos países. Sin embargo, aunque se han formado grupos de debate formales o informales para discutir el futuro de los sistemas de gobierno empresarial en diversos países de la UE, la dimensión europea del debate apenas es mencionada o incluso llega a ser completamente ignorada, debido a la creciente globalización o desaparición de las fronteras nacionales.

En este artículo se expone que, debido a la dificultad de llegar a una armonización consensuada en este tema, es la industria europea quien debería tomar la iniciativa y proponer un código de prácticas correctas a nivel europeo.

Dicha medida facilitaría y aceleraría la convergencia entre los Estados miembros de la Unión.

Cuando leemos con detenimiento cualquiera de los artículos que hemos seleccionado de esta publicación y de los que hemos reproducido el resumen, la primera conclusión a la que llegamos es el convencimiento de que el mundo o el entorno en el que se encuentran inmersas las empresas ha cambiado y sigue cambiando a velocidades vertiginosas y uno de los principales cambios que se han producido es la dimensión global que han adquirido los mercados, dimensión supranacional que obliga a las empresas a replantearse sus estructuras, organización, gobierno etc., y dentro de este contexto el punto sobre el que vamos a continuar reflexionando en este documento es en el que se corresponde con la discusión sobre el concepto de las multinacionales, analizando los cambios que deben producirse en los conceptos de la empresa multinacional ante los cambios de entorno a los que estamos asistiendo.

La primera reflexión que se debe plantear, una vez aceptado que los entornos han cambiado de forma dramática y que parece que estos cambios van a seguir y probablemente cada vez con mayor velocidad, es la cuestión de qué es realmente una empresa multinacional en la actualidad y qué es una compañía nacional y si las diferencias existente entre ambos conceptos son válidos en la actualidad y si las estructuras de unas y otras cada vez se parecen más y si su ámbito de actuación empieza a ser en estos momentos el mismo.

Uno de los conceptos sobre los que se planteaba de forma básica el concepto de multinacionalidad era la presencia en diferentes mercados, países o regiones, presencia que tenía que ser física, pero quizás por dificultades tecnológicas.

En la actualidad, las nuevas tecnologías de la información están facilitando la presencia virtual en cualquier parte del mundo y esta presencia virtual y posibilidad de comunicar con facilidad y con costes razonables con cualquier parte del mundo claramente nos está abriendo un nuevo concepto de internacionalización, multinacionalidad o transnacionalidad.

Por lo tanto, si a los cambios de entorno que estamos asistiendo, le añadimos las posibilidades que nos presentan las nuevas tecnologías de la información, con toda seguridad podemos concluir con que estamos asistiendo a un nuevo concepto de empresa multinacional.

IV. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN COMO SOPORTE DEL PROCESO

En los apartados anteriores hemos hablado del concepto de la empresa multinacional y sus necesidades de evolución de acuerdo con los cambios que se han ido produciendo en la configuración mundial y nos hemos centrado muy especialmente en la globalización de la economía como uno de los factores que afectan de forma importante.

Estos cambios nos han llevado a un tipo de situación en la que cualquier empresa que quisiera sobrevivir en el nuevo orden mundial, entre otras cosas tiene que tener presente que debe estar preparada para competir en un entorno mundial, con lo que eso conlleva de amplitud geográfica y de competencia feroz y todo ello en un contexto donde los mercados especialmente maduros sólo están dispuestos a aceptar las propuestas de las empresas que hayan sido capaces de adaptarse presentando la oferta que los clientes están dispuestos a aceptar.

Esta situación lleva a la necesidad de confeccionar un tipo de empresa que cumpla con una serie de características, tales como:

- Cobertura mundial, es decir, que esté en disposición de responder a cualquier demanda de cualquier cliente que ya se hayan globalizado.
- Excelencia en el cumplimiento de los requisitos planteados por los clientes, teniendo en cuenta que los clientes, debido a su nivel de madurez, saben perfectamente lo que quieren, cómo lo quieren, cuándo lo quieren, dónde lo quieren y sobre todo, saben lo que están dispuestos a pagar.

Esta situación nos lleva a la necesidad de estructurar la empresa bajo premisas de absoluta excelencia en todas y cada una de sus actividades

- Respuesta en plazo, capítulo especial requiere el concepto del tiempo ya que se ha convertido en uno de los principales parámetros para obtener una ventaja competitiva.

Reflexionando sobre estas tres características, nos encontramos con un primer problema difícilmente resoluble, bajo los conceptos tradicionales, como es el de la obtención de la excelencia en la realización de todas las actividades.

Este primer problema parece que podría ser resoluble si se pudieran conformar alianzas entre los mejores especialistas en cada actividad y entre todos ellos se conformara un nuevo concepto empresarial, basado en conceptos de empresa virtual.

El segundo problema que nos encontramos es el de la necesidad de cubrir el mundo en toda su amplitud, pues con toda seguridad nos encontraremos con problemas de economías de escala debido a que no necesariamente todos los puntos donde se tenga que estar presente por

imperativo de los clientes puedan contar con la masa crítica suficiente como para obtener la rentabilidad que justifique la presencia.

Reflexionando sobre la solución volvemos a encontrarla en el concepto de virtualidad, es decir, uniendo todos aquellos puntos no rentables de forma individual en un sólo punto virtual, donde la presencia no tendrá por qué ser física necesariamente.

Y para concluir con los problemas, el tercero al que tenemos que enfrentarnos es la de la respuesta a lo largo de todo el proceso en el plazo que resulte óptimo para alcanzar una ventaja competitiva.

El panorama pues al que nos enfrentamos es al de la construcción de un tipo de empresa resultante de cierto tipo de unión o alianza entre varias empresas especializadas cada una de ellas en las actividades complementarias entre las que se conformará la cadena de valor hacia el cliente, que además debe contemplar una cobertura mundial, manteniendo un nivel de información con los clientes y entre los diferentes componentes de tal forma que pueda responder en tiempo ante las demandas.

La solución a este tipo de requerimiento estructural donde hay que integrar componentes dispersos con culturas diferentes y localizaciones distintas y distantes la podemos encontrar en la compartición de información.

Cuando comenzó el fenómeno de las multinacionales, uno de las razones de la multinacionalización se centraba en la necesidad de presencia física, pero entre los muchos cambios a los que hemos hecho referencia a lo largo de este documento, en el que nos vamos a centrar, aunque muy brevemente, es en el hecho de que ya no es necesario estar próximos físicamente para conseguir compartir información y que tampoco es necesario estar próximos o formar un todo único para conformar una empresa.

La respuesta la encontramos en las **Nuevas Tecnologías de la Información** en su doble vertiente de **proveer información** y **facilitar la comunicación**, lo que le hará cumplir con el doble papel de facilitar e integrar.

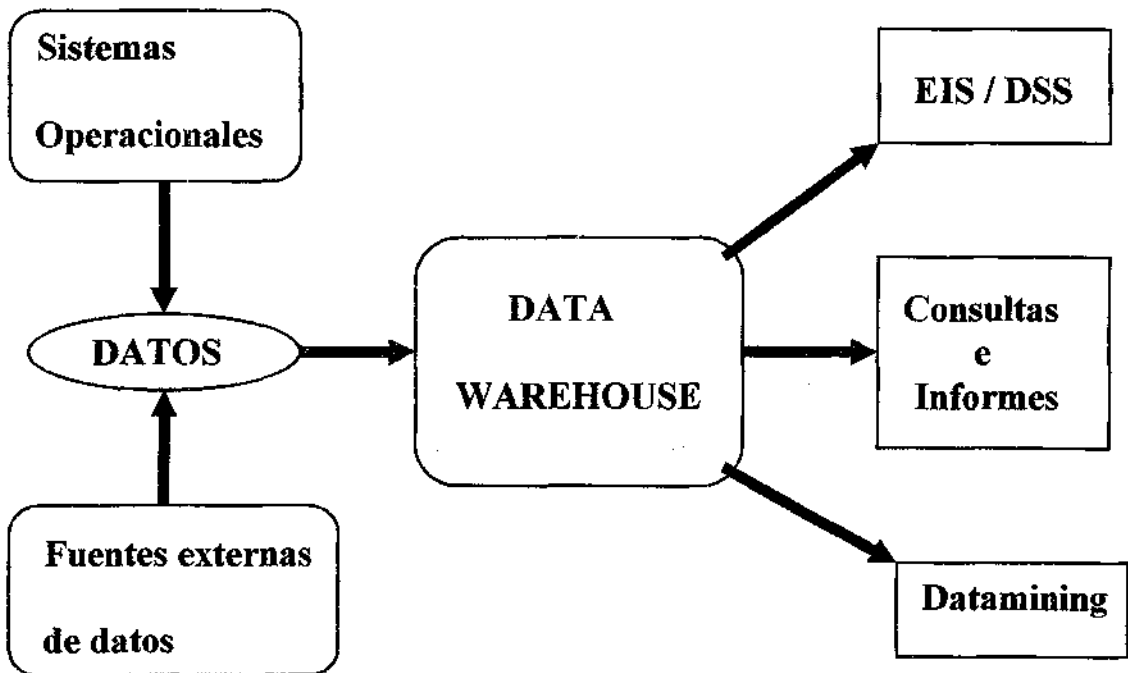
Dentro del apartado de **proveer información**, nos encontramos con cuatro herramientas fundamentales que permitirán gestionar con anticipación, hacia el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.

- El **Datawarehouse**, cuyo concepto es el de un almacén de adtos que recoge información, tanto interna como externa de la organización, reorganizando dichos datos y almacenándolos en un nuevo repositorio, haciéndolo accesible a cualquier ubicación para su explotación.

- El *Datamining*, el cual partiendo de la información facilitada por el *Datawarehouse*, se encarga de la búsqueda de correlaciones, patrones de comportamiento y tendencias que permanecen ocultas en grandes volúmenes de datos.
- El *Decision Support System*, que se trata de un instrumento de ayuda a la gestión que simula diferentes escenarios que facilitan la toma de decisiones, indicando qué es lo que sucedería dependiendo de determinadas circunstancias o de ciertos cambios que puedan producirse.
- El *Executive Information System*, siendo éste una herramienta de ayuda a la gestión basado en el concepto del cuadro de mando y la pirámide de explosión de ratios, de tal forma que el directivo pueda conocer de forma rápida y sencilla cual es la situación real del estado del negocio.

En la figura adjunta se esquematiza la arquitectura tecnológica de un Sistema de Información típico, utilizando las diferentes herramientas a las que hemos hecho referencia.

ARQUITECTURA TECNOLÓGICA DE UN S.I.



Como **facilitadoras de la comunicación** las nuevas tecnologías de la información nos presentan cinco herramientas, mezcla de organización y tecnología que facilitan la integración entre los diferentes componentes del nuevo concepto de estructura empresarial del que estamos hablando y de ésta con los clientes, estas herramientas son:

- El *Groupware* es una herramienta que permite la fusión de los tres conceptos básicos en la empresa: la comunicación, la colaboración y la coordinación.
- El *Workflow*, que se trata de un concepto funcional que permite la optimización de procesos a través de las herramientas previstas por el *Groupware*.
- Los *Sistemas de Atención al Cliente*, los cuáles son sistemas basados en la interrelación entre el componente humano, la informática y las telecomunicaciones que se establece como interfase entre la empresa y los clientes.
- La *Teleconferencia*, que consiste en la utilización de los recursos de transmisión de voz para conectar dos o más lugares remotos, estableciendo un sistema de conversación múltiple.
- La *Videoconferencia* se trata de un servicio que permite mantener reuniones virtuales entre dos o más ubicaciones físicas mediante la transmisión de imágenes utilizando tecnología digital.

El último punto de este apartado se lo hemos reservado a **INTERNET** ya que entendemos que está siendo el auténtico catalizador de todo el proceso desde los diferentes puntos de vista, tanto desde el tecnológico como desde el "publicitario", es decir, el que ha aproximado la tecnología a la vida diaria de cada vez mayor número de personas y empresas en el mundo, facilitando el intercambio de información en un contexto mundial, como se requiere para responder al concepto de globalización al que hemos hecho referencia en el apartado anterior.

Si bien no vamos a entrar tampoco en detalle en que es **INTERNET**, si haremos, al igual que en el caso de las otras herramientas a las que nos hemos referido una breve definición de la misma.

INTERNET es la auténtica autopista de la información, es la red de redes, es decir, es un conjunto de redes y ordenadores interconectados entre sí de acceso global y público que permite el intercambio libre y sin restricciones de información entre los usuarios conectados a la misma, basada en los conceptos de la red **ARPA** o **ARPANET**, creada por la Agencia de Proyectos Avanzados de Investigación en los Estados Unidos.

V. INTRODUCCIÓN Y DESARROLLO DE LA ASIGNATURA

La asignatura está estructurada en cuatro grandes bloques, los dos primeros con cinco temas cada uno y los dos últimos con cuatro temas, también cada uno.

El primer bloque, titulado : **La empresa multinacional y la globalización de la economía**, tiene por objeto presentar los conceptos fundamentales de los procesos de internacionalización y los diferentes modelos tradicionales tanto desde el punto de vista organizativo como estructural, concluyendo en el capítulo cinco , último de este bloque, con los nuevos conceptos de internacionalización en los nuevos entornos transculturales y su repercusión en los nuevos modelos organizativos y estructurales.

Este bloque se ha desarrollado, como hemos comentado, en cinco temas :

T-1 : Origen y evolución de la empresa multinacional

El tema comienza dando una visión de la empresa como un sistema abierto, compuesto por diferentes elementos interrelacionados entre sí y con los entornos en los que está inmersa para a continuación, introducir el concepto de internacionalización, sus razones, las claves y el proceso tradicional de internacionalización, para después de comentar los diferentes elementos instrumentales del proceso y la secuencia de internacionalización de las funciones, analizar la influencia del proceso en las necesidades de conocimientos y canales de información de la empresa, las incidencias, según las diferentes etapas del proceso, en las inversiones y los modelos organizativos, para terminar con los diferentes entornos por sectores, la secuencia de los bloques en el proceso de multinacionalización de sus empresas y el análisis de los diferentes tipos de países, los de origen y los receptores.

T-2 : Tipología y factores característicos dominantes en la empresa multinacional

En este tema se van analizando los diferentes estadios de las empresas en función de su nivel de internacionalización, comenzando con la definición en cada caso, la composición típica del capital y los modelos estratégicos, de gestión y presupuestarios.

En concreto, se discute el modelo de empresa internacional, multinacional, transnacional y supranacional.

T-3 : Modelos organizativos de la empresa multinacional

El tema comienza con la exposición de los diferentes parámetros definitorios de la organización de la empresa multinacional, siguiendo con la tipología tradicional organizativa de la misma e indicando las diferentes características organizativas clave de los diferentes modelos que se exponen a continuación, características tales como : complejidad organizativa, flujos de información, identificación geográfica y responsabilidad de negocio.

Este análisis se realiza sobre las estructuras funcionales, las estructuras basadas en líneas de producto, sobre las estructuras basadas en unidades de negocio, siguiendo con las estructuras etnocéntricas, policéntricas, regiocéntricas y geocéntricas, terminando con las estructuras matriciales.

T-4 : Modelos de dirección de la empresa multinacional

El capítulo comienza discutiendo el concepto de dirección en los diferentes niveles de la empresa, definiendo los diferentes tipos de empleados en las multinacionales, para a continuación pasar a exponer los conceptos de políticas internas y las diferentes herramientas disponibles para las organizaciones, resumiendo finalmente las características organizativas en las multinacionales según su estructura geográfica y en particular, analizando **la toma de decisiones, el sistema de evaluación y control, los sistemas de incentivos y el plan de carrera profesional.**

El capítulo termina exponiendo las características que debe tener el directivo dependiendo de la fase en la que se encuentra el establecimiento de la filial correspondiente y analizando los diferentes modelos de dirección .

T-5 : La dimensión transcultural de la Empresa multinacional y sus tendencias organizativas y de management

La introducción del capítulo se basa en la exposición y el análisis de la situación actual, comenzando con el mercado tanto en cuanto a su nueva dimensión como en cuanto a sus características, continuando con el perfil del nuevo tipo de cliente, obteniéndose como consecuencia una serie de cambios globales los cuales demandan una serie de cambios y de ajustes en las estructuras empresariales, discutiendo las diferentes alternativas que pueden adoptar las empresas para sobrevivir en los nuevos entornos, lo cual como consecuencia nos introduce en el concepto de Corporación Virtual.

El capítulo continúa con la discusión de diferentes aspectos de la corporación virtual tanto de sus características como su estructura genérica para pasar a analizar un modelo concreto, el modelo que presenta la estructura Cosmos y la organización en la que debe fundamentarse su "core", la organización FIC (Formación, Información y Comunicación).

Estos nuevos entornos y los nuevos conceptos estructurales llevan a un nuevo concepto de dirección y de directivo, exponiéndose tanto las necesidades de conocimientos como las características que debe tener el nuevo directivo, como los nuevos modelos de dirección y las características del trabajo dependiendo de la ubicación dentro de los nuevos modelos estructurales, para terminar con los conocimientos precisos para el nuevo modelo de trabajador, los diferentes componentes del capital humano en los nuevos modelos empresariales, concluyendo con las alternativas de modelo de vida dependiendo de la elección escogida por el trabajador en cuanto a pertenencia a la empresa.

El segundo bloque de la asignatura a la que se ha denominado **Los modelos mundiales más característicos**, está compuesto también por 5 temas en los que se discuten los cuatro modelos

más representativos, dos occidentales (el americano y el europeo) y dos orientales (el japonés y el coreano), terminando el bloque con la situación de España con respecto al concepto de multinacionalización.

A continuación pasamos a desarrollar los cinco temas a los que hemos hecho referencia :

T-6 : El modelo Americano

El estudio del modelo americano, al igual que el resto de los modelos que van a estudiarse, seguirá un estructura similar que comenzará con los antecedentes y desarrollo del proceso de multinacionalización de las empresas del país en particular en relación con diferentes hitos del país, a continuación pasamos a analizar en detalle la estrategia general de internacionalización del modelo U.S.A., su modelo estructural y el modelo de gestión, terminando con las características organizativas típicas de las empresas norteamericanas que han dado el paso hacia la internacionalización, exponiendo además cual ha sido el organigrama típico.

Para finalizar el capítulo se analiza el proceso de internacionalización llevado a cabo por tres empresas representativas del país, en concreto ATT, FORD e IBM.

T-7 : El modelo japonés

El desarrollo del tema ha sido siguiendo el expuesto en el capítulo anterior es decir, comenzando con los antecedentes y el desarrollo general de la internacionalización de las empresas del país de acuerdo a ciertos hitos del país en cuestión, siguiendo con el estudio de su estrategia de internacionalización, su modelo estructural, su modelo de gestión y características organizativas.

En este tema se ha incorporado también el estudio del modelo de empresa particular desarrollado en Japón el modelo que se corresponden con las conocidas "Trading Companies", el Keiretsu.

Se analiza en detalle el modelo estructural, organizativo, de gestión y de forma muy especial el papel del gobierno con respecto a estas compañías .

El capítulo termina con el análisis de tres empresas, en concreto de tres "Keiretsus": Mitsubishi, Fujitsu y Toyota.

T-8 : El modelo coreano

El desarrollo del tema comienza con los antecedentes y el desarrollo de corea del sur , discutiendo 7 etapas fundamentales : la de la industrialización orientada hacia la exportación (1961-1971), la de la transformación de la industria y el desarrollo rural (1972- 1979), la de la estabilización, liberación y crecimiento equilibrado (1979-1986), la del "boom" económico (1986-1988), la del retroceso económico (1989-1990) y el camino hacia la liberalización y el consumo, a partir de 1990.

Después de la introducción realizada se estudia el papel del gobierno y de las asociaciones comentando sobre los "pulpos" y su influencia así como sus retos en la actualidad.

A continuación el desarrollo del tema se centra en el estudio de los famosos conglomerados coreanos, los conocidos "Chaebol", de los que se analiza sus bases y fundamentos, sus características organizativas, la gestión de los recursos humanos, de especial interés por su peculiaridad, siguiendo con el análisis de los diferentes estilos de gestión y de las famosas oficinas de planificación y control, las conocidas "think tank", terminando con el análisis de su estructura jerárquica.

Y como en los capítulos anteriores el final del mismo se realiza a través del estudio de tres compañías concretas : Samsung, Hyundai y Daewoo.

T-9 : El modelo europeo

En el comienzo del capítulo, cuando se analizan los antecedentes y el desarrollo internacional de las empresas de los diferentes países, se realiza la precisión de que si bien se han agrupado una serie de características para construir un modelo único para toda Europa, la auténtica realidad es que existen diferencias, en algunos casos muy apreciables entre los diferentes países y muy especialmente en el caso de Inglaterra, cuyo modelo tiende a aproximarse más al americano que el resto de los países.

El desarrollo del capítulo sigue el esquema del estudio de la estrategia de internacionalización, del modelo estructural, el modelo de gestión, sus características organizativas y la presentación de un organigrama típico.

Al igual que los capítulos anteriores, éste termina con el análisis del proceso de internacionalización de tres compañías concretas : ABB, Siemens Ag y Philips Electronics NV.

T-10 España y las multinacionales

En este capítulo no se trata de exponer ningún modelo en particular ya que el caso español no lo permite y el capítulo se destina a exponer cuales han sido las características españolas tanto a nivel del país como de la población y del mercado, siguiendo con la estructura del tejido industrial y empresarial y a continuación se analiza cual ha sido el desarrollo internacional o más bien, las características exportadoras y de la inversión directa en el exterior.

El capítulo termina analizando el proceso de internacionalización el buque insignia español de los últimos tiempos, Telefónica, estudiando además el caso del Banco Santander y el de ZARA.

El tercer bloque de la asignatura, titulado : **Procesos instrumentales en la configuración de las empresas multinacionales**, se centra a través del desarrollo de cuatro temas en las diferentes fórmulas que se están utilizando con especial profusión en los últimos tiempos en los procesos de internacionalización de las empresas en los momentos actuales en los cuales la

velocidad a la que las empresas tienen que moverse en muchos casos, por no decir que en todos los casos, los procesos de internacionalización tradicionales están cediendo el paso a otras nuevas fórmulas, precisamente las que pueden ayudar a conformar el modelo estructural que se ha discutido en la asignatura en el capítulo 5.

Los cuatro temas a los que nos hemos referido son los siguientes:

T-11 : Las Alianzas Estratégicas

El capítulo comienza con la conceptualización de las alianzas estratégicas, a través de la definición, sus fundamentos y sus ventajas y riesgos, a continuación se plantea el proceso de su creación y desarrollo, entrando posteriormente en la discusión de los diferentes tipos, haciendo especial hincapié en el caso de las alianzas entre competidores y cerrando esta parte del capítulo con las consecuencias estratégicas para las empresas que forman o han formado parte de una alianza estratégica.

El final del capítulo consiste en el estudio de un tipo de alianza horizontal particular, el de los consorcios de exportación (CEXEN)

T-12 : “Joint-Ventures” y “U.T.E.’s”

Este capítulo comienza con la definición de “Joint-Venture” siguiendo con las características organizativas de la misma para entrar en la discusión de las principales causas de su fracaso terminando esta primera parte con las causas del fracaso por internacionalización.

La segunda parte del tema está dedicada a las “U.T.E.’s”, comenzando con la definición y los requisitos, siguiendo con los estatutos de este tipo de alianza y sus ventajas, para terminar con el caso de los contratos de distribución recíproca.

T-13 : Fusiones y adquisiciones

Como en capítulos anteriores, éste comienza con los conceptos de fusión y adquisición y sus justificación o sus motivaciones tradicionales para entrar en la exposición de su desarrollo histórico mundial, después de lo cual se discute las nuevas causas de la auténtica fiebre que se está produciendo en la actualidad.

El capítulo sigue con el estudio de los elementos del proceso de fusión y de las diferentes fases que deben cubrirse para que este se produzca correctamente.

El capítulo termina discutiendo la problemática del día después, es decir, la problemática que se produce una vez terminado el proceso legal y comienza el operativo, presentando una serie de cifras de interés y las razones del fracaso para concluir con una metodología de integración.

T-14 : “Management Buyouts” y “Venture Capital”

El último capítulo de este tercer bloque está dedicado a dos conceptos no necesariamente considerados como procesos instrumentales de internacionalización de empresas pero que si

tienen y muy especialmente han tenido una especial relevancia en muchas compañías multinacionales.

El comienzo del capítulo está centrado en las definiciones de los diferentes tipos de los considerados globalmente MBO's, así se definen los "Management Buyouts", los "Management Buy-in" (MBI) y los "Buy-in/Management Buy-out" (BIMBO), después de lo cual se exponen las cifras que se han movido en estos procesos, sus orígenes, los sectores en los que se han producido con una especial profusión y de las compañías que poseen un perfil ideal para ser fruto de estos procesos, discutiendo las principales fuentes de financiación, las motivaciones para el éxito y las razones para el fracaso.

La segunda parte del tema está dedicada al "venture capital" empezando con el concepto de las sociedades de capital-riesgo y sus características definitorias, para después de establecer la diferencia entre el concepto de capital-riesgo y del capital-desarrollo, entrar en diferentes consideraciones sobre la composición de capital típica de los fondos de inversión, los criterios de valoración de empresas y las expectativas normales de los inversores.

El cuarto bloque de la asignatura titulado : **Conocimientos metodológicos básicos para el "management " en entornos multiculturales** se desarrolla a lo largo de cuatro capítulos en los que se exponen los conocimientos fundamentales que tienen que poseer los directivos en los nuevos entornos multiculturales, estos conocimientos básicos están muy relacionados con el correcto manejo del capital humano, el más importante que las empresas tienen en la actualidad.

T-15 : La comunicación como herramienta fundamental de los procesos de multinacionalización

El capítulo comienza con el análisis de las consecuencias de los procesos de multinacionalización y de los retos fundamentales, presentando las soluciones alternativas, una de las cuáles es la involucrativa y comunicativa, siendo ésta en la que se va a centrar el desarrollo del capítulo.

Se introduce el concepto de comunicación general para posteriormente centrarse en la comunicación corporativa y como consecuencia los diferentes tipos de comunicación en la empresa analizando sus componentes fundamentales para centrarse finalmente en la comunicación interna.

El final del capítulo se centra en el estudio de la realización de un plan de comunicación interna estudiando cada una de las fases para concluir con una serie de reflexiones sobre los diferentes peligros y las posibilidades en el apartado de medios que podemos encontrarnos en una empresa.

T-16 : Trabajo en equipo

El capítulo está dedicado a uno de los aspectos fundamentales del nuevo tipo de empresa, el trabajo en equipo, a su vez uno de los mayores retos para los componentes de la empresa.

Comienza el capítulo como es habitual, con el concepto , en este caso, de lo que es un equipo, especificando las necesidades para que un equipo funcione como tal, siguiendo con las consecuencias que dimanar de esta forma de trabajo, definiendo los diferentes tipos de equipos en la empresa, cerrando esta parte del capítulo con la presentación de una encuesta en la que se plantean los motivos para la creación de equipos, la forma habitual de selección de sus componentes y las razones de sus fracasos.

A continuación, el capítulo continúa con diferentes necesidades para trabajar en equipo correctamente tales como las habilidades de observación y de liderazgo, entrando en los elementos básicos del día a día del trabajo en equipo, para concluir con diferentes herramientas que las empresas tienen a su disposición para indicar e incentivar la realidad de que el trabajo en equipo es la fórmula más válida en la actualidad, concluyendo con su estado de desarrollo e implantación en el mundo.

T-17 :tratamiento de conflictos y manejo de reuniones

En este capítulo se analizan dos temas de especial importancia cuando se está hablando de trabajo en equipo, dos aspectos que entran en la dinámica diaria de esta forma de trabajo, el tratamiento de conflictos y el manejo de reuniones.

Comienza con el concepto de conflicto y sus diferentes tipos para después analizar los diferentes factores que influyen en los conflictos y las bases del mismo, analizando las áreas de posibles conflictos, y las bases de su manejo o tratamiento, terminando con las diferentes estrategias de resolución, los diferentes estilos de dirección y su actuación en caso de conflictos, terminando con el decálogo del tratamiento de conflictos.

La segunda parte se centra en el concepto de reunión laboral y sus diferentes tipos favorecidos por las nuevas tecnologías de la información y las diferentes clases dependiendo de sus objetivos, para concluir con los elementos básicos de las reuniones, el decálogo de recomendaciones para su optimización y terminando con las tendencias actuales sobre las mismas.

T-18 : Los procesos de negociación

El capítulo comienza con los conceptos de negociación, sus elementos básicos, los factores que influyen en una negociación, los márgenes y los intereses, para después entrar en diferentes conceptos del proceso de negociación, comenzando con la comunicación, el proceso en sí, los planteamientos estratégicos habituales, las tácticas de negociación más comunes para terminar esta parte con el debate, los momentos difíciles y la conclusión del acuerdo.

La segunda parte entra en la negociación internacional donde existen problemas añadidos por las diferentes culturas, los diferentes idiomas y los diferentes entornos y después de exponer las bases de la negociación con otras culturas, se entra en las características culturales de diferentes países y regiones, dando las recomendaciones pertinentes en cada caso para conseguir las mejores condiciones y resultados.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

PRIMERA PARTE

LA EMPRESA MULTINACIONAL

Y LA GLOBALIZACIÓN

DE LA ECONOMÍA

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA**

T-1: Origen y evolución de la E.M.

T-2: Tipología y factores característicos dominantes de la E.M.

T-3: Modelos organizativos de la E.M.

T-4: Modelos de dirección de la E.M.

T-5: La dimensión transcultural de la E.M. y sus tendencias organizativas y de management.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

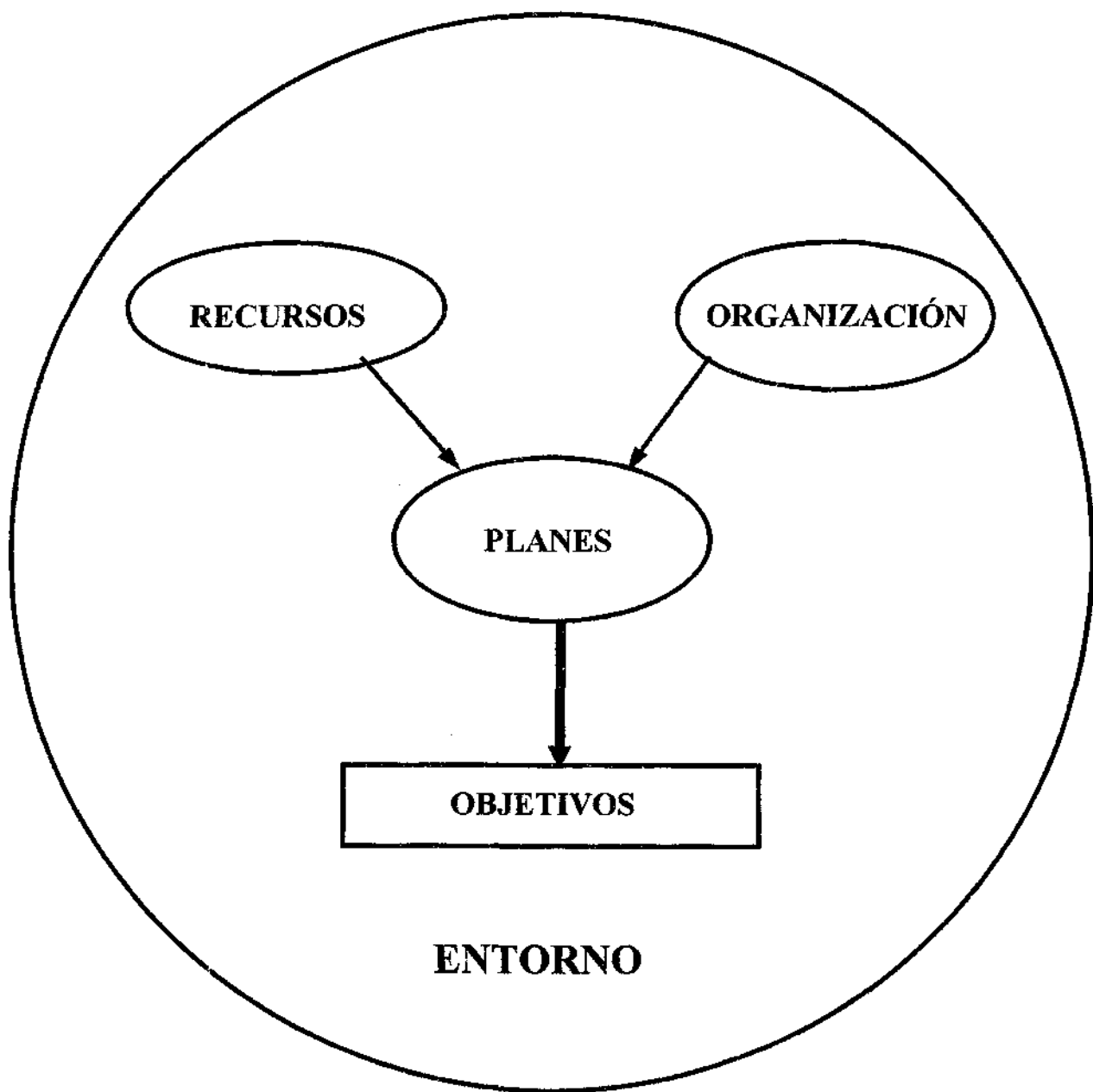
**ORIGEN Y EVOLUCIÓN
DE LA EMPRESA
MULTINACIONAL**

Prof.: F.Cuesta

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA E. M.****UNA VISIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa es un sistema abierto y jerarquizado que se descompone en elementos, establecimientos, filiales, divisiones, etc., interrelacionados entre sí y con los entornos o contextos en los que está inmersa.

Fuente: J.J.Durán
(Organización de la E.M.)

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA E. M.****ESQUEMA BÁSICO DE EMPRESA**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA E. M.****CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Es el proceso por el cual las empresas van obteniendo presencia en diferentes países, distintos de su país de origen, obteniendo mejoras en sus ventajas competitivas.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA E. M.****RAZONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

- . Conseguir mayores volúmenes de facturación
- . Conseguir economías de escala
- . Superar barreras
- . Acceder a nuevos entornos tecnológicos
- . Acceder a recursos baratos
- . Aproximarse a sus clientes
- . Aproximarse a fuentes de abastecimiento baratos

CRECER, REDUCIENDO COSTES

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA E. M.****LAS CLAVES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

- . Planteamiento estratégico
- . Compromisos de inversiones
- . Adaptación estructural y organizativa
- . Adaptación a entornos multiculturales
- . Adaptación de las políticas de R R H H
- . Adaptación de los sistemas de información
- . Confianza en los directivos locales

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA E. M.

PROCESO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN



DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA E. M.****ELEMENTOS INSTRUMENTALES DEL PROCESO
DE INTERNACIONALIZACIÓN****Externos:**

- . Agentes
- . Distribuidores
- . O.E.M.'s

Internos:

- . Departamento de Exportación
- . División internacional
- . Subsidiarias o filiales

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA E. M.****SECUENCIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE
LAS FUNCIONES**

- 1.- Ventas
- 2.- Producción
- 3.- I. + D.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA E. M.

NECESIDADES DE CONOCIMIENTOS Y CANALES DE INFORMACIÓN

ETAPAS	EXPERIENCIA EN M.E.	CANAL DE INFORMACIÓN
Exportación esporádica	Ninguna	“Ninguno”
Exportación a través de intermediarios	Excasa	Débil
Filiales comerciales	Importante y diferenciada	Interiorizado y muy controlado
Filiales manufactureras	Importante y diferenciada	Interiorizado y muy controlado

Fuente: J.J.Durán
(Organización de la E.M.)

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
--

LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA E. M.

INCIDENCIAS DE INVERSIONES Y ORGANIZATIVAS

ETAPAS	COMPROMISO INVERSOR	ORGANIZACIÓN
Exportación esporádica	Despreciable	Sin incidencia formal
Exportación a través de intermediarios	Reducido	Departamento de exportación
Filiales comerciales	Significativo	División de exportación
Filiales manufactureras	Relevante	División internacional

Fuente : J.J. Durán
(Organización de la E.M.)

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA E. M.

EL ENTORNO MULTINACIONAL POR SECTORES

TENDENCIA
DE INTEGRACIÓN

Fuerte

<p>ENTORNO GLOBAL</p> <ul style="list-style-type: none"> . Semiconductores . Química . Ordenadores . Automóviles . Electrónica de consumo . Instrumentos de precisión 	<p>ENTORNO TRANSNACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> . Farmacéuticas . Telecomunicaciones . Comunicación
<p>ENTORNO INTERNACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> . Cemento . Papel e imprenta . Maquinaria . Metales 	<p>ENTORNO MULTIDOMÉSTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Bebidas . Alimentación . Caucho . Utensilios domésticos . Servicios

Débil

Débil

Fuerte

PRESIÓN NACIONAL

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA E. M.****LA SECUENCIA DE LOS BLOQUES ANTE LA
INTERNACIONALIZACIÓN**

- 1.- Estados Unidos
- 2.- Europa
- 3.- Japón
- 4.- Países emergentes

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA E. M.****TIPOS DE PAISES ANTE LAS MULTINACIONALES**

- . Países de origen

- . Países receptores

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA E. M.****VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA LOS PAÍSES
DE ORIGEN****Ventajas:**

- . Creación de riqueza adicional
- . Influencia en los países receptores

Inconvenientes:

- . Disminución del control sobre las actividades de las empresas
- . Pérdida de inversiones
- . Pérdida de puestos de trabajo

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA E. M.****VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA LOS PAÍSES
RECEPTORES****Ventajas:**

- . Creación de riqueza
- . Creación de puestos de trabajo
- . Desarrollo del tejido industrial
- . Adquisición de tecnología

Inconvenientes:

- . Pérdida de control sobre el desarrollo de su industria
- . Influencia en su vida política y social
- . Pérdida de control general

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

**TIPOLOGÍA Y FACTORES
CARACTERÍSTICOS DOMINANTES
EN LA EMPRESA MULTINACIONAL**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****EMPRESA INTERNACIONAL-DEFINICIÓN**

Es aquélla que dispone de un centro dedicado a dirigir las estrategias y operaciones de penetración en mercados extranjeros, hasta el punto de realizar inversiones directas en los países elegidos, pero mantenimiento independiente la gestión de la empresa matriz y la de la establecida en el extranjero.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****EMPRESA INTERNACIONAL- COMPOSICIÓN
DE CAPITAL**

El capital de la empresa internacional será inicialmente del país de origen de la compañía, si bien, podrá internacionalizarse, normalmente a través de cotización en bolsa en diferentes países.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****EMPRESA INTERNACIONAL - MODELO
ESTRATÉGICO**

Los objetivos estratégicos de la empresa internacional estarán fundamentados en el establecimiento de presencia, “rápida y fácil”, en aquéllos países que representan una oportunidad de desarrollo o posibilitan la entrada en terceros, más difíciles de abordar directamente.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****EMPRESA INTERNACIONAL - MODELO
DE GESTIÓN**

La gestión a realizar en la casa matriz es la que se deriva del control del rendimiento de las inversiones realizadas en los diferentes países en los que se ha invertido, sin participar directamente en la gestión en los mismos.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****EMPRESA INTERNACIONAL-MODELO
PRESUPUESTARIO**

La empresa internacional participará sólo en el proceso de aprobación de los presupuestos en cada uno de los países donde ha invertido a nivel de consejo de administración.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****EMPRESA MULTINACIONAL - DEFINICIÓN**

Es aquélla cuyo establecimiento es internacional, contando con entidades jurídicas en los países donde está establecida y donde normalmente desarrollan su actividad a través de subsidiarias con cierto nivel de independencia en la toma de decisiones, siendo su objetivo la maximización total del beneficio.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****EMPRESA MULTINACIONAL - COMPOSICIÓN
DE CAPITAL**

El capital de la empresa multinacional será inicial y principalmente del país de origen de la compañía, si bien, podrá internacionalizarse, normalmente a través de cotización en bolsas extranjeras o en los procesos de fusión.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****EMPRESA MULTINACIONAL - MODELO
ESTRATÉGICO**

Los objetivos estratégicos de la empresa multinacional son aquéllos que permiten crear un marco adecuado para la dirección global de la compañía, analizando las tendencias del entorno económico, político y cultural, valorando las normas gubernamentales y de la competencia en los principales países y determinando las oportunidades en relación con el riesgo.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****EMPRESA MULTINACIONAL - MODELO
DE GESTIÓN**

La gestión que se realiza en la casa matriz es normalmente de planificación y control, dejando a cada una de las subsidiarias la labor de ejecución, con un cierto nivel de independencia en la toma de decisiones.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****EMPRESA MULTINACIONAL - MODELO
DE GESTIÓN**

Sirviéndose irregularmente del concepto “THINK GLOBAL ACT LOCAL”, la casa matriz además de planificar y controlar entra en las directrices de ejecución de las subsidiarias, convirtiendo a los directivos locales en ejecutores.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS**
DOMINANTES EN LA E. M.**EMPRESA MULTINACIONAL - MODELO**
PRESUPUESTARIO

El modelo presupuestario de las compañías multinacionales es, normalmente, vertical descendente con realimentación ascendente y consolidación a nivel de país, región y mundial y/o consolidación a nivel de línea de negocios, línea de productos, etc.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****EMPRESA TRANSNACIONAL - DEFINICIÓN**

Es aquélla que se caracteriza por un grado muy avanzado de internacionalización, tanto desde el aspecto propietario como directivo y que suele basarse desde el punto de vista de “management” en el concepto “Think global, act local”.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS**
DOMINANTES EN LA E. M.**LA EMPRESA TRANSNACIONAL**
COMPOSICIÓN DE CAPITAL

La composición de capital de la empresa transnacional es de diferentes nacionalidades, normalmente de los países en los que está presente, pero no exclusivamente.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****EMPRESA TRANSNACIONAL - MODELO
ESTRATÉGICO**

Los objetivos estratégicos de la empresa transnacional superan el concepto uninacional, con lo que su planificación estratégica además de contemplar la globalidad, tiene que tener muy en cuenta las peculiaridades de cada uno de los países en los que actúa.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****LA EMPRESA TRANSNACIONAL - MODELO
DE GESTIÓN**

La gestión a realizar en la casa matriz es de planificación y control, con una fuerte componente de consolidación, reservando a las filiales la ejecución a nivel local y haciéndolas participar activamente en el proceso de planificación.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****EMPRESA TRANSNACIONAL - MODELO
PRESUPUESTARIO**

El modelo presupuestario de las compañías transnacionales, es, normalmente, vertical ascendente con realimentación descendente y consolidación a nivel mundial según su modelo organizativo.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****EMPRESA SUPRANACIONAL - DEFINICIÓN**

Es aquélla que tiene una total desvinculación de cualquier país, sin estar sujeta jurídicamente a ningún Estado en concreto, estando sometida a un organismo de carácter internacional al que pagaría sus impuestos y del que recibiría el marco jurídico dentro del cual circunscribir sus actividades.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

**TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.**

**EMPRESA SUPRANACIONAL - COMPOSICIÓN
DE CAPITAL**

El capital de la empresa supranacional será del organismo internacional al cual está vinculada.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****EMPRESA SUPRANACIONAL - MODELO
ESTRATEGICO**

Los objetivos estratégicos de la empresa supranacional serán aquéllos establecidos por el organismo internacional al que pertenece y para lo que ha sido constituida.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****EMPRESA SUPRANACIONAL - MODELO
DE GESTIÓN**

La gestión integral de la empresa será realizada por la misma, reservándose el organismo internacional la labor de control y el establecimiento de objetivos estratégicos.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.****EMPRESA SUPRANACIONAL - MODELO
PRESUPUESTARIO**

La empresa supranacional será la responsable de la elaboración de los presupuestos, que deberán ser aprobados por el organismo internacional del que depende.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
--

LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

**TIPOLOGÍA Y FACTORES CARACTERÍSTICOS
DOMINANTES EN LA E. M.**

CUADRO RESUMEN

EMPRESA	CAPITAL	M. ESTRATEGICO	M. GESTIÓN	M. PRESU-PUESTO
Inter-nacional	Uni-nacional	Penetra-ción	Control	Consolida-ción
Multi-nacional	Uni-nacional	Creci-miento	Global	Vertical descendente
Trans-nacional	Pluri-nacional	Adaptativo	Global	Vertical ascendente
Suprana-cional	Institu-cional	Servicio	Integral	Indepen-diente

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

MODELOS ORGANIZATIVOS

DE LA EMPRESA

MULTINACIONAL

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M.****PARÁMETROS DEFINITORIOS DE LA ORGANIZACIÓN DE LA E.M.**

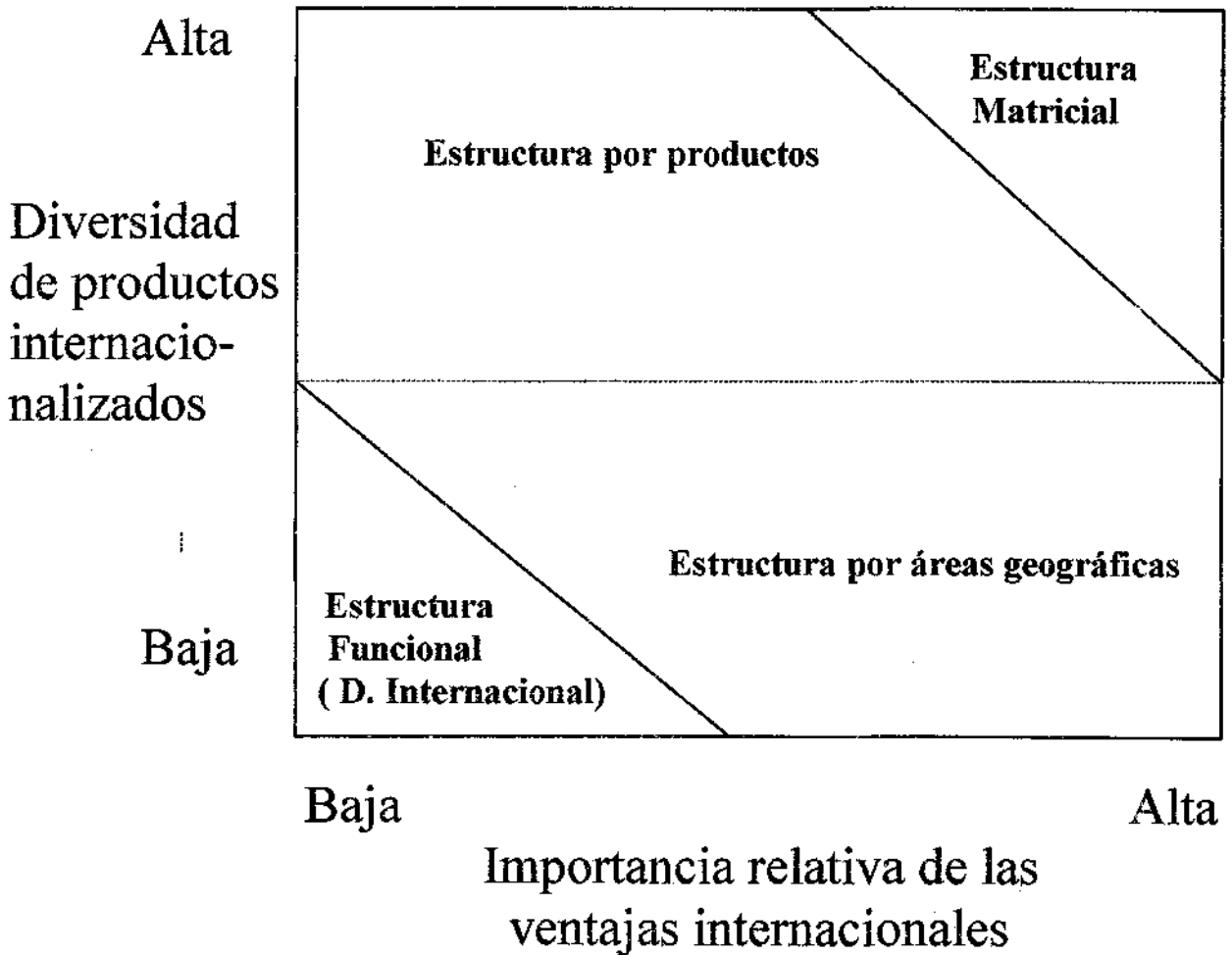
- . Diversidad de productos internacionalizados
- . Nivel de internacionalización de la toma de decisiones
- . Nivel de responsabilidad presupuestaria
- . Nivel de internacionalización del “management”
- . Nivel de compromisos en países receptores
- . Sistemas de información.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M.

TIPOLOGÍA TRADICIONAL ORGANIZATIVA DE LA E.M.



LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA**MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M.****CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS CLAVE
DE LOS MODELOS****. Complejidad organizativa:**

- . Define el grado de dificultad del modelo en cada uno de sus componentes.

. Flujos de información:

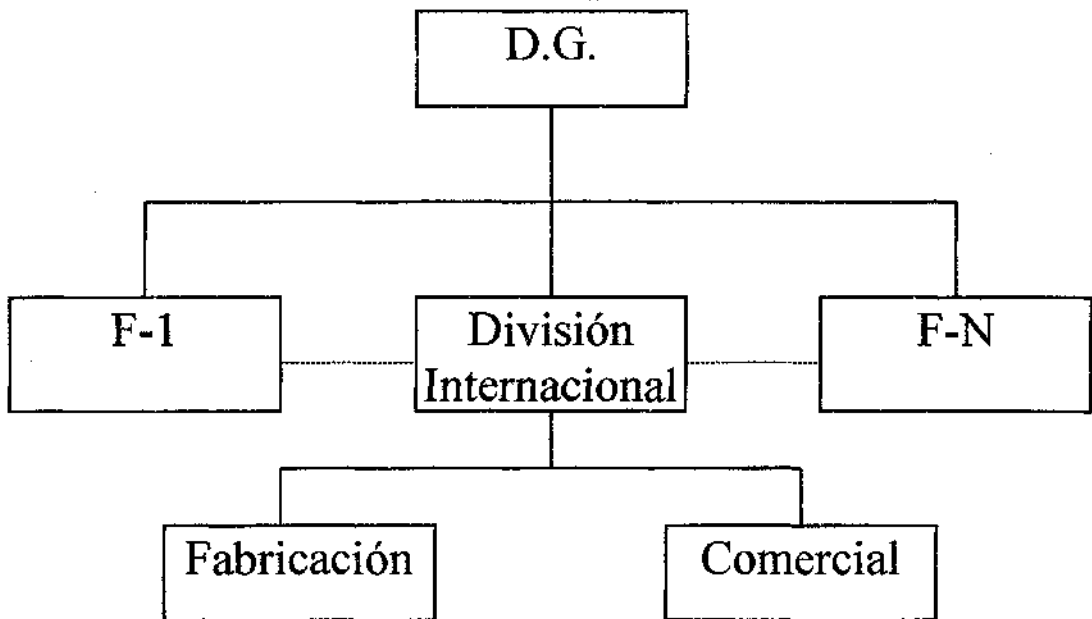
- . Ascendente, desde las filiales hacia la central.
- . Descendente, desde la central hacia las filiales.
- . Horizontal, entre componentes del mismo nivel.
- . Continuidad a lo largo de la cadena.

. Identificación geográfica:

- . Relacionada con la de sus directivos y propietarios.

. Responsabilidad de negocio:

- . Define quién es el componente comprometido a nivel presupuestario.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M.****ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL**

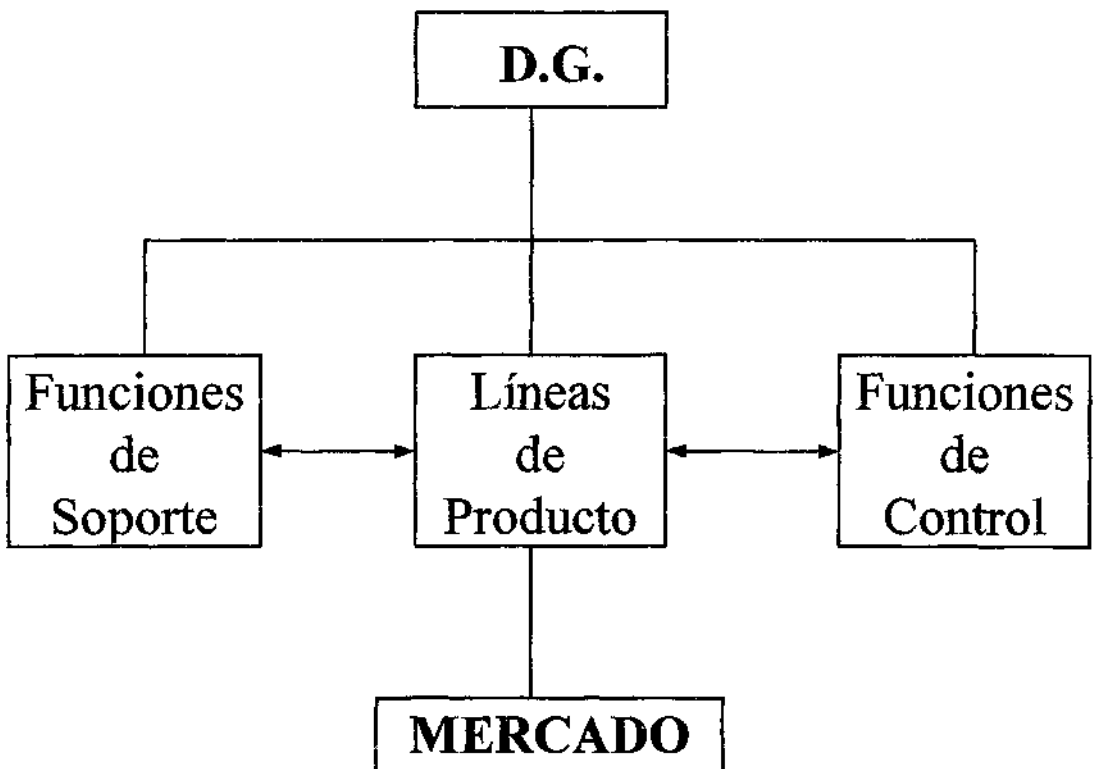
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M.****CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS DE LA
ESTRUCTURA FUNCIONAL**

- . **Complejidad organizativa:**
 - Media, con gran dependencia de otras funciones.

- . **Flujos de información:**
 - Ascendente de control
 - Descendente de imposición.

- . **Identificación geográfica:**
 - Nacionalidad de los propietarios

- . **Responsabilidad de negocio:**
 - Central.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M.****ESTRUCTURA POR PRODUCTOS****ESQUEMA DE LÍNEAS DE PRODUCTO**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M.****ESTRUCTURA POR PRODUCTOS****CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS DE LA
ESTRUCTURA POR L.P.****. Complejidad organizativa:**

Media, con dependencia de otras funciones.

. Flujos de información:

Ascendente de control

Descendente de imposición

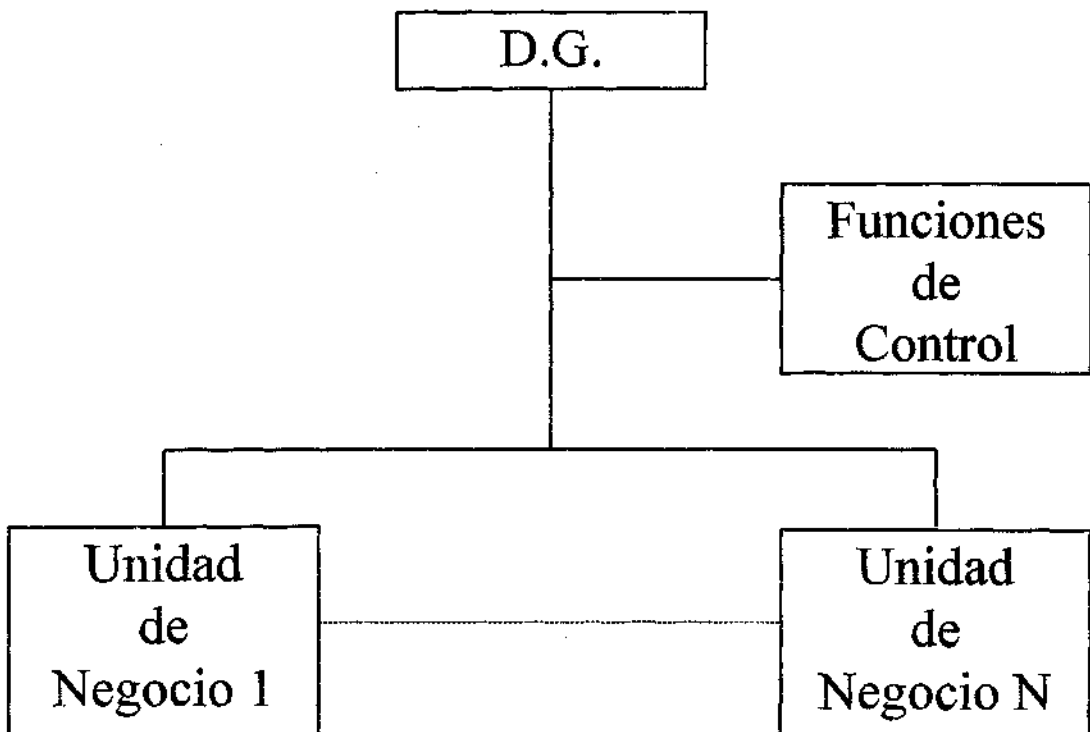
Horizontal de colaboración y de control.

. Identificación geográfica:

Nacionalidad de los propietarios.

. Responsabilidad de negocio:

Central.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M.****ESTRUCTURA POR PRODUCTOS****ESQUEMA DE UNIDADES DE NEGOCIO**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M****ESTRUCTURA POR PRODUCTOS****CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS DE LA
ESTRUCTURA POR U.N.****. Complejidad organizativa:**

- . Alta, con unidades con capacidad autónoma.

. Flujos de información:

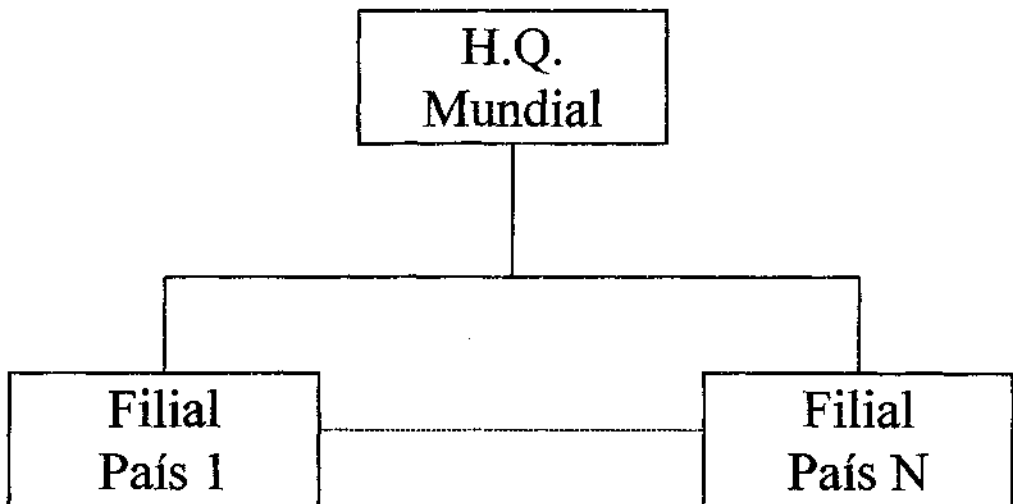
- . Ascendente de control
- . Descendente, institucional.

. Identificación geográfica:

- . Nacionalidad de los propietarios.

. Responsabilidad de negocio:

- . Las Unidades de Negocio

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M****ESTRUCTURA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS****ESQUEMA DE ESTRUCTURA ETNOCENTRICA**

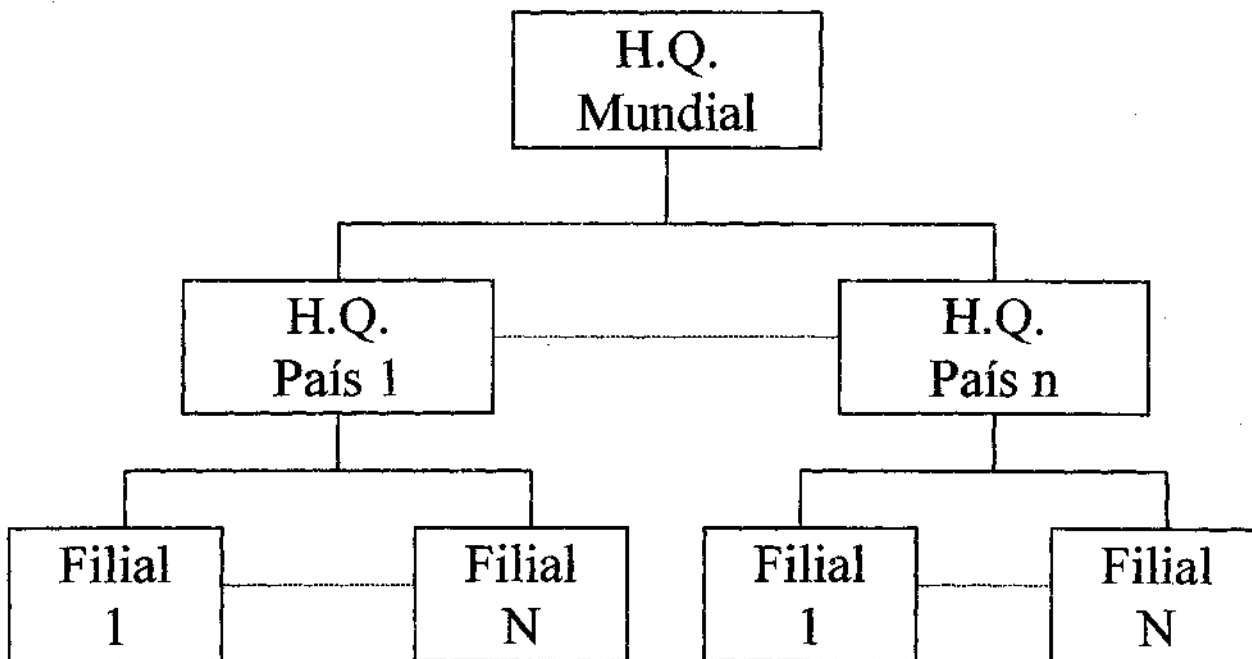
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M****ESTRUCTURA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS****CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS DE LA ESTRUCTURA ETNOCENTRICA**

- . **Complejidad organizativa:**
 - Compleja en país de origen y simple en filiales.

- . **Flujos de información:**
 - Ascendente de control
 - Descendente de imposición
 - Frecuencia elevada.

- . **Identificación geográfica:**
 - Nacionalidad de los propietarios

- . **Responsabilidad de negocio:**
 - Central.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M****ESTRUCTURA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS**
ESQUEMA DE ESTRUCTURA POLICENTRICA

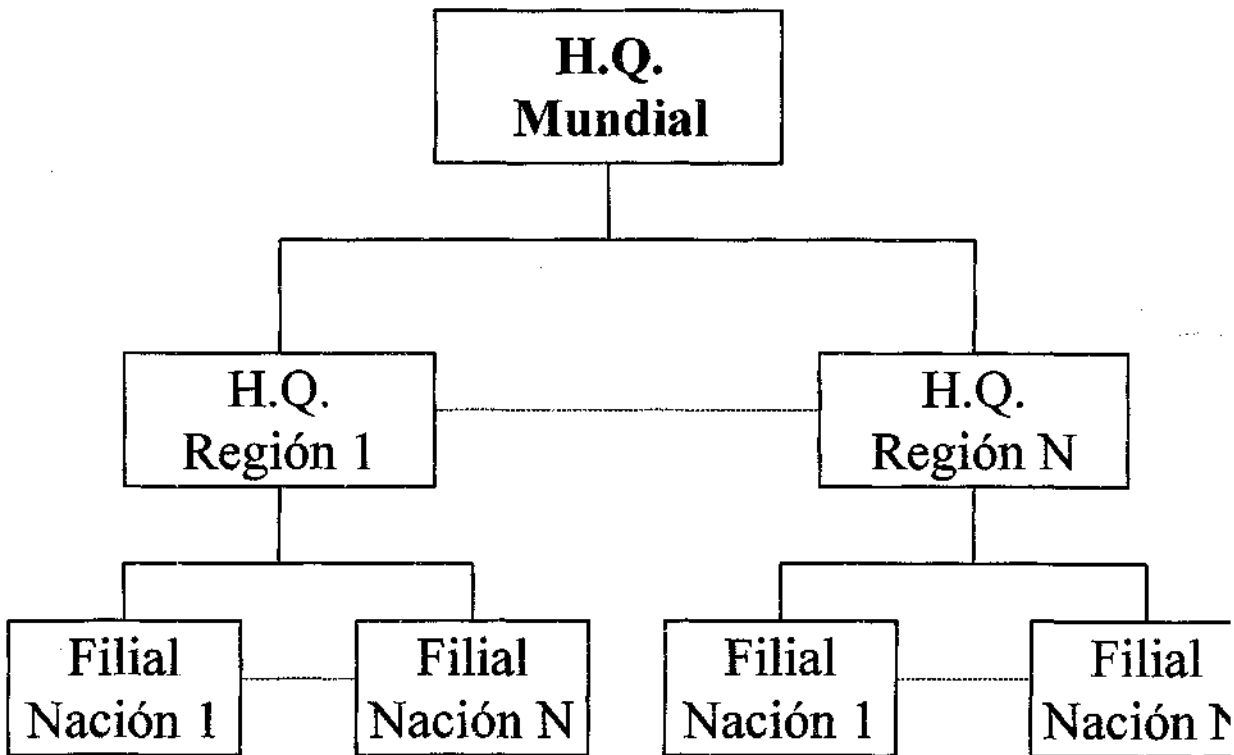
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M****ESTRUCTURA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS
CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS DE LA
ESTRUCTURA POLICENTRICA**

- . **Complejidad organizativa:**
 - Compleja e independiente en cada país

- . **Flujos de información:**
 - Ascendente de control
 - Descendente de imposición
 - Discontinua en la cadena

- . **Identificación geográfica:**
 - Nacionalidad del país de destino

- . **Responsabilidad de negocio:**
 - Por país

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M****ESTRUCTURA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS****ESQUEMA DE ESTRUCTURA
REGIOCENTRICA**

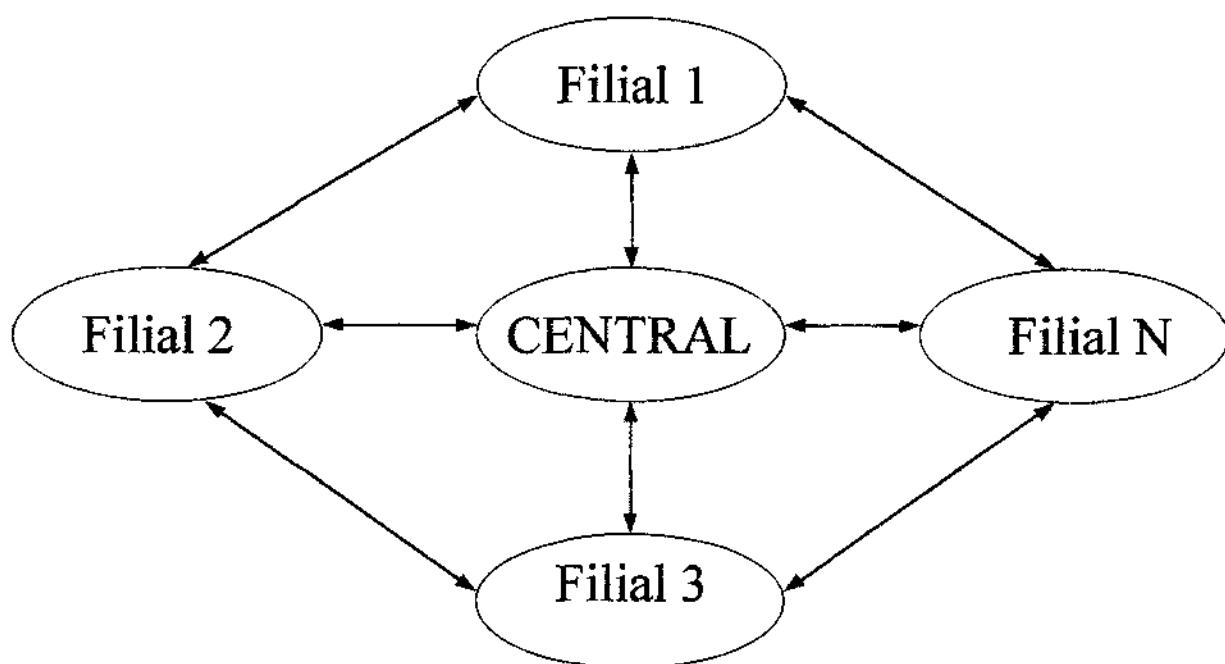
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M****ESTRUCTURA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS****CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS DE LA
ESTRUCTURA REGIOCENTRICA**

- . **Complejidad organizativa:**
 - Compleja e independiente a nivel regional.

- . **Flujos de información:**
 - Ascendente de control
 - Descendente de imposición
 - Discontinua en la cadena

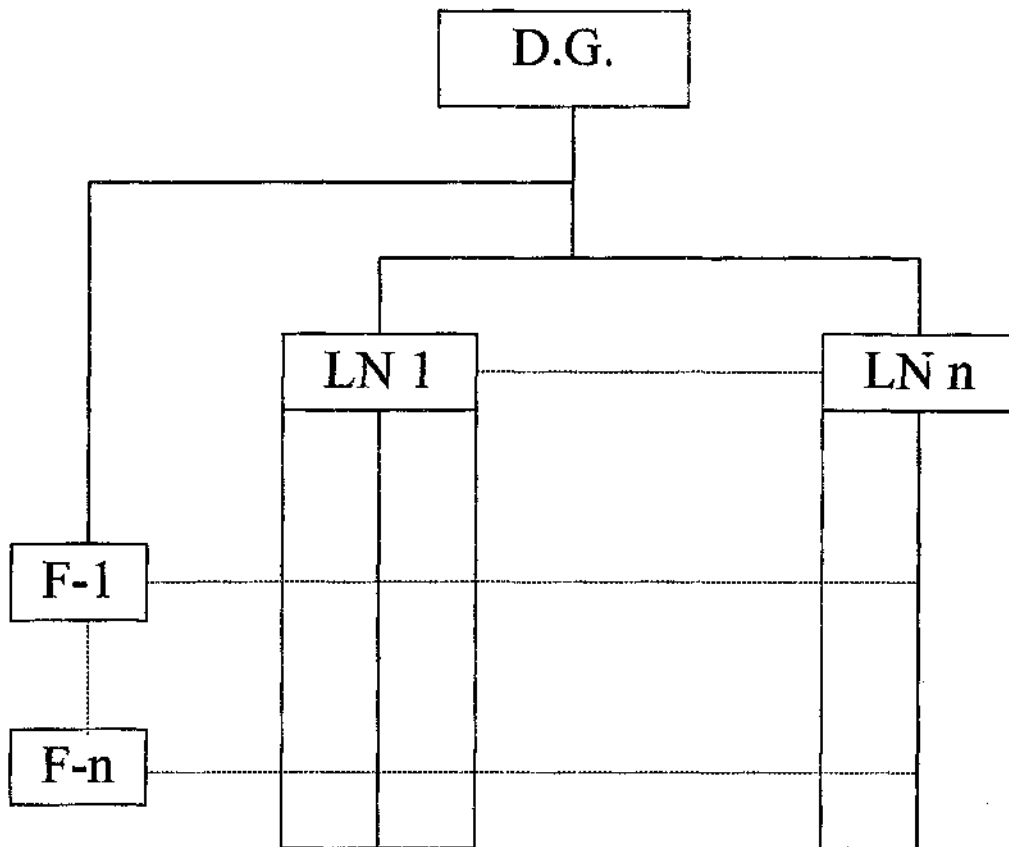
- . **Identificación geográfica:**
 - Regional

- . **Responsabilidad de negocio:**
 - Por región.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M****ESTRUCTURA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS**
ESQUEMA DE ESTRUCTURA GEOCENTRICA

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M****ESTRUCTURA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS**
CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS DE LA
ESTRUCTURA GEOCENTRICA

- . **Complejidad organizativa:**
Compleja e interdependiente a nivel mundial
- . **Flujos de información:**
Horizontal de colaboración y consolidación
- . **Identificación geográfica:**
Mundial, adaptándose a cada país
- . **Responsabilidad de negocio:**
Por cada unidad.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M****ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA MATRICIAL**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E.M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA E.M****CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS DE LA
ESTRUCTURA MATRICIAL**

- . **Complejidad organizativa:**
 - Muy alta y dependiente de las personas

- . **Flujos de información:**
 - Ascendente de control
 - Descendente de imposición
 - Horizontal de negociación

- . **Identificación geográfica:**
 - Nacionalidad de los propietarios

- . **Responsabilidad de negocio:**
 - “Compartida” entre funciones y líneas de negocio.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

**MODELOS DE DIRECCIÓN
DE LA EMPRESA
MULTINACIONAL**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M.****EL CONCEPTO DE ALTA DIRECCIÓN**

Conjunto de personas de la empresa cuya misión es la toma de decisiones estratégicas que ayuden a obtener posiciones de ventaja competitiva.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M****EL CONCEPTO DE DIRECCIÓN**

Son las personas de la empresa cuya misión es la gestión de los recursos de la misma y muy principalmente de los recursos humanos.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M****TIPOS DE EMPLEADOS**

- . Nacionales
- . Multinacionales
- . “Expat”.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M****POLÍTICAS INTERNAS**

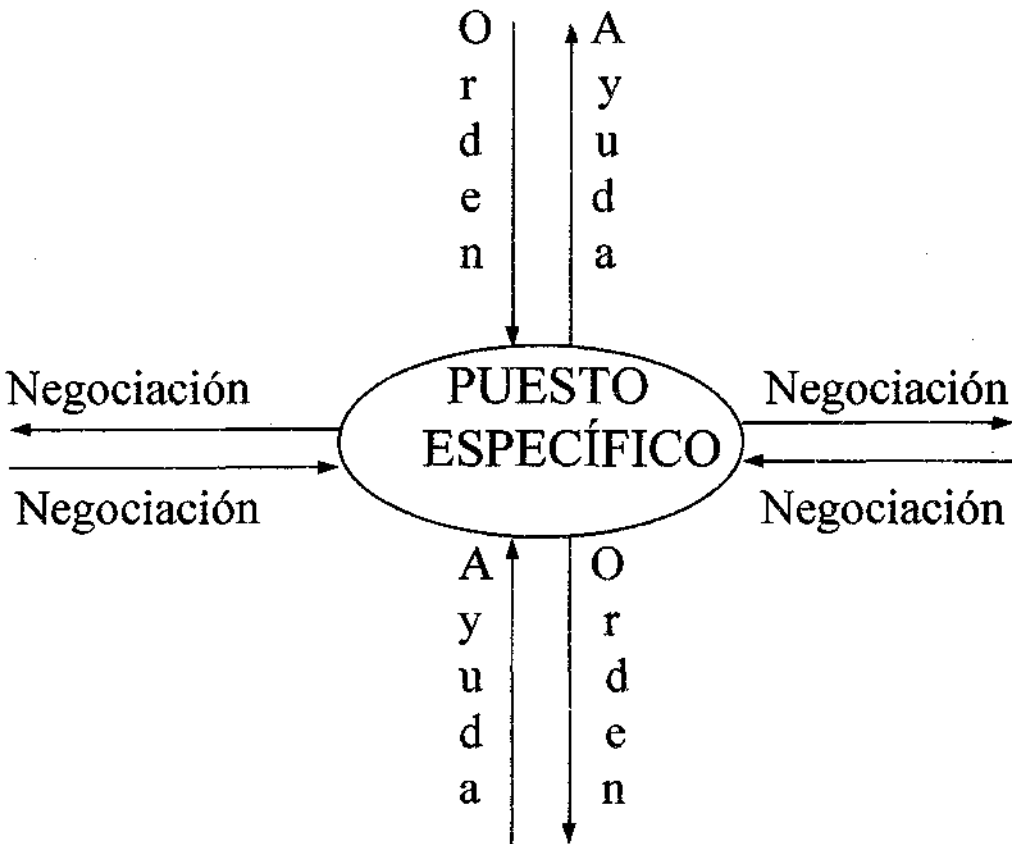
Conjunto de reglas que permiten conocer, a priori, a los empleados de la empresa, su posición, sus posibilidades de desarrollo profesional, económico, etc., las posibilidades de obtención de nuevos conocimientos, activos, etc., para la realización de las funciones especificados en su “job description” y los objetivos que tiene que cumplir, además de como relacionarse en su entorno.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M

ESQUEMA DE RELACIONES INTERNAS



DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M****“JOB DESCRIPTION”**

Es la descripción formal del puesto de trabajo, indicando la posición específica dentro de la organización de la empresa, sus funciones, sus derechos y sus obligaciones, así como los objetivos a cumplir.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M****“CAREER PATH”**

Es el camino o la ruta que debe seguir el empleado que desea tener un desarrollo dentro de una función específica o a través de las diferentes funciones que componen la organización.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M****PLAN DE SUCESIÓN**

Es un plan cuyo objetivo es identificar, preparar y formar, delegando progresivamente funciones, a la persona que debe sustituirnos en nuestro actual puesto de trabajo.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M****ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO**

Es un proceso continuo y sistemático a través del cual la empresa y el empleado mantienen un conocimiento permanente del nivel de cumplimiento de las expectativas mutuas, tanto en cuanto a cumplimiento de objetivos, como de desarrollo personal y profesional, compensación económica, etc.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M

CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS POR ESTRUCTURA GEOGRÁFICA

CARACTERÍSTICAS	ETNO-CÉNTRICA	POLI-CÉNTRICA	REGIO-CÉNTRICA	GEO-CÉNTRICA
Toma de decisiones	En la central	Bastante delegada a las filiales	Alta en la Central Regional	Colaboración entre Central y Filiales
Evaluación y control	Determinada por la Central	Determinada localmente	Determinada regionalmente	Stándares universales y locales
Incentivos	Altos en Central y bajos en Filiales	Gama amplia	Según objetivos regionales	A nivel de directivo Intl. por objetivos mixtos
Carrera profesional	Los nacionales de origen ocupan los puestos clave en todos los países	Los locales ocupan los puestos directivos en las filiales	Personal a nivel regional ocupan los puestos directivos de la zona	Los mejores ocupan los puestos clave en cualquier país

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M****CARACTERÍSTICAS DIRECTIVAS POR
FASES DE IMPLANTACIÓN**

- . Fase de “start-up” : Comercial
- . Fase de consolidación : Burócrata
- . Fase de relanzamiento : De confianza.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M****MODELOS TEÓRICOS DE DIRECCIÓN**

- . Dirección Jerárquica
- . Dirección Presencial
- . Dirección por objetivos
- . Dirección “by consent”
- . Dirección a distancia
- . Dirección participativa
- . Dirección “by walking around”
- . Dirección por involucración.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M****DIRECCIÓN JERÁRQUICA**

Está basada en los principios de autoridad por lo que las órdenes recibidas del superior tienen que ser cumplidas y en ningún caso discutidas ni cuestionadas.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M****DIRECCIÓN PRESENCIAL**

Está basada en los conceptos jerárquicos y el trabajo por horas, donde la presencia física de los supervisores y jefes son la clave para conseguir el máximo rendimiento de los empleados y trabajadores y donde existen las medidas de tiempo precisas de cada una de las actividades que el empleado debe realizar, estando la toma de decisiones centralizada.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M****DIRECCIÓN POR OBJETIVOS**

Es el tipo de dirección basada en la información, el conocimiento y el “consenso”, estando sujetos a ella normalmente las funciones que se consideran centros de beneficio y generalmente a partir de los mandos intermedios.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M****DIRECCIÓN “ BY CONSENT”**

Estilo de dirección basado en el acuerdo entre las partes, representando la evolución de la dirección por objetivos, creando un entorno de entendimiento, con lo que el concepto de obediencia pierde su sentido.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M****DIRECCIÓN A DISTANCIA**

Es el reemplazo de la dirección presencial, facilitada por las nuevas tecnologías de la información y donde la presencia ha sido reemplazada por la comunicación, utilizando los nuevos canales y medios existentes y los estándares de cumplimiento, por los objetivos acordados.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M****DIRECCIÓN PARTICIPATIVA**

Sistema de dirección basado en la participación de todos los empleados en el proyecto diseñado principalmente por la Alta Dirección de la Compañía.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M****DIRECCIÓN “BY WALKING AROUND”**

Estilo de dirección basado en el contacto y la comunicación permanente entre todos los empleados con sus jefes respectivos de manera informal.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M****DIRECCIÓN POR INVOLUCRACIÓN**

Estilo de dirección que se basa en la total involucración de todos los componentes de la organización en el proyecto común desde su concepción, representando la evolución del sistema de dirección participativa y utilizando técnicas del sistema de dirección “by walking around”.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M

**ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL
DIRECTIVO**

- . Idiomas
- . Marketing
- . Gestión Estratégica
- . Organización y cultura empresarial

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

MODELOS DE DIRECCIÓN DE LA E.M

ESTILO DE VIDA

- . Vivir en diferentes países
- . Viajar de manera habitual
- . Plena dedicación
- . Involucración y pertenencia.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

**LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL
DE LA EMPRESA MULTINACIONAL
TENDENCIAS ORGANIZATIVAS
Y DE MANAGEMENT**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****EL ESTADO DEL MERCADO****. DIMENSIÓN:**

- Unión Europea
- Tratado de libre comercio en América del Norte
- Mercosur
- El GATT (Ronda de Uruguay)

. CARACTERÍSTICAS:

- Madurez
- Respondiendo por debajo de las previsiones, especialmente el de sustitución.
- Clientes muy formados y exigentes
- Microsegmentación total (segment of one)
- Entorno muy cambiante
- Oferta excediendo a la demanda.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****EL PERFIL DEL CLIENTE**

- . Muy formado y exigente
- . Consumidor racional
- . Amante del ocio y tiempo libre
- . Utilizador de las nuevas tecnologías
- . Amante de la naturaleza.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****LAS CONSECUENCIAS GLOBALES**

- . Especialización de los bloques:
 - Consumo: Europa y América del Norte
 - Producción: Asia
 - Materia Prima: Cono Sur
- . Mundialización del trabajo
- . Temporalidad e inestabilidad
- . Grandes oportunidades específicas
- . Comercialización en vez de exportación

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****NECESIDADES ESTRUCTURALES**

- . Especialización
- . Flexibilidad
- . Proximidad al cliente
- . Adaptabilidad al cambio
- . Orientación al cliente
- . Sin limitaciones geográficas
- . Multicultural

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****LAS ALTERNATIVAS**

- . Incrementar el tamaño
- . Especializarse más que otras
- . Adaptarse permanentemente.
- . Aliarse con otras compañías

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS
TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****LA CORPORACIÓN VIRTUAL**

Es una red temporal de empresas que se unen para aprovechar una oportunidad específica de mercado.

The Economist
(6/2/93)

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****CARACTERÍSTICAS DE LA CORPORACIÓN VIRTUAL**

- . Orientada al cliente
- . Basada en la excelencia tangible
- . Transnacional y multicultural
- . Absolutamente adaptable
- . Especializada en cada oportunidad

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****ESTRUCTURA DE UNA CORPORACIÓN VIRTUAL**

- . Funciones Nucleares (Core)

- . Funciones Necesarias (Socios)
 - Alianzas estratégicas
 - “Joint Ventures”
 - U.T.E.’s
 - Outsourcing
 - Subcontratación
 - Personal sin pertenencia.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****ESTRUCTURA COSMOS DE F. CUESTA****. Funciones Nucleares (Core):**

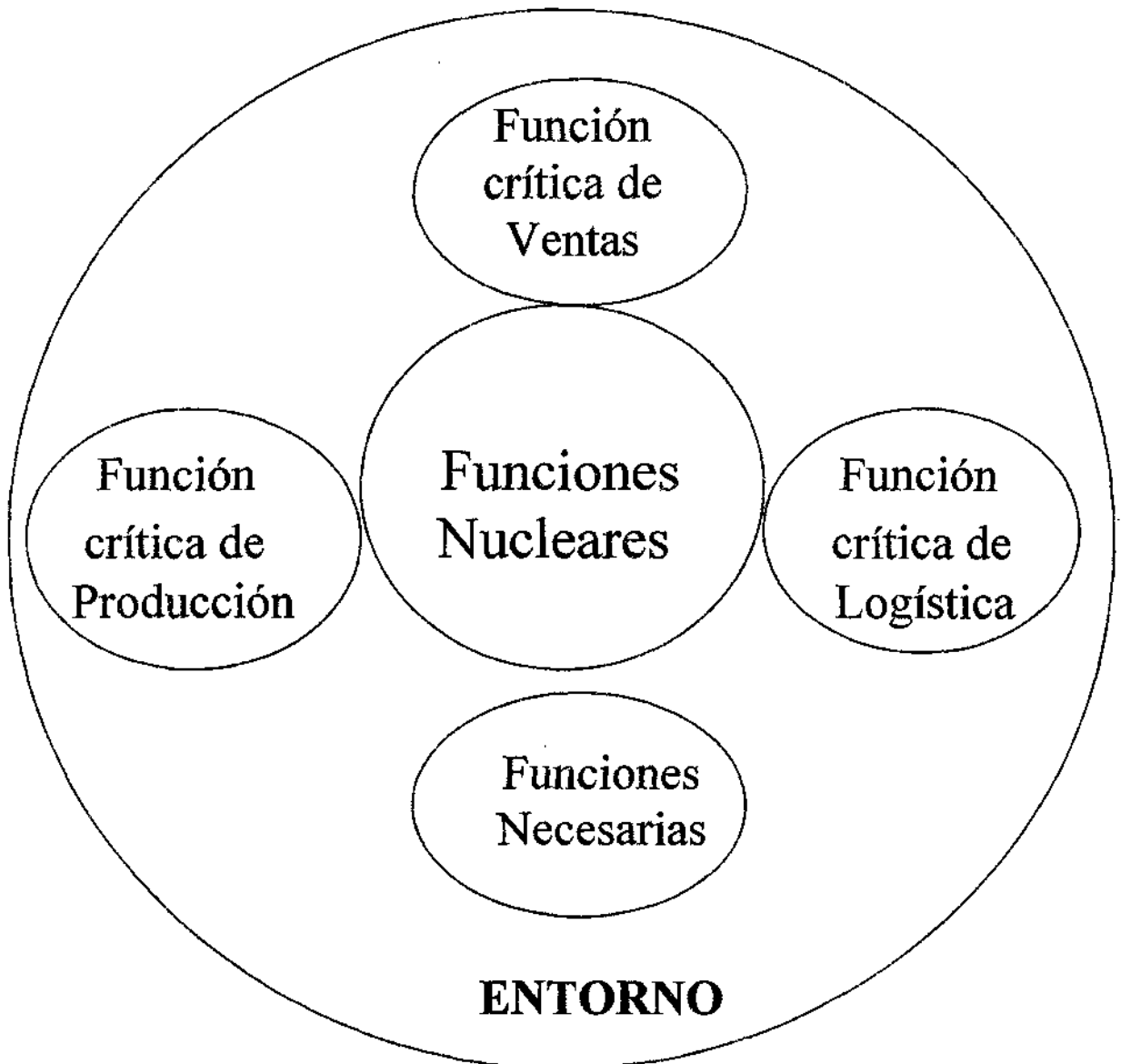
- I + D
- Marketing
- Gestión Global

. Funciones Críticas (Socios):

- Ventas
- Logística
- Producción

. Funciones Necesarias (Adheridos):

- Consultores
- E.T.T.
- Outsourcing
- Subcontratas.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA COSMOS**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****CARACTERÍSTICAS DEL CORE DE LA ESTRUCTURA COSMOS****. Organización F I C:**

- Formación
- Información
- Comunicación.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****LAS HERRAMIENTAS AVANZADAS DE GESTIÓN****. Formación:**

- Sistemas E.A.O.

. Información:

- Datawarehouse
- E.I.S.

. Comunicación:

- Teleconferencia
- Videoconferencia
- Workflow
- Groupware.
- S.A.C.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****FUNDAMENTOS DEL NUEVO CONCEPTO DE DIRECCIÓN**

- . Gestión en vez de control
- . Negociación en vez de imposición
- . Dimensión amplia
- . Ética, transparencia y honestidad.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****CARACTERÍSTICAS Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS DEL NUEVO MODELO DE DIRECTIVO****Características :**

- . Liderazgo
- . Comunicador
- . Visión
- . Negociador
- . Flexible
- . Dedicado e incansable
- . Ético y honesto

Conocimientos :

- . Idiomas
- . Marketing
- . Gestión Estratégica
- . Organización y cultura empresarial

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT

LOS NUEVOS MODELOS DE DIRECCIÓN

- . Dirección a distancia
- . Dirección “by consent”
- . Dirección por involucración.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO****. CORE:**

- Dedicación plena
- Absoluta movilidad
- Flexibilidad total

. NO CORE:

- Por proyecto
- A tiempo parcial
- A distancia
- Teletrabajo
- Múltiple y disperso
- Autocontrolado.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****CONOCIMIENTOS BÁSICOS GENERALES DEL NUEVO MODELO DE TRABAJADOR**

- . Idiomas
- . Informática de usuario
- . Marketing y Ventas
- . Trabajo en equipo
- . Gestión de conflictos
- . Materias específicas.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS
TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****EL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA**

- . Como cliente
- . Como proveedor
- . Como empleado.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****CARACTERÍSTICAS DEL CAPITAL HUMANO**

- . Formado y con preparación
- . Exigente en sus planteamientos
- . Multicultural y multi-idiomático
- . Con deseos de pertenencia e involucración o con deseos de independencia.
- . Con dedicación plena o controlando su tiempo libre.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LA E. M. Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA****LA DIMENSIÓN TRANSCULTURAL DE LA E.M. Y SUS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS Y DE MANAGEMENT****ALTERNATIVAS DE MODELOS DE VIDA****. CORE:**

Dedicado al trabajo con fuertes compensaciones económicas

. NO CORE:

Sirviéndose del trabajo con compensaciones personales.

SEGUNDA PARTE**LOS MODELOS
MUNDIALES MÁS
CARACTERÍSTICOS**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS**

T- 6 : El modelo Americano

T- 7 : El modelo Japonés

T- 8 : El modelo Coreano

T- 9 : El modelo Europeo

T-10: España y las multinacionales

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

**EL MODELO
AMERICANO**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO AMERICANO****ANTECEDENTES Y DESARROLLO (1)**

- . Anterior a la 2ª Guerra Mundial: Comienzos
 - Empresas específicas (ITT)

- . Posterior a la 2ª Guerra Mundial: Expansión
 - Inversión directa en:
 - . Petróleo
 - . Minería
 - . Canadá
 - . América del Sur

- . Décadas de los 50 y 60: Pico de expansión
 - Filiales de producción en:
 - . Química
 - . Productos farmacéuticos.
 - . Automóviles
 - . Maquinaria industrial
 - . Ordenadores
 - . Componentes electrónicos
 - . Industria alimentaria.
 - . Canadá
 - . Europa Occidental
 - (C.E.E.)

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO AMERICANO****ANTECEDENTES Y DESARROLLO (II)**

- . Décadas de los 60 y 70: Continúa la expansión
 - . Filiales de producción
 - . Todos los sectores
 - . Japón
 - . Australia
 - . Países Latinoamericanos más desarrollados

- . Décadas de los 70 y 80: Expansión de servicios
 - . Bancos
 - . Europa
 - . Empresas de seguros
 - . Consultoras
 - . Agencias de publicidad

- . Décadas de los 80 y 90: Ralentización y contracción
 - . Petróleo
 - . Minería
 - . Actividades relacionadas con recursos naturales.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO AMERICANO****ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

- . Implantación en países desarrollados y posteriormente en países poco desarrollados.
- . Establecimiento de filiales con capital de origen.
- . Estrategia basada en división internacional fundamentalmente. (85%)
- . Estrategia basada en conceptos globales (5%)
- . Decisiones estratégicas centralizadas.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO AMERICANO****MODELO ESTRUCTURAL**

- . Basado en división internacional mayoritariamente
- . “Headquaters” regionales y subsidiarias
- . Muy jerarquizada y piramidal
- . Matricial en algunos casos
- . Basado en estructura global (33%)

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS**EL MODELO AMERICANO****MODELO DE GESTIÓN (I)**

- Nivel de formalización muy alto (88%)
 - . Dependencia de las subsidiarias de manuales, procedimientos y políticas de los “Headquarters”.
 - . Utilización de las políticas y procedimientos a nivel estratégico y para toma de decisiones.
 - . Standarización del reporte con alta frecuencia.

- Reporte mensual de situación incluyendo:
 - . Balance
 - . “P & L”
 - . Producción
 - . “Market share”
 - . Posiciones de “cash”
 - . Inventarios
 - . Venta por producto.

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS**EL MODELO AMERICANO****MODELO DE GESTIÓN (II)**

- Toma de decisiones
 - . En H.Q.: Financieras y R & D
 - . Compartida: Publicidad, promoción personal, producción
 - . En las Subsidiarias: Compras, establecimiento de precios, marketing.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO AMERICANO****CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS**

- . Objetivo centrado en beneficios
- . Flexibilidad en el empleo
- . Decisiones y responsabilidad individual
- . Ambiente de competencia
- . Evaluación y promoción rápida
- . Evaluación sofisticada de resultados
- . Control explícito formalizado
- . Estructura formalizada y centralizada
- . Autofinanciación y acceso a mercado de capitales
- . Concepción fragmentada de la empresa
- . Carrera profesional especializada.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO AMERICANO****ORGANIGRAMA**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO AMERICANO****AMERICAN TELEPHONE AND TELEGRAPH
(AT&T)(I)****1.- Desarrollo:**

- . Hasta 1.984: Lucha por el posicionamiento interno en U.S.A.

- . Desde 1.984: - Concentración en operaciones internacionales
- Diversificación en diferentes sectores
- Reestructuración creando grupos especializados (Operador de telecomunicación, Fabricante de equipos e Informática)

- 2.- Actividades:**
- Servicios de telecomunicación (65%)
 - Venta de productos y servicios(25%)
 - Alquiler de equipos (8%)
 - Servicios financieros y leasing (2%)

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
--

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO AMERICANO

AMERICAN TELEPHONE AND TELEGRAPH
(AT&T)(II)

3.- **Datos Financieros:** (millones de dólares)

<u>Año</u>	<u>Ingresos</u>	<u>Beneficios netos</u>
1.991	63.089	552
1.990	62.191	3.104
1.989	61.100	3.109
1.988	61.756	- 1.231
1.987	60.530	2.440

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS**EL MODELO AMERICANO****FORD MOTOR COMPANY (I)****1.- Desarrollo:**

- . Hasta la 1ª Guerra Mundial: Lucha por el posicionamiento interno y concentración del negocio.
- . 1ª Guerra Mundial: Período de internacionalización (Canadá, Gran Bretaña, Alemania, etc.) y diversificación (Maquinaria agrícola y aeroplanos)
- . 2ª Guerra Mundial: Fabricación de bombarderos B-24
- . Década de los 50: Crecimiento espectacular utilizando técnicas de marketing
- . Década de los 70: Caída de la operación en U.S.A.
- . Década de los 80: Florecimiento y caída de la operación en Europa
- . Década de los 90: Comienzan las alianzas con los competidores.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
--

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO AMERICANO

FORD MOTOR COMPANY (II)

2.- Actividades:

- . Automotores (80%)
- . Servicios financieros (20%)

3.- Datos Financieros: (Millones de dólares)

<u>Año</u>	<u>Ingresos</u>	<u>U.S.A.</u>	<u>Europa</u>	<u>Resto</u>
1.991	88.286	61%	27%	12%
1.990	97.650	63%	26%	11%
1.989	96.146	67%	22%	11%

<u>Año</u>	<u>Beneficios</u>	<u>U.S.A.</u>	<u>Europa</u>	<u>Resto</u>
1.991	- 2.258	0%	0%	100%
1.990	860	70%	30%	0%
1.989	3.835	42%	34%	24%

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO AMERICANO****INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES
CORP. (I.B.M.) (I)****1.- Desarrollo:**

- De 1.910 a 1.924: Creación de C T R (Computing-Tabulating Recording Company) por fusión de 3 Cias dedicadas a fabricación de relojes, balanzas y ábacos y tabuladoras.
- Contratación en 1.914 de Thomas Watson y comienzo de las estrategias de marketing
- Año 1.924: Cambio de nombre al actual I B M
- De 1.924 a 1.956:
 - . De la tabuladora a los ordenadores
 - . Lazos con el mundo académico
 - . Creación de una impresionante fuerza de ventas
 - . Comienzo de operaciones internacionales tras la 1ª Guerra Mundial

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS**EL MODELO AMERICANO****INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES
CORP. (I.B.M.) (II)**

- De 1.956 a 1.980:
 - . Lanzamiento del S/360 en 1.964
 - . Lanzamiento del S/370 en 1.970
 - . Concentración en grandes sistemas y mercados institucionales
 - . Estrategia de anuncio permanente de productos nuevos, “inexistentes”.
 - . Introducción de ordenadores medio en 1.979
 - . Apodo de “BIG BLUE”

- Década de los 80: Entra en la batalla de los Pc's

- Desde finales de los 80:
 - . Debilitamiento de su liderazgo
 - . Comienza el proceso de reducción y reciclaje de personal
 - . Comienza la diversificación en servicios
 - . Comienza el proceso de alianzas.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
--

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO AMERICANO

INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES CORP. (I.B.M.) (III)

2.- Actividades:

- . Unidades centrales (23%)
- . Pc's y estaciones de trabajo (18%)
- . Periféricos (16%)
- . Software (16%)
- . Apoyo técnico (11%)
- . Sistemas especiales (3%)
- . Servicios de consultoría

3.- Datos financieros (% millones de dólares)

<u>Año</u>	<u>Ingresos</u>	<u>U.S.A.</u>	<u>Europa</u>	<u>Resto</u>
1.991	64.792	41%	34%	25%
1.990	69.018	42%	36%	22%
1.989	62.710	43%	34%	23%

<u>Año</u>	<u>Beneficio</u>	<u>U.S.A.</u>	<u>Europa</u>	<u>Resto</u>
1.991	- 2.827	0%	66%	34%
1.990	6.020	24%	50%	26%
1.989	3.758	0%	65%	35%

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO

JAPONÉS

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****ANTECEDENTES Y DESARROLLO**

- Posterior a la II Guerra Mundial: Comienzos
 - Inversión directa en países para conseguir materias primas y petróleo para sus empresas.

- A partir de finales de los 60: Expansión
 - Inversión directa en:
 - . Textil
 - . Confección
 - . Metalurgia
 - . Bienes de equipo
 - . Industrias de alta tecnología
 - . Asia

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****ANTECEDENTES Y DESARROLLO**

- Década de los 80: Aproximación a los mercados
 - . Microelectrónica . U.S.A.
 - . Cojinetes
 - . Motocicletas

- Anterior a la II Guerra Mundial: Empresas Familiares (Zaibatsu)

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

- Comienzo por necesidad de materias primas
- Implantación en países poco desarrollados y posteriormente en países desarrollados.
- Inversiones realizadas conjuntamente con las grandes compañías mercantiles del país de origen, o con entidades financieras locales.
- Establecimiento de filiales con capital mixto.
- Estrategia basada en “división internacional”, seguimiento del modelo americano (87%).
- Decisiones estratégicas centralizadas y muy próximas a las estrategias gubernamentales.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****MODELO ESTRUCTURAL**

- Basado en división internacional (87%)
- “Headquaters” regionales
- Bajo nivel de integración
- Estructuras conservadoras aunque flexibles y poco definidas.
- Parcialmente dependiente de sus socios.
- Cierta nivel de indefinición.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****MODELO DE GESTIÓN (I)**

- Nivel de formalización muy bajo (12%)
 - Relativa baja dependencia de las subsidiarias de manuales, procedimientos y políticas de las “Headquarters”
- Reportes de situación normalmente no mensuales
 - Escasa preocupación sobre los entornos locales y aspectos de marketing.
 - No revisión del rendimiento y cumplimiento de los empleados de las subsidiarias.
 - Centrados en los aspectos financieros, enfatizando en los aspectos operativos y de “management”, ejercido por japoneses.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****MODELO DE GESTIÓN (II)**

- Toma de decisiones:
 - Alto nivel de autonomía a nivel subsidiaria.
 - Involucración de los segundos niveles de la organización en las decisiones operativas.
 - Estratégicas y críticas, absolutamente centralizadas a nivel presidencial.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS**

- Objetivos múltiples (acceso a materias primas, crecimiento estratégico, etc).
- Estabilidad en el empleo.
- Decisiones consensuadas y responsabilidad colectiva.
- Ambiente de cooperación.
- Evaluación y promoción lenta.
- Evaluación simple de los resultados.
- Control implícito informal.
- Estructura flexible poco formalizada y descentralizada.
- Predominio de la financiación bancaria.
- Concepción holista de la empresa.
- Carrera profesional no especializada.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****LAS “TRADING COMPANIES”****EL CONCEPTO DE CORPORACIÓN**

- Corporaciones muy grandes preparadas para manejar megaproyectos.
- Evolución del concepto del “zaibtsu” o empresa familiar (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Furukaura y Yasuda).
- Actualmente “Keiretsu”, reorganización de los antiguos “Zaibatsu”.
- Influenciadas por la situación generada después de la 2ª guerra mundial.
- Concepto de comunidad o asamblea de personas más que de corporación.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****LAS “TRADING COMPANIES”****EL CONCEPTO DE CORPORACIÓN (Cont.)**

- Expansión como consecuencia de la guerra de Corea.
- El objetivo del directivo es el bienestar de los empleados.
- Rodeadas de pequeñas compañías muy flexibles.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****LAS “TRADING COMPANIES”****EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

- Organización significa gente.
- No existen organigramas en la mayor parte.
- Encargado o Delegado en vez del concepto de Director o jefe.
- Capacitados para reaccionar rápidamente ante los cambios de entorno.
- Fundamentadas en el concepto de igualdad y generalistas, con cambios de posición de los gerentes con cierta frecuencia.
- Superposición en las áreas gerenciales que facilitan la comunicación y la adaptación.
- Utilización intensiva de la capacidad creativa y de la contribución de los empleados más que de la planificación estratégica.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****LAS “TRADING COMPANIES”****EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**
(Cont.)

- Desarrollo de los puestos más bajos, independiente de la formación.
- Compensación por comparación y no por titulación.
- Las mejoras tienen que surgir de “genba”.
- Los que mejor conocen la empresa son los que están en la línea.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****LAS “TRADING COMPANIES”****EL PAPEL DEL GOBIERNO**

- Importancia crítica de la educación primaria.
- Mentalización sobre la necesidad del trabajo para transformar las materias primas que tienen que importar para conseguir beneficios exportando, que permitan adquirir los productos básicos.
- El Ministerio de educación y el Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI), como motores.
- El MITI actúa como propulsor y catalizador no como financiador.
- El MITI suele limitarse a respaldar abiertamente programas de I + D vitales.
- El Comercio internacional debe ser la forma de vida nacional.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****LAS “TRADING COMPANIES”****LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS****• Tecnología:**

- Fuerte dependencia tradicional del mundo occidental.
- Copia de las tecnologías de terceros.
- Desarrollo de tecnologías complementarias para optimización de resultados.
- Consecución progresiva de independencia a largo plazo.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****LAS “TRADING COMPANIES”****LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS (Cont.)****• Marketing:**

- Comercialización progresiva (Asia, U.S.A., expansión).
- Utilización de socios comerciales cuando la comercialización es difícil o complicada.
- Estrategia de marcas dobles.

• Capital:

- Alto nivel de financiación, previsto por los bancos, sin presiones.
- Accionistas institucionales.

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS**EL MODELO JAPONÉS****LAS “TRADING COMPANIES”****TIPOS DE “KEIRETSU”**

- **Keiretsu Vertical:** Formada por el fabricante con sus suministradores y sus distribuidores, normalmente típico de industrias tipo electrónica o automoción.
- **Keiretsu Horizontal:** Normalmente centrados en una institución financiera, siendo el más parecido al antiguo “zaibatsu”.

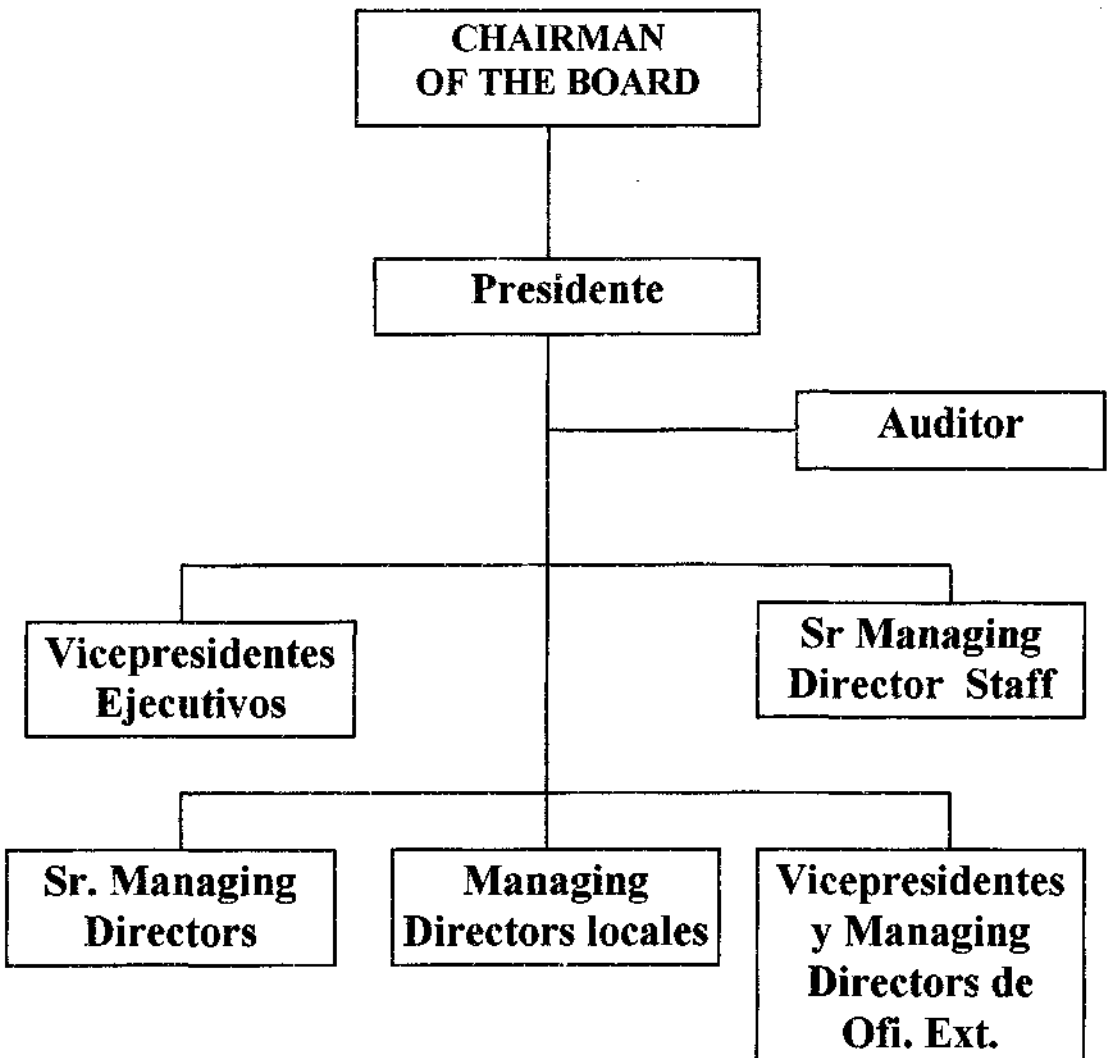
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO JAPONÉS

LAS “TRADING COMPANIES”

ESQUEMA ORGANIZATIVO



DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
--

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO JAPONÉS

MITSUBISHI GROUP (I)

1.- Desarrollo

- Hasta la 2ª Guerra Mundial: Desarrollo del “zaibatsu”

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| . Compañía naviera | . Petróleo |
| . Producción de carbón | . Química |
| . Inmobiliario | . Maquinaria Eléctrica |
| . Banca | . Producción de motores |
| | . Material bélico |

- Desde 1954: Creación del “Keiretsu”

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------|
| . Import de materias primas y energía | |
| . Export de bienes manufacturados | |
| . Fibras sintéticas | . Reactores Nucleares |
| . Aluminio | . Banca |
| . Energía nuclear | . Turismo |
| . Maquinaria pesada | . Locomotoras |
| . Automóviles | . Etc. |

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****MITSUBISHI GROUP (II)****2.-Actividades:**

- Mitsubishi Corporation: El brazo Comercial
 - . Sistemas informáticos y máquinas
 - . Combustibles
 - . Metales
 - . Alimentación
 - . Productos Químicos
 - . Textiles y mercaderías en general
- Mitsubishi Bank: El brazo financiero
- Mitsubishi Electric Corporation: Fabricación
 - . Informática, telecomunicaciones y sistemas y dispositivos electrónicos
 - . Maquinaria pesada
 - . Automatización de Fábricas
 - . Productos de Electrónica de Consumo

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****MITSUBISHI GROUP (II)****2.- Actividades: (2)**

- **Mitsubishi Heavy Industries:** Fabricación
 - . Equipos y sistemas para centrales nucleares y térmicos
 - . Buques
 - . Equipos y maquinaria para la industria de procesos
 - . Aviones
 - . Sistemas de enfriamiento
 - . Maquinaria Industrial

- **Mitsubishi Motors Corporation:** Fabricación
 - . Automoción.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
--

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO JAPONÉS

MITSUBISHI GROUP (III)

3.- Datos Financieros: (Millones de dólares)

<u>Año</u>	<u>Ingresos</u>	<u>Japón</u>	<u>Europa</u>	<u>Resto</u>
1991	164.400	71%	12%	17%
1990	154.350	73%	12%	15%
1989	130.290	70%	15%	16%

<u>Año</u>	<u>Beneficios</u>	<u>Japón</u>	<u>Europa</u>	<u>Resto</u>
1991	544	76%	4%	20%
1990	500	81%	4%	15%
1989	385	89%	2%	9%

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****FUJITSU LTD (I)****1.-Desarrollo:**

- Hasta 1.935: . División de Equipos Electrónicos de Fuji Electric
- 1.935 : . Independiente
 - . Fabrica telefonía para uso militar
- II Guerra M.:. Fabrica baterías antiaéreas
- Hasta 1.970 :. Entra en el sector informático
 - . En 1954 presenta el FACOM 100
 - . Concentración en desarrollo de circuitos integrados Cg grandes sistemas
 - . En 1965 presenta el FACOM 230.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****FUJITSU LTD (I)****1.-Desarrollo: (2)**

- Década de los 70: Se segrega y en 1972, la naciente FAMUC se dedica a la automatización de fábricas.
 - . Alianza con Gene Amdhal.
 - . Comienza procesos de alianza para adquirir tecnología y acercarse a mercados.
- Década de los 80: Alianza con Hitachi y NEC para producir superordenadores.
 - . Mantienen una fuerte posición en comunicación gracias a su relación con NTT.
 - . Se convierte en uno de los mayores fabricantes de chips.

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS**EL MODELO JAPONÉS****FUJITSU LTD (1)****1.-Desarrollo: (3)**

- Década de los 90: Adquisición de ICL
 - . Adquisición de la división informática de NOKIA
 - . Compra a Bell Atlantic del 50% de las empresas de mantenimiento de ordenadores en Europa.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
--

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO JAPONÉS

FUJITSU LTD (II)

2.- Actividades:

- . Ordenadores y sistemas informáticos (69%)
- . Sistemas de comunicación (15%)
- . Semiconductores y componentes electrónicos (12%)
- . Otras actividades (4%)

3.- Datos Financieros: (Millones de dólares)

<u>Año</u>	<u>Ingresos</u>	<u>Japón</u>	<u>Extranjero</u>
1.991	24.750	75%	25%
1.990	21.250	76%	24%
1.989	20.000	78%	22%

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
--

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO JAPONÉS

TOYOTA MOTOR CORPORATION (I)

1.-Desarrollo:

- . Hasta 1.937: Compañía dedicada al sector textil
 - . Creación de la división automovilística.
- . 1.937:
 - . Creación de Toyota Motor como compañía independiente.
- . II Guerra M.
 - . Dedicación exclusiva a la fabricación de camiones por imposición.
- . Década de los 50: Reestructuración de la Compañía, Toyoda obligado a dimitir por los sindicatos.
 - . Creación de la compañía comercial (Toyota Motor Sales)
 - . Liderazgo en Japón.
 - . Inversiones en programas escolares de educación vial.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO JAPONÉS****TOYOTA MOTOR CORPORATION (I)****1.-Desarrollo (2)**

- . Desde finales de los 50: Comienza la internacionalización en California.
- . Década de los 70: Crecimiento del proceso de internacionalización superando a: Fiat, Chrysler y VW.
- . Década de los 80: Absorción de su compañía comercial.
 - . Comienzo de fabricación en U.S.A. , Canadá, Brasil, Nueva Zelanda y Finlandia.
 - . Estrategia Global 10
 - . Entra en la gama alta y de lujo.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
--

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO JAPONÉS

TOYOTA MOTOR CORPORATION (II)

2.- Actividades:

- . Motores, recambios y componentes para vehículos (90%)
- . Vehículos industriales y otras actividades (10%)

3.- Datos Financieros: (Millones de dólares)

<u>Año</u>	<u>Ingresos</u>	<u>Japón</u>	<u>Extranjero</u>
1.991	82.125	58%	42%
1.990	76.600	59%	41%
1.989	66.850	61%	39%

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO

COREANO

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO****ANTECEDENTES Y DESARROLLO**

- . De 1910 a 1945: **Invasión Japonesa**
 - Coreanos sin acceso a educación superior
 - Industria dominada por Japón
 - Abundante mano de obra

- . 1948 : **División del estado unificado de Corea**
 - Corea del Norte: yacimientos minerales y cierto nivel de industrialización.
 - Corea del Sur: agrícola

- . De 1950 a 1953: **Diferentes alternativas de desarrollo**
 - Corea del Norte: Industria pesada
 - Corea del Sur: Industria ligera.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO****DESARROLLO DE COREA DEL SUR**

- Basada en la privatización de sus antiguas empresas japonesas, después de un proceso de optimización por parte del gobierno.
- Importantes ayudas Norteamericanas.
- Enorme influencia de los Gobiernos
- Elaboración de planes de desarrollo quinquenales.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO****ETAPAS DE DESARROLLO (I)**

- 1ª ETAPA: Industrialización orientada hacia la exportación (1961-1971)**
- Utilización intensiva de mano de obra barata.
 - Aumentar la renta y el empleo.
- 2ª ETAPA: Transformación de la industria y desarrollo rural (1972-1979)**
- Modernización del sector agrícola
 - Desarrollo de la industria pesada y química.
 - Movimiento hacia industrias de mayor empleo de factor capital y sectores con productos de mayor valor añadido (construcción naval, automoción, acero, metales no ferrosos, petroquímica).
 - Ajustes de producción por exceso de optimismo y bajada de calidad de la industria ligera

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO**
ETAPAS DE DESARROLLO (II)

- . **3ª ETAPA: Estabilización, liberación y crecimiento equilibrado (1979-1986)**
 - Crisis del petróleo y malas cosechas.
 - Crecimiento de la economía entorno al 8%

- . **4ª ETAPA: Boom Económico (1986 - 1988)**
 - Descenso de precios del petróleo
 - Incremento de competitividad VS Japón por apreciación del Yen.

- . **5ª ETAPA: Retroceso económico (1989 - 1990)**
 - Crecimiento negativo de las exportaciones.
 - Incremento del consumo interno.
 - Boom interno de la construcción.

- . **6ª ETAPA: Camino hacia la liberalización y el consumo (1990 +)**
 - Descubrimiento de corrupciones.
 - Problemas laborales.
 - Planes importantes de privatización.
 - Tendencia hacia una disminución del intervencionismo.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO**
EL GOBIERNO Y LAS ASOCIACIONES

- El gobierno como motor primario del desarrollo y las empresas como herramientas.
- Los grandes conglomerados (**chaebol**) beneficiarios de las políticas proteccionistas.
- Organizaciones empresariales creadas e influidas por el gobierno.
- Mantienen un cierto nivel de oposición al gobierno en defensa de sus asociados.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO**
LAS GRANDES ASOCIACIONES**- LOS PULPOS:**

- . FIC (Federación de Industrias Coreanas)
- . ACCE (Asociación Coreana de Comercio Exterior)
- . CCCI (Cámara Coreana de Comercio e Industria)
- . FCPE (Federación Coreana de Pequeñas Empresas)

- OTRAS IMPORTANTES:

- . CCPC (Corporación Coreana de Promoción del Comercio)
- . CPPMI (Corporación y Promoción de la Pequeña y Mediana Industria)
- . FCE (Federación Coreana de Empleadores).

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO**
BASES DE INFLUENCIA Y RETOS DE LAS
ASOCIACIONES**- BASES:**

- . Esfuerzos de promoción y comunicación
- . Intermediación con el Gobierno
- . Oferta de servicios avanzados.

- RETOS:

- . Relaciones con el Gobierno
- . Promoción internacional
- . Investigación y análisis de políticas
- . Capacitación y educación
- . Cuestiones ecológicas y sociales.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO****GENERALIDADES SOBRE “CHAE BOL”**

- . Conglomerados gigantescos
- . Fundados y dirigidos por familias
- . Activos superiores a 400 b won (\$ 533 Millones)
(Fair Trade Comission - 1992)
- . Representaron en 1992 el 62% del Producto Nacional Bruto.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO COREANO

BASES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS
CHAEBOLS

- . **F** (Relaciones familiares)
- . **A** (Relaciones con alumnos de las diferentes Universidades)
- . **R** (Relaciones con las regiones de origen de los fundadores)
- . **S** (Relaciones con el estado o el gobierno)

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO****CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS**

- . Decisiones consensuadas
- . Empleo de por vida
- . Individualismo en grupos preestablecidos
- . Lealtad
- . Movilidad a lo largo y ancho de la organización
- . Transcendencia de la promoción
- . Estructuras paternalistas
- . Relaciones estrechas con el gobierno
- . Bases éticas de Confucio:
 - Trabajo duro
 - Respeto por los éxitos personales
 - Énfasis en la educación
 - Incrementar el prestigio y orgullo familiar
 - Mantenimiento de una sociedad estable y ordenada
- . Armonía y solidaridad

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO****GESTIÓN DE LOS R R H H**

- . **Reclutamiento y selección:** absolutamente estructurado a través de un proceso que se produce 1 ó 2 veces al año.

- . **Entrenamiento y desarrollo:**
 - Programas de orientación e introducción.
 - Programas sistemáticos y estructurados de entrenamiento cuya evaluación final incide directamente sobre promoción y compensación.

- . **Evaluación y promoción:**
 - Sistema de evaluación (Yonkong) basado en “seniority”
 - Proceso de promoción muy lento.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
--

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO COREANO

GESTIÓN DE LOS R R H H

Salarios y compensaciones:

- Basado en 17 pagas (12 mensuales incluyendo el sueldo y los gastos y 5 bonuses en meses alternativos)
- Sistema ideado para mantener niveles de salario bajos
- No existen standards de jubilación
- “Fringe Benefits” relevantes (ayudas para la compra de casas, de acciones, educación de los hijos, etc).

Relaciones laborales:

- Sindicatos con restricciones importantes hasta los 80, con más fuerza a partir de 1987
- Jornadas laborales muy largas (48,2 h/ s - 1991)
- Horas extras, sábados
- Cambios de empresa libre pero muy escaso
- Despidos aceptados como un hecho necesario
- Leyes laborales (Labor Standard Act), regula los procesos productivos y los procedimientos de las empresas. (Labor Unión Act) regula la formación de sindicatos. (Labor Comunittee Act) regula las condiciones de trabajo y despidos. (Labor Strifc Act, Labor-Management Conference Act.).

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO****ESTILOS DE GESTIÓN**

- . **Método basado en el Inventario Físico:** los fundadores y/o los altos ejecutivos intervienen prácticamente en todos los aspectos de la organización y en el día a día ejerciendo un sistema de dirección presencial.
- . **Método basado en el Inventario Perpetuo:** los altos ejecutivos dirigen con la información que reciben de sus asistentes clave, siendo típico de las operaciones exteriores.
- . **Método de centros de beneficio:** la autoridad es delegada a los directivos siempre que ejecuten sus funciones eficiente y rentablemente.

LA SELECCIÓN DEL ESTILO ES FUNCIÓN DE LA PERSONALIDAD DEL FUNDADOR

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO****LAS OFICINAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL (THINK TANKS)**

- . Centro nervioso de la organización
- . Son las responsables de la coordinación y de proveer la información que permite gestionar
- . Proveer asesoramiento a los ejecutivos
- . Realizan los estudios y simulaciones
- . Recomiendan estrategias
- . Establecen prioridades de inversión
- . Son centralizadas excepto en el caso del método de gestión de centros de beneficio.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO****ESTRUCTURA JERÁRQUICA**

- **Nivel Corporativo**
 - . Chairman
 - . Presidente
 - . Director Ejecutivo

- **Nivel de Dirección**
 - . Consejero Delegado
 - . Director

- **Nivel de Mando Intermedio**
 - . Jefe de Departamento
 - . Subjefe de Departamento
 - . Jefe de Sección
 - . Subjefe de Sección
 - . Supervisor
 - . Empleados.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO****SAMSUNG GROUP (I)****1.- Desarrollo:**

- Hasta la guerra de Corea: Establecimiento.
 - Creación de Samsung Comercial en 1938
 - Creación de Samsung Mulsan en 1947, dedicada al comercio internacional.

- Década de los 50: Restablecimiento y conversión en Chaebol
 - Fábrica de cervezas como punto de partida en 1951
 - Creación de la azucarera Cheil en 1953
 - Entrada en el sector de servicios (creación de la cía de seguros de vida Dongbang y la constructora Samsung)
 - Toma de participaciones en Bancos.

- Década de los 60: Crecimiento
 - Instalación de grandes almacenes
 - Establecimiento de una fábrica de papel
 - Entrada en los medios de comunicación (radio, TV y diarios)
 - Creación de Samsung Electronic con el apoyo de Sanyo.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO****SAMSUNG GROUP (II)****1.- Desarrollo (cont.)**

- Hasta la actualidad: Permanente expansión
(intervención gubernamental)
 - Construcción naval
 - Petroquímica
 - Mantenimiento de motores
 - Prohibición por el Gobierno de fabricar automóviles
 - Compra de la Korea Telecommunications
 - Control de los medios por parte del Gobierno.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO COREANO

SAMSUNG GROUP (III)

2.- Actividades: (Sólo Samsung Electronics)

- Semiconductores
- Ordenadores
- Telecomunicaciones
- Electrónica de Consumo

3.- Datos Financieros: (Millones de dólares) sólo Samsung Electronics

<u>Año</u>	<u>Ingresos</u>	<u>Mercado Interno</u>	<u>Exportaciones</u>
1990	6.000	41%	59%
1989	5.500	37%	63%

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO****HYUNDAI GROUP (I)****1.- Desarrollo:**

- Década de los 40: Establecimiento de un taller de reparación
- Después de la II G.K.: Establecimiento de una cía. de ingeniería y construcción
- Década de los 50: Comienza la internacionalización con proyectos llave en mano
 - Fundación de Kemukang Cement en 1958
- Década de los 60: Creación de Hyundai Motor Co., con la asistencia técnica de Mitsubishi, comenzando por el montaje de FORD
- Década de los 70: Comienza la construcción naval
 - Creación de la comercializadora Hyundai Corporation en 1976, e incremento de la diversificación
- Década de los 80: Entrada en el sector informático
 - Diversifica sus exportaciones y amplía hacia los países del Este, Malasia y Vietnam con coches baratos.
- Actual : Decisión dirigida de centrarse en el sector de automoción.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO****HYUNDAI GROUP (II)****2.- Actividades:**

- Hyundai Motor Co: Fabricación de automóviles
- Hyundai Corp: El brazo comercial
- Hyundai Electronics Industries Co: Fabricación de semiconductores, PC's, equipos de telecomunicación y componentes para los coches
- Hyundai Heavy Industries, Ltd: Fabricación de barcos y equipos y plantas industriales.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO****DAEWOO GROUP (I)****1.- Desarrollo:**

- Año 1967: Creación de Daewoo, concentrándose en la producción textil y ropa para Sears & Roebuck y J.C. Penny
- A partir de los 70: El Gobierno le anima a la diversificación cuando empresas de Malasia, Filipinas y países del tercer mundo entran en la producción textil.
 - . Electrónica
 - . Petroquímica
 - . Construcción
 - . Astilleros
 - . Creación de la comercializadora Daewoo Corporation
 - . En 1979 se crea Daewoo Motor Company
 - . Establecimiento de alianzas, "joint-Ventures" con múltiples compañías

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO****DAEWOO GROUP (II)****1.- Desarrollo: (cont.)**

- . Entrada en la fabricación de vehículos industriales, en la fabricación de aviones, en el mundo de las telecomunicaciones y en la informática
- . Establecimiento de fábricas en diferentes países
- . Desde finales de los 80 comienza un proceso de reestructuración ante los incrementos de coste, especialmente los laborales.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO COREANO****DAEWOO GROUP (II)****2.- Principales Empresas:**

- . Daewoo Automotive Components
- . Daewoo Electronics
- . Daewoo Heavy Industries
- . Daewoo Securities (mercado de valores)
- . Daewoo Shipbuilding & Heavy Machinery
- . Daewoo Telecom

3.- Datos Financieros: (Millones de dólares)

<u>Año</u>	<u>Ingresos</u>	<u>Beneficios</u>
1991	21.100	121

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO

EUROPEO

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO EUROPEO****ANTECEDENTES Y DESARROLLO**

- . **Posterior a la II G.M.:** Recuperación económica.
 - Inversiones directas en las antiguas colonias
 - Inversión en países vecinos con similar nivel de desarrollo.

- . **Décadas de los 70 y 80:** Ampliación de mercado.
 - Inversiones directas en U.S.A. en:
 - . química
 - . productos farmacéuticos
 - . electrónica de consumo e industrial
 - . metalurgia
 - . Industria alimentaria.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO EUROPEO****ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

- . Implantación en países poco desarrollados
- . Implantación en países cercanos
- . Salto a U.S.A. en una segunda fase
- . Establecimiento de filiales con capital de origen
- . Estrategia basada en conceptos globales (44%)
- . Estrategia de reporte directo (39%)
- . Decisiones estratégicas parcialmente descentralizadas.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO EUROPEO****MODELO ESTRUCTURAL**

- . Basado en conceptos globales
- . Escasa implantación de oficinas regionales
- . Relación directa entre las filiales y los H.Q.
- . Tendencia a basarse en estructuras de líneas de producto
- . Muy jerarquizada
- . Diferencias apreciables por países (U.K. más próxima al modelo U.S.A., Alemania más rígido, etc.)
- . Ausencia de modelo único, tendencia hacia el modelo U.S.A., con ciertos tonos conservadores.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO EUROPEO****MODELO DE GESTIÓN**

- . **Nivel de formalización relativamente bajo (30%)**
 - Baja dependencia de las subsidiarias de manuales, procedimientos y políticas de los H.Q.
 - Cierta tipo de decisiones estratégicas delegadas a los países
 - Estandarización de reportes con baja frecuencia relativa.

- . **Reporte no mensual de situación incluyendo fundamentalmente datos económicos y de cuotas de mercado.**

- . **Toma de decisiones**
 - Relativamente delegadas a las subsidiarias, muy especialmente a las establecidas en U.S.A.
 - Lenta cuando deben ser consolidadas.

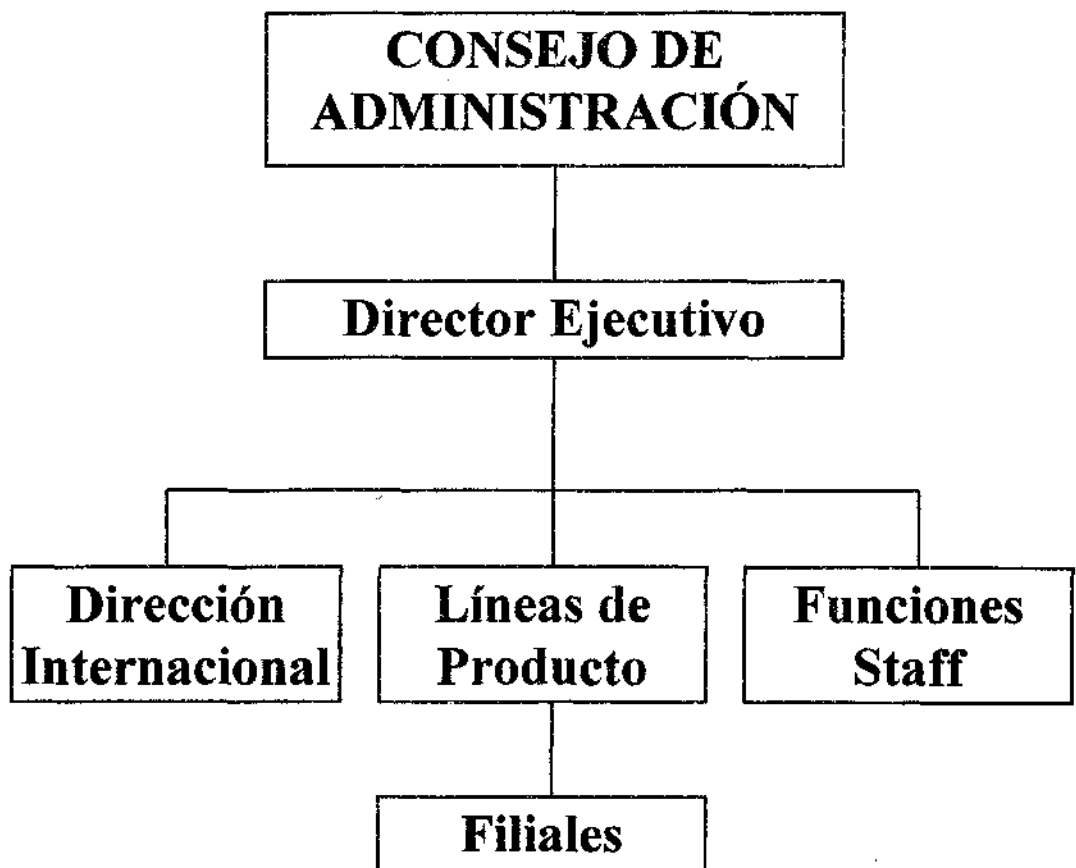
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO EUROPEO****CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS**

- . Objetivo centrado en beneficios
- . Creciente flexibilidad en el empleo
- . Decisiones y responsabilidad individual, negociada
- . Ambiente burocratizado y politizado
- . Evaluación y promoción muy dependiente de nacionalidad, idioma y relaciones personales
- . Control explícito formalizado, no exhaustivo
- . Estructuras formalizadas y parcialmente descentralizadas
- . Carrera profesional dependiente de relaciones
- . Dependiente del país, aunque confluyendo hacia el modelo americano.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO EUROPEO

ORGANIGRAMA



EL MODELO EUROPEO**A B B (ASEA BROWN BOVERI, LTD) (I)****1.- Desarrollo:**

- **ASEA** :. Fundado en 1883 por Ludwing Fredholm
 - . Fusión con otra cía del mismo sector en 1890 creando ASEA
 - . Toma de control (50% por Gustav Laval, con resultados desastrosos
 - . Toma de control por la gerencia, recuperación y expansión internacional (Inglaterra, España, Dinamarca, Finlandia y Rusia)
 - . Acuerdos con Ericsson en los años 30
 - . Entrada en el mercado U.S.A. en 1947
 - . Participación en Electrolux en los 60, también controlada por la familia Wallenburg
 - . Parada durante los 70 y relanzamiento en los 80 de la mano de Percy Barnevitá

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS**EL MODELO EUROPEO****A B B (ASEA BROWN BOVERI, LTD) (II)**

- **BROWN BOVERI:** Fundada en 1891 por Charles Brown y Walter Boveri
 - . Acuerdo con la inglesa Vickers para entrar en el mercado de U.K.
 - . Expansión internacional (1927), con presencia en Italia, Alemania, Austria, etc.
 - . Realización de proyectos tecnológicos en el tercer mundo después de la II G.M.
 - . Diferentes reestructuraciones durante los 70 y 80
 - . Problemas en el mercado U.S.A.

- **Desde 1988:** Creación de **A B B** por fusión de ASEA (SUECA) y BROWN BOVERI (SUIZA)
 - . Toda su actividad en inglés y su contabilidad en dólares
 - . Más de 1300 entidades en todo el mundo
 - . Autodenominación de multilocal
 - . Líder mundial en el sector de generación eléctrica

EL MODELO EUROPEO**A B B (ASEA BROWN BOVERI, LTD) (II)****- Desde 1988 (cont.)**

- . Recorte de costes por economías de escala
- . Asociación con Westinghouse para la consolidación en U.S.A.
- . Asociación con Finmeccanica en 1989 y acuerdo temporal (5 años) con Matsushita Electrical Industrial
- . Compra de Combustion Engineering en U.S.A.
- . Expansión por los países del Este
- . Política de reducción de costes dramática
- . División en 1991 en dos Compañías
- . Comienzo de proceso de consolidación a partir de 1991.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
--

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO EUROPEO

A B B (ASEA BROWN BOVERI, LTD) (IV)

2.- Actividades:

- . Plantas de Generación (17%)
- . Transmisión Eléctrica (17%)
- . Distribución Eléctrica (10%)
- . Industria (13%)
- . Control ambiental (12%)
- . Servicios Financieros (3%)
- . Varios (23%)

3.- Datos Financieros: (Millones de dólares)

<u>Año</u>	<u>Ingresos</u>	<u>Europa Occid.</u>	<u>Norteamérica</u>	<u>Resto</u>
1991	28.883	60%	18%	22%
1990	26.688	57%	21%	22%
1989	20.560	63%	16%	21%

EL MODELO EUROPEO**SIEMENS AG (I)****1.- Desarrollo:**

- 1847: Fundación de la Compañía Siemens & Halske, dedicada a la telegrafía.
 - . Contratos con el Estado hasta la aparición de ciertos problemas técnicos, lo que les obliga a buscar otros mercados (Rusia)

- 1865: Creación de la compañía Siemens Brothers en U.K., contrato de la línea Londres-Prusia-Persia, empalmado con otra que provenía de la India.

- 1867-1900: Retirada de Halske (1867)
 - . Desarrollo de generadores
 - . Construcción del primer ferrocarril eléctrico (1879)
 - . Construcción de ascensores (1880)
 - . Construcción de trolebuses (1882)
 - . Fallecimiento de Werner Siemens en 1892
 - . Salida a Bolsa en 1897
 - . Construcción del complejo industrial (Ciudad Siemens) en las afueras de Berlín

EL MODELO EUROPEO**SIEMENS AG (II)****1.- Desarrollo (cont.):**

- I Guerra Mundial: Contribución importante al esfuerzo bélico alemán y pérdida de las subsidiarias en Rusia y U.K.

- I G.M.-Década de los 30: Introducción de nuevos productos tales como: radio y semáforos.
 - . Apertura de una subsidiaria en Japón, posteriormente (Fuji Electric)
 - . Construcción de centrales en Irlanda, U.R.S.S.
 - . Unión con OSRAM, AEG y Aner para fabricar bombillas

- Década de los 30-1948: Recuperación de la Depresión por los beneficios de la construcción del aparato militar nazi (V-2)
 - . Arresto de Herman Von Siemens

EL MODELO EUROPEO**SIEMENS AG (III)****1.- Desarrollo (cont.):**

- De 1948-1955: Liberación de Herman Von Siemens (1948)
 - . Reconstrucción de la Ciudad Siemens
 - . Traslado de la central a Munich
 - . Polarización en Equipos eléctricos, telefónicos y médicos
 - . Construcción de su primer ordenador en 1955
 - . Constructor del primer reactor nuclear.

- Década de los 60 y 70: Producción de componentes para el programa espacial norteamericano
 - . Fabricación de Trenes de alta velocidad
 - . Suministrador de los equipos de telecomunicación e informática para los Juegos Olímpicos de Munich en 1972
 - . Creación de una sociedad conjunta con Allis-Chalmers para producir generadores eléctricos de turbina en U.S.A.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO EUROPEO****SIEMENS AG (IV)****1.- Desarrollo (Cont.):**

- . Entrada en el mercado de los semiconductores mediante compra inicialmente de acciones de varias compañías de U.S.A. (Advancal Micro Devices & Litronic)
- . Creación de una sociedad conjunta con Philips.

- Década de los 80: Bernhard Plettner asume la Dirección de la Compañía en 1981
 - . Plan de descentralización de la Compañía
 - . Liderazgo en Alta Tecnología
 - . Adquisición de la Norteamericana ROLM
 - . Diferentes adquisiciones en el sector de informática y diferentes acuerdos con otras compañías.

- Década de los 90: Compra de la británica Blessey, conjuntamente con General Electric
 - . Compra de la francesa IN2
 - . Compra de Nixdorf

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO EUROPEO****SIEMENS AG (V)****1.- Desarrollo (Cont.):**

- . Alianza con IBM para fabricación de chips
- . Unión con el Grupo Bell y Olivetti para el diseño de una red informática europea
- . Proceso de expansión por la Europa del Este y la antigua URSS

2.- Actividades:

- . Centrales Eléctricas (6%)
- . Transmisión y Distribución de electricidad (6%)
- . Sistemas Industriales (11%)
- . Productos Standarizados (8%)
- . Automatización de plantas industriales (7%)
- . Sistemas Informáticos Siemens Nixdorf (SNI)(15%)
- . Sistemas de comunicación privados (6%)
- . Redes de comunicación pública (14%)
- . Sistemas Electrónicos militares (2%)
- . Sistemas de Ferrocarriles (3%)

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
--

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS
--

EL MODELO EUROPEO

SIEMENS AG (VI)

- . Sistemas para Automóviles (3%)
- . Ingeniería médica (9%)
- . Semiconductores (2%)
- . Componentes electrónicos pasivos (2%)
- . Componentes electromecánicos (1%)
- . OSRAM (4%)
- . Otros (2%)

3.- Datos Financieros: (Millones de dólares)

<u>Año</u>	<u>Ingresos</u>	<u>Alemania</u>	<u>Resto Europa</u>	<u>RestoMundo</u>
1991	50.000	58%	26%	16%
1990	42.000	58%	26%	16%
1989	41.000	60%	24%	16%

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS**EL MODELO EUROPEO****PHILIPS ELECTRONICS NV (I)****1.- Desarrollo:**

- Hasta 1903: Creación de Philips & Company dedicado a la fabricación de bombillas.
 - Problemas debidos al “dumping” realizado por AEG
 - Participación en el consorcio formado por AEG y Siemens para la producción de bombillas en Alemania, Holanda y Austria.

- De 1903 hasta los años 20: Período de posicionamiento internacional de su marca.
 - Disolución del consorcio en 1913
 - Desarrollo de sus propias técnicas con problemas de patentes en U.K. y Alemania.
 - Entrada en U.S.A. con la creación de una sociedad conjunta con Lamont, Corliss & Company.
 - La neutralidad de Holanda en la I G.M. permite a Philips desarrollarse.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****EL MODELO EUROPEO****PHILIPS ELECTRONICS NV (II)****1.- Desarrollo (Cont.):**

- Década de los 20: Parada de crecimiento en la depresión
 - Expansión fabril en Francia, España, Bélgica, Italia, Polonia, Suiza, Australia, etc.

- II Guerra Mundial y la Posguerra: La dirección se exilia a U.K. y luego a U.S.A. donde se reorganiza como North American Philips Corporation
 - Reconstrucción en Holanda
 - Entrada en nuevos productos tales como: transistores, circuitos integrados, televisión y electrodomésticos.

- Década de los 50: Acuerdo de transferencia de tecnología hacia Matsushita
 - Entrada en el campo militar y comunicaciones adquiriendo una mayoría de Holland se Signaalapparten NV

EL MODELO EUROPEO**PHILIPS ELECTRONICS NV (III)****1.- Desarrollo (Cont.):**

- Década de los 60: Aprovechamiento total de las ventajas de la creación de la Comunidad Económica Europea
 - Establecimiento de plantas de producción en países europeos con salarios bajos (Grecia)
 - Poco éxito en los campos informáticos y máquinas de oficina
 - Importante éxito en la electrónica de consumo

- Década de los 70: Derrota ante los japoneses y abandono del mercado del vídeo
 - Entrada en el sector de los semiconductores mediante la compra de Signetics en U.S.A.
 - Adquisición de la división de TV de Sylvania y la iluminación de Westinghouse, consolidando su posición en U.S.A.

EL MODELO EUROPEO**PHILIPS ELECTRONICS NV (IV)****1.- Desarrollo (Cont.):**

- Década de los 80: Reestructuración mundial comenzando en el 1986
 - Eliminación de fábricas y personal, concentrando el negocio en 4 áreas
 - Toma de control absoluto de la subsidiaria Norteamericana

- Década de los 90: “Operación Centurión” propiciada por Jan Timmer, eliminando todas las áreas que no dieran beneficios y eliminando “overhead”
 - Venta de la división de informática a D.E.C.
 - Acuerdos en Nintendo y Sony
 - Concentración en el campo de los electrodomésticos
 - Transferencia de Whirlpool de acciones que tenía de una tercera compañía conjunta.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
--

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

EL MODELO EUROPEO

PHILIPS ELECTRONICS NV (IV)

2.- Actividades:

- . Iluminación (13%)
- . Productos de Consumo (47%)
- . Productos y sistemas de uso profesional (22%)
- . Componentes (14%)
- . Otros (4%)

3.- Datos Financieros: (Millones de florines)

<u>Año</u>	<u>Ingresos</u>	<u>Europa</u>	<u>U.S.A. y Canadá</u>	<u>Resto del M.</u>
1991	56.986	59%	23%	18%
*1990	55.764	61%	21%	18%
1989	57.224	57%	24%	18%

* Pérdidas en 1990: 4.240 M. de florines.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

ESPAÑA Y LAS
MULTINACIONALES

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES****EL ENTORNO HISTÓRICO ESPAÑOL**

- Mercado doméstico amplio
- Aislamiento prolongado
- Proteccionismo hacia la industria nacional
- Barreras arancelarias
- Fuerte dependencia tecnológica.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES****CARACTERÍSTICAS TRADICIONALES DE LA POBLACIÓN ESPAÑOLA**

- Falta de conocimientos idiomáticos
- Resistencia a la movilidad
- Ausencia de empresarios
- Amplia aceptación de los productos exteriores
- Poco respeto por el “made in spain”

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES

EL POSICIONAMIENTO

- Escaso potencial de internacionalización
- Tejido industrial conformado por empresas públicas grandes y PYMES con vocación local
- País receptor
- Ausencia de control sobre el tejido industrial.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES****CARACTERÍSTICAS DE LA EXPORTACIÓN**

- 7% de las exportadoras son de más de 500 empleados
- Ese 7% representa el 70% del volumen total
- El 20% de las exportadoras habituales representan el 90% del total
- El 50% de las 100 principales exportadoras son filiales de multinacionales.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES

LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR

- 50 empresas representan el 85% de la IDE
- España como plataforma hacia Iberoamérica y Norte de África.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
--

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS
--

<u>ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES</u>
--

<u>DESTINO DE LAS I.D.E.'s</u>

	1.963-79	1.981-85	1986-90	1.988-94
América Latina	43	23	6	13
Unión Europea	20	17	32	33
U.S.A.	4	13	6	5
O.C.D.E.	33	34	48	41
Paraísos Fiscales	0	13	8	8

Porcentajes sobre el total

Fuente: Adaptación de Multinacionales Españolas I (J.J. Durán)

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES****TENDENCIAS DE LAS I.D.E.'s EN LA
ACTUALIDAD**

- **Búsqueda de recursos baratos:**
 - Marruecos
 - Norte de África
 - Países Emergentes Asiáticos
 - Países del Este

- **Posicionamiento en mercados:**
 - China
 - Europa Central.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES****TELEFÓNICA DE ESPAÑA (I)****ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

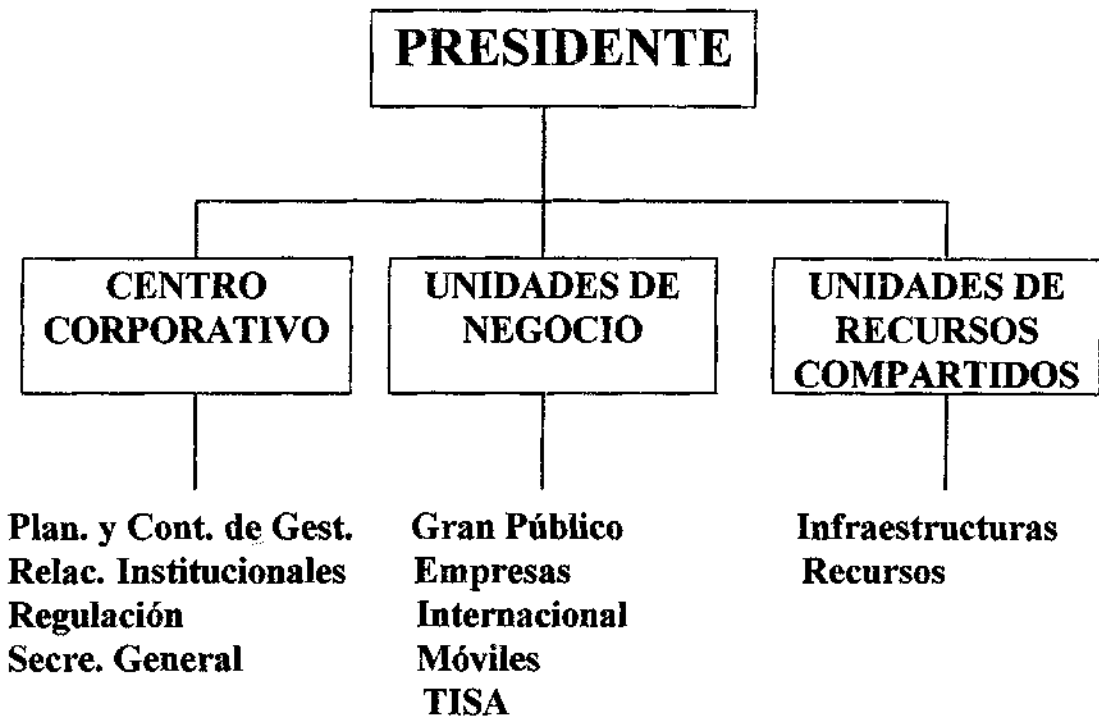
- De 12/1.877 a 1.924: Servicio telefónico explotado por empresas privadas y municipios por concesión del Estado.
- Del 19/4/24 a 1.945: Licencia única concentrando en la compañía Telefónica Nacional de España, controlada por la ITT
- De 1.945 a 1.991: Nacionalización y contrato con el Estado
- A partir de 1.992: Comienzo del período de privatización hasta 1.997

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES

TELEFÓNICA DE ESPAÑA (II)

LA ORGANIZACIÓN DE TELEFÓNICA



DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES

TELEFÓNICA DE ESPAÑA (III)

**PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN
FINANCIERA**

- **Período:** a partir de 1.985
- **Responsable:** Iñaki Santillana
- **Consecuciones:**
 - Conocimiento de los mecanismos de financiación internacional
 - Red de contactos de agentes financieros
- **Internacionalización del accionariado:**
 - Cotización en las Bolsas de Londres, Franckfurt, París, Tokio y Nueva York.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES

TELEFÓNICA DE ESPAÑA (IV)

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

- Creación de TISA
- Modelo multidoméstico:
 - Chile
 - Argentina
 - Venezuela
 - Puerto Rico
 - Perú
 - Colombia
 - U.S.A. (GTE)
 - Rumania
- Participación en Uniworld a través de Unisource.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES

TELEFÓNICA DE ESPAÑA (V)

ALIANZAS MUNDIALES

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES****BANCO SANTANDER (I)****ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

- 15/5/1.857: Creación de Banco de Santander como Banco de Emisión
- De 1.857 a 1.874: Carácter local por restricciones legales
- De 1.874 a 1.920: Consolidación local y posterior expansión
- De 1.920 a 1.930: Designación de Emilio Botín López como Presidente
 - Promoción de Sucursales en Santander
- De 1.930 a 1.986: Designación de Emilio Botín Sáenz de Santola y López como Director General en 1.930.
 - Apertura progresiva de sucursales fuera de Santander
 - Compra en 1.946 de Banco Mercantil de Santander

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES****BANCO SANTANDER (II)****ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

- Acceso a la Presidencia de Emilio Botín Sáenz de Santola y López en 1.950
- Creación de Bankinter en 1.965
- Compra en 1.978 de la Banca Jover y del Banco Comercial Español
- Adjudicación en 1.984 del Banco de Murcia y del Banco Comercial de Cataluña.
- De 1.987-Actual: Emilio Botín Ríos asume la presidencia
- Lanzamiento de la supercuenta en 1.989
- Adquisición de Banesto en 1.994.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES

BANCO SANTANDER (III)

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

- Constitución de filiales propias
- Adquisición o participación en bancos locales
- Alianzas estratégicas
- Apertura de Sucursales
- Apertura de oficinas de representación.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES****BANCO SANTANDER (IV)****PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

- . Proceso lento que comienza en 1.951**
- 1.951: Apertura de oficinas de representación en La Habana y Méjico
- 1.955: Apertura de la oficina de representación en Londres
- 1.963: Apertura del Banco Santander-Argentina
- 1.966: Apertura del Banco Santander en Panamá
- Década de los 70: Expansión por Europa y América con sucursales en Londres, París, Frankfurt y Nueva York, y bancos o representaciones en Puerto Rico, Costa Rica, El Salvador, Guatemala y República Dominicana

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES

BANCO SANTANDER (V)

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

- Década de los 80: Continúa la expansión por Chile, Uruguay y Brasil
 - Adquisición en Alemania del CC-Bank y Visa Card Service
 - Alianza con el Royal Bank of Scotland en 1.988
- Década de los 90: Compra del BCI en Portugal en 1.990
 - Expansión en USA y Méjico.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES****BANCO SANTANDER (VI)****PRESENCIA INTERNACIONAL (1.994)**

- Europa: 162 oficinas
Alemania, Reino Unido, Isla del Canal,
Bélgica, Francia, Suiza, Italia y Portugal
- África: 1 oficina
Sudáfrica
- América: 272 oficinas
U.S.A., Bahamas, Méjico, Rep.
Dominicana, Puerto Rico, Salvador, Costa
Rica, Venezuela, Perú, Brasil, Chile,
Uruguay y Argentina
- Asia-Pacífico: 7 oficinas
R.P. China, Japón, Taiwan, Hong Kong,
Filipinas, Singapur y Australia.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES

BANCO SANTANDER (VII)

BASES FUNDAMENTALES DE SU ESTRATEGIA

- Expansión y consolidación doméstica
- Expansión internacional selectiva
- Liderazgo de costes y gestión prudente de riesgos.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES

ZARA (I)

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

- . 1.975: Inauguración de la primera tienda

- . Década de los 80: Ampliación de la gama de productos
 - . Centrándose en ropa de diseño y moda, con alta rotación
 - . Consolidación con 98 puntos de venta en España (1.989)

- . Década de los 90: Estrategia de desarrollo de productos
 - Estrategia de nuevos mercados
 - Estrategia de integración vertical hacia adelante y hacia atrás
 - Estrategia de diversificación
 - Creación del Grupo Inditex (17 Sociedades de fabricación, 17 de comercialización y varios)

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS****ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES****ZARA (II)****EXPANSIÓN INTERNACIONAL**

- Proceso rápido que comienza en 1.989
- Apertura de tiendas: 15 en Portugal, 14 en Francia, 7 en Bélgica, 7 en Grecia, 5 en Méjico y 4 en U.S.A.
- Entrada en Méjico mediante una “joint-venture” con una empresa mejicana
- Gestión de la expansión desde La Coruña
- Ausencia de organigrama
- Flujos de información importantes entre las diferentes unidades de negocio
- Importantes interrelaciones entre los equipos directivos.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
LOS MODELOS MUNDIALES MÁS CARACTERÍSTICOS

ESPAÑA Y LAS MULTINACIONALES

ZARA (III)

BASE DE SU GESTIÓN INTERNACIONAL

- Desarrollo global de productos
- Sensibilidad local
- Aprendizaje organizativo.

TERCERA PARTE**PROCESOS INSTRUMENTALES
EN LA CONFIGURACIÓN DE LAS
EMPRESAS MULTINACIONALES**

PROCESOS INSTRUMENTALES

T-11: Las Alianzas Estratégicas

**T-12: Las “Joint-Ventures” y las Uniones
Temporales de Empresas (U.T.E.’s)**

T-13: Fusiones y Adquisiciones

**T-14: Los “Management Buyouts” y las
compañías de “Venture Capital”**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

PROCESOS INSTRUMENTALES

LAS ALIANZAS

ESTRATÉGICAS

PROCESOS INSTRUMENTALES**LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS****DEFINICIÓN**

Es una unión temporal de empresas, con carácter de cierto largo plazo y estabilidad, para explotar una oportunidad específica de mercado, siendo cada una de ellas responsable en su función y todas ellas como conjunto.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS****SUS RAZONES DE SER**

- Desarrollar una oferta de productos lo más amplia posible
- Acceder a determinados mercados
- Dedicar sólo los esfuerzos necesarios a I + D
- Beneficiarse de los conocimientos de los socios
- Beneficiarse de la infraestructura de los socios

PROCESOS INSTRUMENTALES**LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS****VENTAJAS**

- Permite dar soluciones más globales a los clientes
- Permite acceder a clientes con más facilidad aprovechando la red de los socios
- Permite alcanzar un mayor volumen de negocio de forma rentable
- Todos los socios son responsables.

PROCESOS INSTRUMENTALES**LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS****RIESGOS**

- Incumplimiento de los compromisos de alguno de los socios
- Incompatibilidad de objetivos entre los diferentes socios
- Falta de claridad en los objetivos de la alianza
- Falta de claridad de las responsabilidades de cada socio
- Ausencia de volumen real de negocio para el que se crea la alianza
- Falta de paciencia para el desarrollo adecuado de la alianza
- Conocimiento de los secretos del éxito por parte de un tercero.

PROCESOS INSTRUMENTALES**LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS****CREACIÓN Y DESARROLLO**

Fase 1 : Decisión Estratégica

Análisis - Identificación - Evaluación

Fase 2 : Configuración de la Alianza

Definición - Análisis de oportunidades

Fase 3 : Selección de socios

Ajustes estratégicos y culturales

Fase 4 : Gestión de la Alianza

Contrato - Coordinación - Adaptación

PROCESOS INSTRUMENTALES**LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS****DIFERENTES TIPOS**

- Vertical
- Horizontal
- Entre competidores:
 - Cointegración
 - Pseudoconcentración
 - Complementaria

PROCESOS INSTRUMENTALES**LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS****ALIANZA VERTICAL**

Formada por socios que componen diferentes niveles en la cadena de suministro hacia el cliente, para conseguir una reducción de costes, alcanzando ventajas competitivas.

PROCESOS INSTRUMENTALES**LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS****ALIANZA HORIZONTAL**

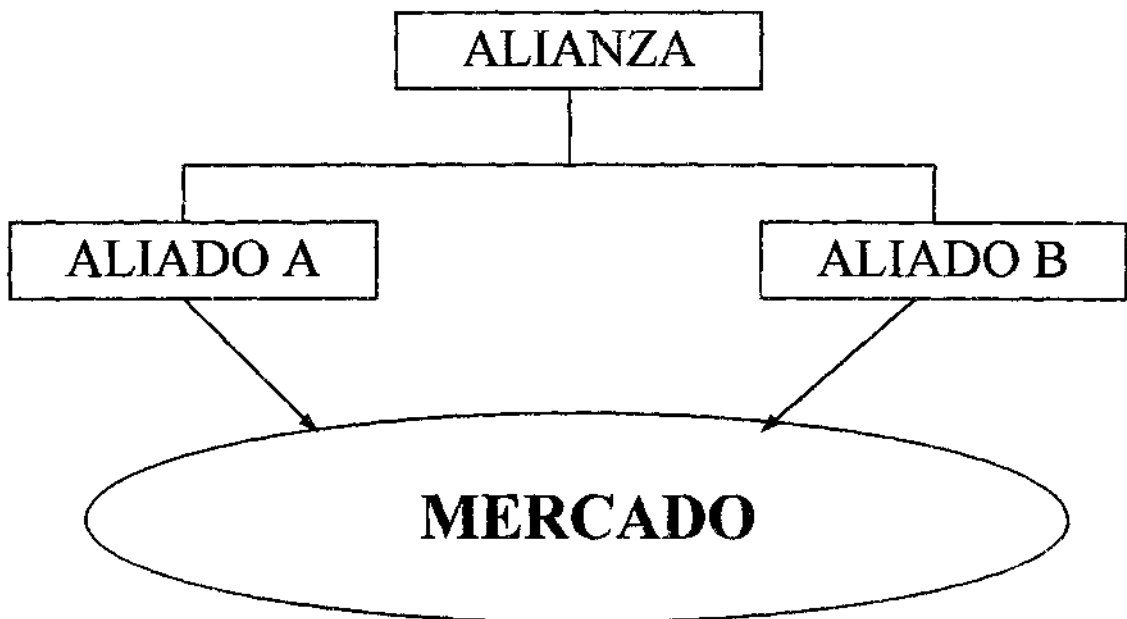
Formada por socios que se encuentran al mismo nivel en la cadena de suministros, complementando la oferta o realizando esfuerzos conjuntos de I + D o de comercialización

PROCESOS INSTRUMENTALES**LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS****ALIANZA ENTRE COMPETIDORES**

Son las que se establecen entre competidores para, cada uno de ellos, conseguir adquirir lo que los otros poseen en mayor grado, buscando el éxito estratégico por encima del éxito del proyecto concreto.

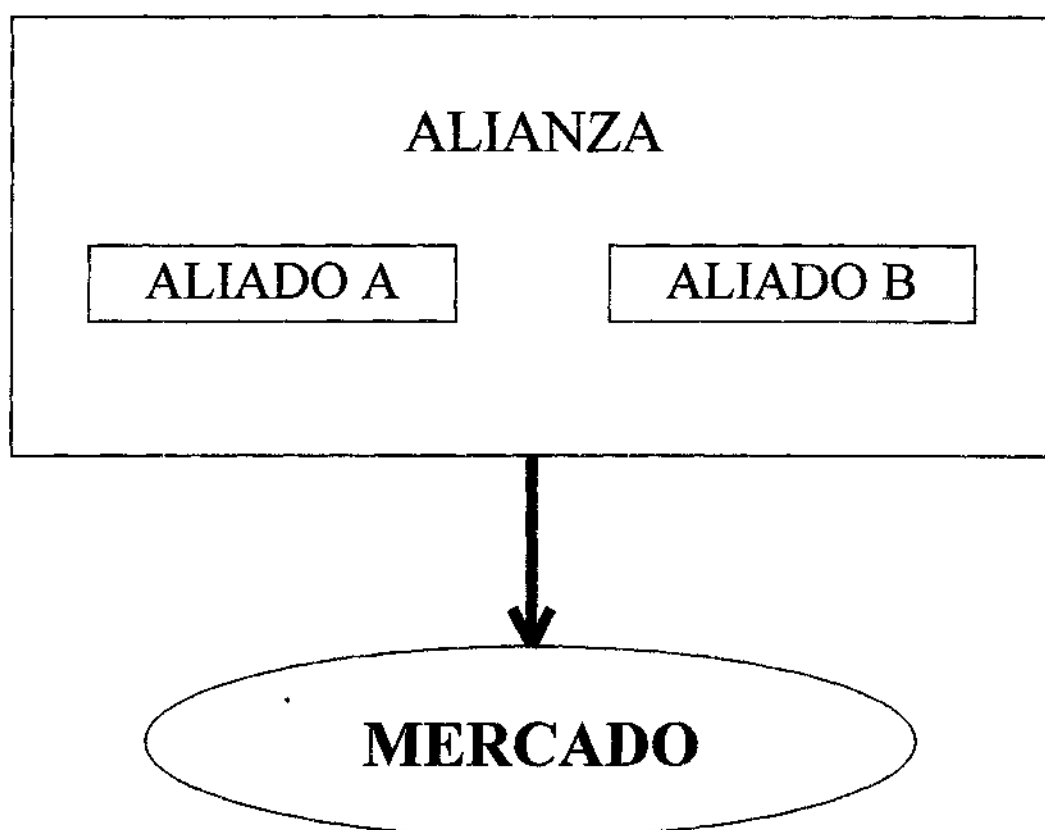
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS****ALIANZA DE COINTEGRACIÓN**

Unen a las empresas que se asocian para realizar economías de escala en un componente o tecnología, en un nivel anterior de la cadena de producción.



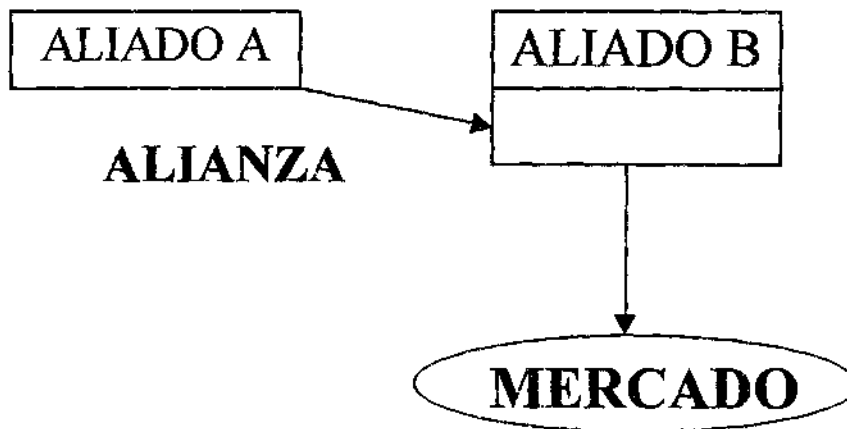
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS****ALIANZA DE PSEUDOCONCENTRACIÓN**

Asocian a empresas que desarrollan, producen y comercializan un producto común, consiguiendo un tamaño superior y no limitándose a un componente común, sino al producto completo.



DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS****ALIANZAS COMPLEMENTARIAS**

Asocia a empresas que aportan cada una de ellas una contribución de naturaleza diferente.



PROCESOS INSTRUMENTALES

LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

CONSECUENCIAS ESTRATÉGICAS

- Condiciones de salida
- Repercusiones estratégicas

PROCESOS INSTRUMENTALES**LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS****CONDICIONES DE SALIDA**

- | | |
|---|-----|
| • Alianzas en curso | 31% |
| • Separación al finalizar el proyecto | 9% |
| • Ruptura prematura | 16% |
| • Prolongación en nuevos proyectos | 23% |
| • Reanudación de la actividad conjunta por uno de los aliados | 14% |
| • Toma de control de un aliado por el otro | 7% |

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS****REPERCUSIONES ESTRATÉGICAS**

- Alianza en curso 31%
- Sin repercusiones observadas 38%
- Repercusiones equilibradas 5%
- Repercusiones desequilibradas 26%

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS****CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN (CEXEN)**

Caso particular de alianza estratégica horizontal cuyo objetivo principal es desarrollar sus mercados de exportación a partir de un mercado interior común, adquiriendo los conocimientos y habilidades necesarios para llegar a ser capaces de seguir exportando de manera individual y autónoma cuando abandonen el consorcio o éste se disuelva.

PROCESOS INSTRUMENTALES**LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS****DISEÑO DE UN CEXEN**

- 1.- La idea detonante del proceso
- 2.- Definición de perfiles ideales de los socios
- 3.- Confeccionar lista nominal de socios
- 4.- Cerrar la lista
- 5.- Decisiones estratégicas por parte de los representantes permanentes de las empresas que forman el grupo
- 6.- Cuantificar el proyecto en forma de balance y cuenta de resultados del CEXEN
- 7.- Búsqueda de subvenciones
- 8.- Preparación de la constitución formal de CEXEN dándole forma jurídico-legal
- 9.- Selección y reclutamiento del Gerente del CEXEN
- 10.- Constitución formal, aportación del capital fundacional y puesta en marcha efectiva.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

PROCESOS INSTRUMENTALES

“JOINT VENTURES”

Y

“U.T.E.’s”

PROCESOS INSTRUMENTALES**“JOINT VENTURES” Y “U.T.E.’s “****DEFINICIÓN DE “JOINT VENTURE”**

Es un tipo de empresa, es decir, una entidad con personalidad jurídica propia que se crea con el fin de realizar las actividades objeto de la cooperación, que, a su vez, está controlada por dos o más empresas directamente interesadas en su funcionamiento, coparticipando los socios en el capital social.

PROCESOS INSTRUMENTALES**“JOINT VENTURES” Y “U.T.E.’s “****CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS
DE LA “JOINT - VENTURE”**

- Jerarquía administrativa controlada por los socios
- Coordinación de actividades conjuntas
- Participación directa de los socios en el valor residual de la nueva empresa, de acuerdo a su contribución
- Costes de gestión que pueden ser elevados, aunque el coste por transacción puede ser bajo
- Los socios están representados en los órganos de gobierno
- Existe una absoluta claridad por parte de todos los socios del entorno donde se están moviendo.

PROCESOS INSTRUMENTALES**“JOINT VENTURES” Y “U.T.E.’s “****CAUSAS DEL FRACASO DE LAS
“JOINT - VENTURE”**

- Las comunes a las alianzas estratégicas
- Las derivadas de la coparticipación de sus socios en el capital
- Las específicas internacionales.

PROCESOS INSTRUMENTALES**“JOINT VENTURES” Y “U.T.E.’s “****CAUSAS DE FRACASO COMUNES**

- Diferente motivación de los socios
- Error en la planificación y puesta en marcha de la “joint venture”
- Errores en la selección de socios
- Cambios en las condiciones del entorno
- Existencia de diferencias culturales entre los socios
- Tipo de actividad realizada con el acuerdo
- Ausencia de actividades que establezcan y faciliten el largo plazo
- Falta de negocio real
- Falta de paciencia de los socios para alcanzar los objetivos.

PROCESOS INSTRUMENTALES**“JOINT VENTURES” Y “U.T.E.’s “****CAUSAS DEL FRACASO POR LA
COPARTICIPACIÓN**

- Asimetría en el grado de participación en el capital
- Número excesivo de socios.

PROCESOS INSTRUMENTALES**“JOINT VENTURES” Y “U.T.E.’s”****CAUSAS DEL FRACASO POR
INTERNACIONALIZACIÓN**

- Mayor desconocimiento de los socios
- Diferencia o incompatibilidad en la cultura corporativa
- Situación política del país donde se crea.

PROCESOS INSTRUMENTALES**“JOINT VENTURES” Y “U.T.E.’s “****DEFINICIÓN DE “U.T.E.”**

Una Unión Temporal de Empresas es un sistema de colaboración entre empresarios por tiempo cierto, determinado o indeterminado para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro, sin personalidad jurídica propia.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****“JOINT VENTURES” Y “U.T.E.’s”****REQUISITOS DE LAS “U.T.E.’s”**

- Las empresas miembros deben ser personas físicas o jurídicas
- El objeto de las “U.T.E.’s” será desarrollar o ejecutar exclusivamente una obra, servicio o suministro concreto, aunque pueden realizarse obras o servicios complementarios y accesorios al objeto principal
- La duración de la “U.T.E.” será idéntico al de la obra, servicio o suministro, pero siempre con un límite máximo de 10 años.
- Existirá un Gerente único de la “U.T.E.” con poderes suficientes de todos y cada uno de sus miembros para ejercitar los derechos y contraer las obligaciones correspondientes
- Formalización en escritura pública.

PROCESOS INSTRUMENTALES**“JOINT VENTURES” Y “U.T.E.’s”****ESTATUTOS DE LAS “U.T.E.’s”**

- 1.- Denominación
- 2.- Objeto
- 3.- Duración y comienzo de operaciones
- 4.- Domicilio fiscal
- 5.- Capital
- 6.- Administración y representación
- 7.- Distribución de resultados
- 8.- Responsabilidad frente a terceros
- 9.- Imputación de resultados
- 10.- Condiciones especiales.

PROCESOS INSTRUMENTALES**“JOINT VENTURES” Y “U.T.E.’s”****VENTAJAS DE LAS “U.T.E.’s”**

- El objetivo es concreto y está claramente definido
- El capital que hay que aportar para su constitución es bajo
- El riesgo queda compartido
- Ampliación de las posibilidades y capacidad de los socios.

PROCESOS INSTRUMENTALES**“JOINT VENTURES” Y “U.T.E.’s “****DEFINICIÓN DE CONTRATOS DE
DISTRIBUCIÓN RECÍPROCA**

Son contratos “espejo” en los que uno de ellos concede la distribución de ciertos productos en un país, con la contrapartida idéntica en sentido contrario.

PROCESOS INSTRUMENTALES**“JOINT VENTURES” Y “U.T.E.’s “****VENTAJAS DE LOS CONTRATOS DE
DISTRIBUCIÓN RECÍPROCA**

- Ampliación de la gama de productos
- Reducción de las necesidades de inversión
- Protección del mercado de interés principal.

PROCESOS INSTRUMENTALES**“JOINT VENTURES” Y “U.T.E.’s “****APARTADOS TÍPICOS DE LOS CONTRATOS
DE DISTRIBUCIÓN RECÍPROCA**

- 1.- Reconocimiento de la capacidad comercial
- 2.- Gastos de comercialización, niveles de existencias y servicio posventa
- 3.- Gastos de reparación de productos defectuosos
- 4.- Inversión en publicidad y su formulación
- 5.- Soporte técnico de unos a otros
- 6.- Confidencialidad de la información y fluidez de la misma
- 7.- Protección y conservación de marcas
- 8.- Establecimiento de objetivos
- 9.- Duración y terminación del contrato
- 10.- Causas objetivas determinantes de ruptura.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

PROCESOS INSTRUMENTALES

FUSIONES

Y

ADQUISICIONES

PROCESOS INSTRUMENTALES**FUSIONES Y ADQUISICIONES****CONCEPTO DE FUSIÓN**

Operación jurídica que afectando a dos o más sociedades, conduce a la integración en un a sola, de los patrimonios y socios que se fusionan, previa disolución de alguna de las sociedades fusionadas.

PROCESOS INSTRUMENTALES**FUSIONES Y ADQUISICIONES****CONCEPTO DE ADQUISICIÓN**

Es la unión de los negocios de varias entidades en una sola entidad económica como resultado de que una toma el control de los activos y las operaciones de la otra.

PROCESOS INSTRUMENTALES**FUSIONES Y ADQUISICIONES****MOTIVACIONES TRADICIONALES**

- Incremento de volumen
- Acceso a nuevos mercados
- Mejorar el posicionamiento
- Acceso a nuevas tecnologías
- Consecución de economías de escala
- Compartición de recursos
- Reducción de costes

PROCESOS INSTRUMENTALES

FUSIONES Y ADQUISICIONES

DESARROLLO HISTÓRICO (I)

- . 1.898: Primer gran movimiento. Nace National Biscuit Co
- . 1.901-02: U.S. Steel e International Harvester nacen como fusiones
- . 1.908: Harvard abre su Escuela de Administración de Empresas
- . 1.911: La Corte Suprema de U.S.A. ordena escindir Standard Oil
- . 1.920's: La fiebre de fusiones llega a los Bancos, Servicios Públicos y Automoción
- . 1.929: El "crash" de la Bolsa afecta a las fusiones y adquisiciones en U.S.A.
- . 1.950's: Bancos como J.P. Morgan y Guaranty Trust empiezan a fusionarse
- . 1.965: Charles Bluhdorn de Gulf & Western toma prestados US \$ 84 millones para comprar New Jersey Zinc
- . 1.966-69: Cobra impulso la era de los grandes grupos (Litton, Textron, ITT, Rapid American y LTV) comprando cientos de empresas, mientras Mc Donnell y Douglas se fusionan

PROCESOS INSTRUMENTALES

FUSIONES Y ADQUISICIONES

DESARROLLO HISTÓRICO (II)

- . 1.969: Crece el desenfreno. Leasco Data Processing (US\$ 400 Millones en activos) pretende la compra del Chemical Bank (US\$ 9.000 Millones) con garantías y bonos
- . 1.977: KKR compra Hendaille Ind., su primera compra apalancada (LBO)
- . 1.984: Gulf Oil, bajo presiones, se vende a Chevron por una cifra récord de US\$ 13.400 Millones.
- . 1.986: Milken, el rey de los bonos basura gana US\$ 550 Millones
- . 1.986: KKR compra Beatrice en un LBO, vendiéndola por partes durante los siguientes 4 años
- . 1988-89: KKR compra R J R Nabisco por US\$ 25.000 Millones
- . 1.989: United Airlines no puede completar la financiación para su LBO, lo que provoca un “crash” en la Bolsa y un fin del “boom” de las fusiones

PROCESOS INSTRUMENTALES**FUSIONES Y ADQUISICIONES****DESARROLLO HISTÓRICO (III)**

- . 1.992: Ley de Energía de U.S.A. abre el mercado de Servicios Públicos
- . 1.993: La batalla entre Viacom y QVC por Paramount provoca más fusiones
- . 1.994: GE presenta oferta hostil por Kemper. Northrop adquiere Grumman. Fracasa la fusión Bell Atlantic-TCI
- . 1.995: U.S.A. elimina las normas que prohíben a las redes de TV participar en el negocio de fusiones, lo que permite que Disney compre ABC
- . 1.996: Las Fusiones superan US \$ 1 billón a nivel mundial. Ciba-Geigy y Sandoz se fusionan por US \$ 30.000 Millones
- . 1.997: La fiebre continúa

PROCESOS INSTRUMENTALES**FUSIONES Y ADQUISICIONES****LAS NUEVAS CAUSAS DE LA FIEBRE**

- Posibilidad de pagar las adquisiciones con sus propias acciones
- Ambiente antimonopolístico relativamente “light”
- Crecer reduciendo costes en momentos de baja inflación
 - Necesidad de cambios estratégicos rápidos en un mundo muy competitivo y cambiante
 - Entrada en una economía global

“El elemento determinante de este nivel de actividad es la expansión de la economía internacional”

Scott Lindsay
Codirector de fusiones
Credit Suisse First Boston Corp.

PROCESOS INSTRUMENTALES**FUSIONES Y ADQUISICIONES****ELEMENTOS DEL PROCESO DE FUSIÓN**

- Integrar patrimonios
- Integrar socios
- Disolver alguna de las sociedades

PROCESOS INSTRUMENTALES

FUSIONES Y ADQUISICIONES

FASES DE UN PROCESO DE FUSIÓN (I)

1.- Definición del proyecto de fusión

- . Denominación y domicilio de las sociedades que se fusionan y de la nueva sociedad
- . Tipo de canje de las acciones y compensaciones complementarias
- . Procedimiento del canje
- . Fecha a partir de la cual la fusión es efectiva
- . Derechos que se otorgarán a la nueva sociedad
- . Ventajas de cualquier clase que vayan a atribuirse a la nueva sociedad

2.- Informe de los expertos

- . Informe de un experto independiente
- . Informes de los administradores de cada una de las sociedades que se fusionan

3.- El Balance de fusión

- . Último balance anual aprobado de cada sociedad, siempre que se hubiese cerrado dentro de los 6 meses anteriores a la fecha de celebración de la Junta que ha de aprobar la fusión

PROCESOS INSTRUMENTALES**FUSIONES Y ADQUISICIONES****FASES DE UN PROCESO DE FUSIÓN (II)****4.- Convocatoria de la Junta**

- . Junta General para la decisión y aprobación de:
 - Proyecto de fusión
 - Informes de los administradores
 - Cuentas anuales y el informe de gestión de los 3 últimos años
 - Balance de fusión
 - Escritura de constitución de la nueva sociedad, si se trata de una fusión
 - Estatutos de las sociedades que se fusionan
 - Datos varios sobre los administradores

5.- El acuerdo de fusión

- . Acuerdo adoptado por la Junta General en cada una de las sociedades que participan en la fusión

PROCESOS INSTRUMENTALES**FUSIONES Y ADQUISICIONES****FASES DE UN PROCESO DE FUSIÓN (III)****6.- Publicación del acuerdo**

- . En España se publicará 3 veces en el Boletín Oficial del Registro Mercantil y en 2 periódicos de gran circulación en las provincias donde cada una de las sociedades tengan sus domicilios.

7.-Escritura e inscripción de la fusión

PROCESOS INSTRUMENTALES**FUSIONES Y ADQUISICIONES****LA PROBLEMÁTICA DEL DIA DESPUÉS**

- Entender realmente la nueva estructura
- Acercar culturas
- Identificar y aprovechar sinergias
- Identificar y eliminar redundancias
- Unificar criterios y procedimientos
- Unificar Sistemas de Información
- Unificar la gestión de los RRHH
- Etc.

PROCESOS INSTRUMENTALES

FUSIONES Y ADQUISICIONES

LA REALIDAD EN CIFRAS

- El 52% de las fusiones y adquisiciones termina en fracaso
- El 70% termina en fracaso cuando el tamaño de la firma adquirida es igual o superior al 30% de la que compra
- El 55% de las sinergias prometidas caen en el olvido
- El valor de las acciones de la nueva compañía suele caer.

PROCESOS INSTRUMENTALES

FUSIONES Y ADQUISICIONES

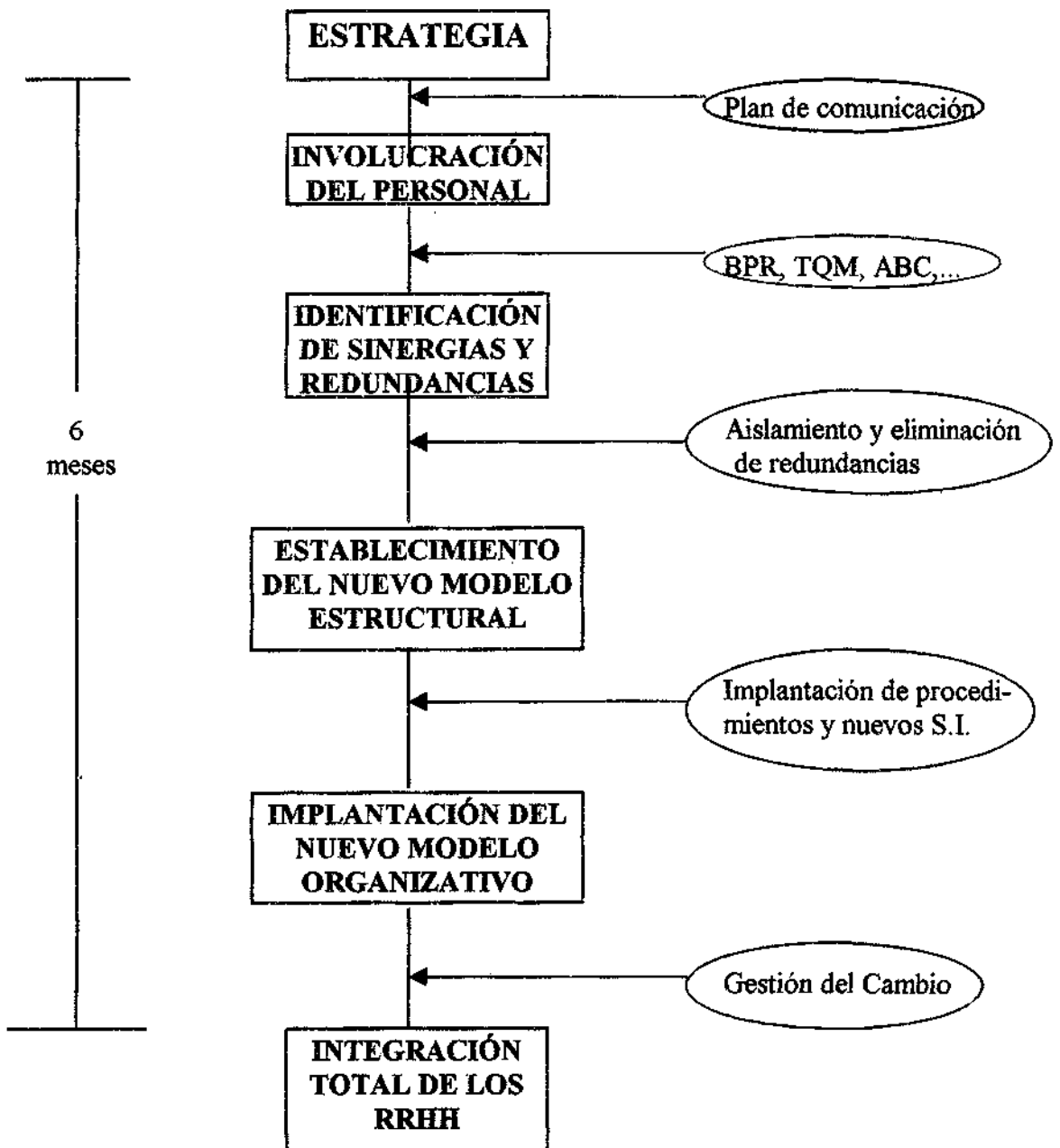
LAS RAZONES DEL FRACASO

- Indefinición en la escala jerárquica
- Diferencias en los sistemas de compensación
- Comunicación inadecuada o inexistente
- Lentitud en el proceso de integración operativa.

PROCESOS INSTRUMENTALES

FUSIONES Y ADQUISICIONES

UNA METODOLOGÍA DE INTEGRACIÓN



DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

PROCESOS INSTRUMENTALES

“MANAGEMENT BUYOUTS”

Y

“VENTURE CAPITAL”

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”****DEFINICIÓN DE “MANAGEMENT BUY-OUT” (MBO)**

Es la compra de una compañía o de una división de una compañía realizada por su propio equipo directivo, con la ayuda de inversores externos, cuando carecen de la capacidad financiera para la operación.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”****DEFINICIÓN DE “MANAGEMENT BUY-IN” (MBI)**

Es una operación de compra de una compañía o de una división de una compañía por parte de un grupo de directivos nuevos o externos a la compañía, junto con inversores también externos

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”****DEFINICIÓN DE “BUY-IN/MANAGEMENT BUY-OUT”
(BIMBO)**

Es una operación de compra de una compañía o de una división de una compañía por una combinación del equipo directivo actual y nuevos directivos, con el fin de ser más atractiva para los inversores externos.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”****MBO's EN CIFRAS**

- Operaciones en U.K. en los últimos 15 años:
6.000
- Operaciones en U.K. en el año 1.994: 549

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”****ORIGEN DE LOS MBO's**

- Compañías que se desprenden de divisiones o negocios para concentrarse en su actividad principal
- Negocios familiares
- Empresas en suspensión de pagos
- Procesos de privatización

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”****SECTORES PREFERENTES**

- 1.- Maquinaria eléctrica/electrónica
- 2.- Material de oficina
- 3.- Ingeniería mecánica
- 4.- Distribución
- 5.- Papel
- 6.- Medios de comunicación

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”****EL PERFIL DE COMPAÑÍA IDEAL**

- Negocio en un mercado de expansión
- Productos bien establecidos
- Crecimiento fuerte de beneficios
- Perspectiva de “cash-flow”

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”****FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LOS MBO's**

- Compañías de “Venture Capital”
- Los “cautivos” de los grandes grupos financieros
- Firmas independientes
- Bancos, con garantías y a veces participando en el capital (mezzanine)

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”****MOTIVACIONES PARA EL ÉXITO**

- Planes de negocio y estrategias realistas
- Disciplina financiera, impuesta por la deuda
- Mayor incentivación del equipo directivo y de los trabajadores

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”****RAZONES PARA EL FRACASO**

- Se realizan en mala situación, a nivel de urgencia
- Planes de desarrollo no realistas
- Falta de “cash-flow”
- Exceso de deuda de la empresa o personal de los directivos
- Falta de experiencia de los directivos como empresarios

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”****CONCEPTO DE LAS SOCIEDADES DE CAPITAL-RIESGO**

Sociedades Anónimas cuyo objeto exclusivo es la promoción o fomento de sociedades no financieras mediante participación temporal en su capital.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

PROCESOS INSTRUMENTALES

“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”

CARACTERÍSTICAS DE LAS SOCIEDADES DE CAPITAL-RIESGO

- **Sociedades Anónimas con un objeto especial**
- **Se constituyen para mejorar la estructura financiera de las empresas participantes, canalizando el ahorro y la inversión hacia las mismas**
- **Se gestionan por los Fondos de Capital Riesgo.**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

PROCESOS INSTRUMENTALES

“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”

CARACTERÍSTICAS DEL CAPITAL INVERTIDO

- **Capital-Riesgo** para operaciones de “start-up”
- **Capital-Desarrollo** para operaciones de ampliación.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”****COMPOSICIÓN DEL CAPITAL INVERSOR**

- Fondos Ajenos/Fondos Propios (Máx 2 : 1)
- Más de un inversor externo, en minoría individual
- Inversión del equipo directivo (“Hurt money”), lo equivalente a un año de salario (Aprox. 50% del capital).

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**PROCESOS INSTRUMENTALES****“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”****CRITERIOS DE VALORACIÓN DE EMPRESAS**

- **Base:** Maximización del valor para el accionista
- **Métodos de valoración primarios:**
 - . Flujo de caja operativa
 - . Oportunidades de crecimiento
 - . Capital necesario para sostener el negocio
 - . Coste del capital
- **Métodos de valoración secundarios:**
 - . Márgenes brutos y gastos operativos
 - . Desarrollo del producto, del mercado y de satisfacción al cliente
 - . Rotaciones de existencias y niveles de stock
 - . Niveles de endeudamiento e inversiones alternativas.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

PROCESOS INSTRUMENTALES

“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”

PIRÁMIDE DE VALOR PARA EL ACCIONISTA



DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

PROCESOS INSTRUMENTALES

“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”

MÉTODOS DE MEDIDA DE ACTUACIÓN FINANCIERA

- Beneficio por Acción (BPA)
- Múltiplo PER

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

PROCESOS INSTRUMENTALES

“MANAGEMENT BUYOUTS” Y “VENTURE CAPITAL”

LAS EXPECTATIVAS DE LOS INVERSORES

- Retornos del 30% anual, por plusvalías, dividendos o combinación
- ROI 3 : 1, 5 : 1 en 4-6 años

CUARTA PARTE**CONOCIMIENTOS METODOLÓGICOS
BÁSICOS PARA EL MANAGEMENT
EN ENTORNOS MULTICULTURALES**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES**

- T-15: La comunicación como herramienta fundamental de los procesos de multinacionalización**
- T-16: El trabajo en equipo en entornos multiculturales**
- T-17: El tratamiento de conflictos y el manejo de reuniones**
- T-18: Los procesos de negociación en las nuevas estructuras multinacionales.**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES**

**LA COMUNICACIÓN
EN LOS PROCESOS DE
INTERNACIONALIZACIÓN**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN****CONSECUENCIAS DE LOS PROCESOS DE
INTERNACIONALIZACIÓN**

- **Dispersión**
- **Multicultura y Multilengua**
- **Diferentes estándares**
- **Diferente visión**
- **Diferentes entornos**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN****RETOS DE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

- Integración
- Estandarización
- Homologación
- Trabajo en equipo
- Enriquecimiento multicultural

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN****SOLUCIONES ALTERNATIVAS**

- Impositiva y procedimental
- Involucrativa y comunicativa

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN****DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN**

Comunicación es el intercambio de información entre dos interlocutores, de los cuales uno envía información y el otro la recibe, la procesa y le responde.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN****OBSERVACIONES SOBRE COMUNICACIÓN**

- No confundir información y comunicación
- La comunicación no debe confundirse con sus medios
- La voluntad de comunicar no reemplaza el dominio de las técnicas
- La comunicación no es simplemente una información recíproca, necesita intercambios reales
- El modo de funcionamiento de las estructuras en las empresas no es recíproco en los dos sentidos de la comunicación.

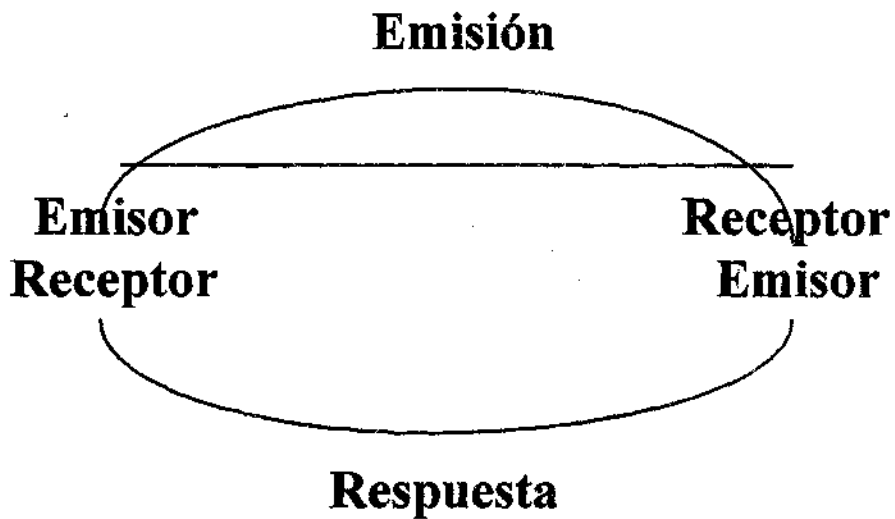
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS MULTICULTURALES

LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

ESQUEMAS DE COMUNICACIÓN

Esquema simple



Esquema en cadena



DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN****COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

Es el conjunto de los diferentes tipos de comunicación que se producen en la empresa, junto con la infraestructura que la canaliza.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN****TIPOS DE COMUNICACIÓN**

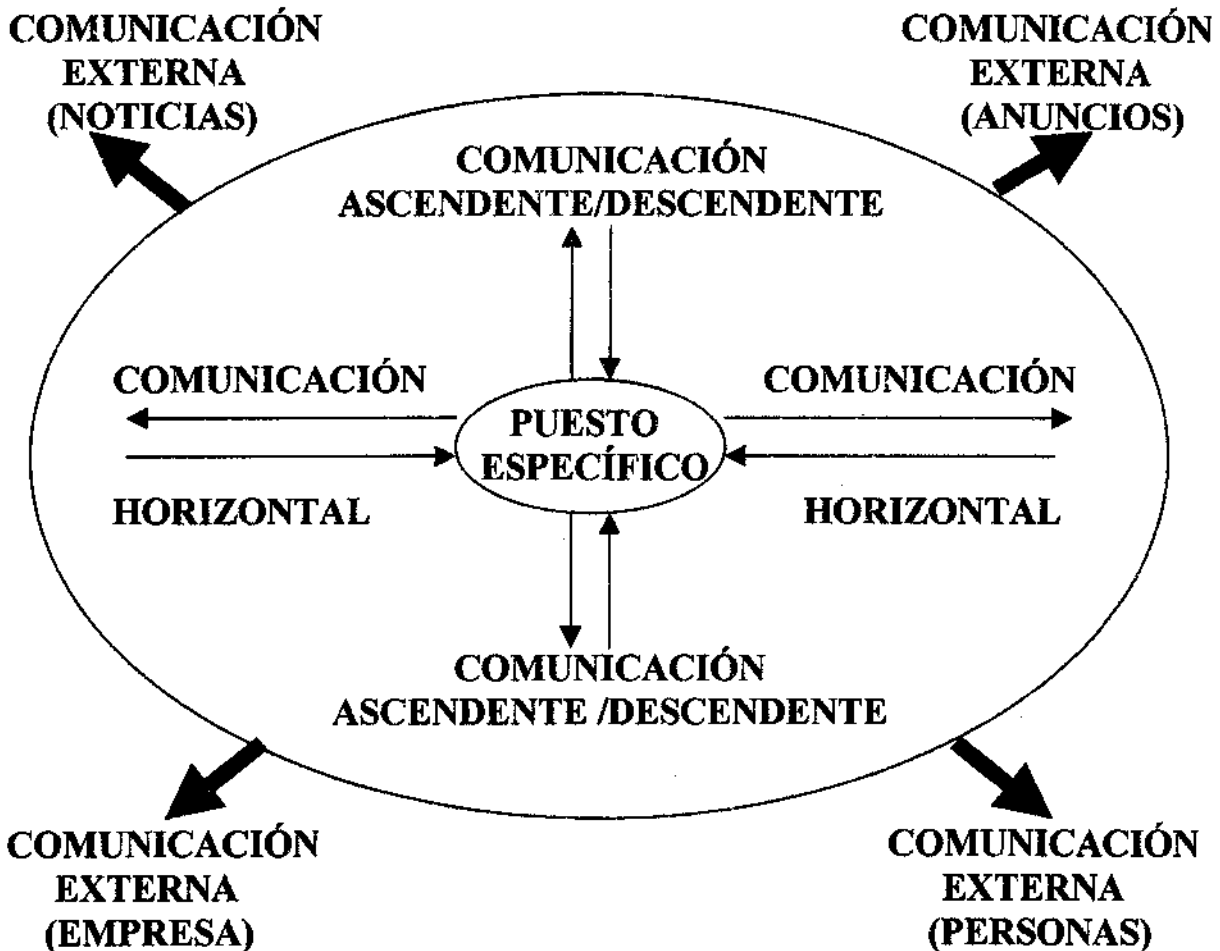
- Comunicación externa
- Comunicación interna
- Comunicación operativa
- Comunicación descendente o divergente
- Comunicación ascendente o convergente
- Comunicación horizontal

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS MULTICULTURALES

LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

ESQUEMA GENÉRICO DE LA COMUNICACIÓN



DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN****COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN**

1. Objetivos
2. Emisores
3. Receptores
4. Personalidades
5. Contenido
6. Medios
7. Plan de medios
8. Leyes de proximidad
9. Coste
10. Estructura
11. Control.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN****LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

- Elimina el miedo a lo desconocido
- Aproxima a los diferentes componentes de la empresa
- Propicia el trabajo en equipo por intercambios
- Homologa y estandariza el conocimiento y la imagen de la empresa entre los empleados
- Involucra a los empleados en el proyecto común que debe significar la empresa.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES**

LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

FASES DE REALIZACIÓN DE UN P.C.I.

Fase 1: Creación

Fase 2: Presentación

Fase 3: Implantación

Fase 4: Validación

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN****FASE DE CREACIÓN DE UN PCI****Objetivos:**

- Definir los mensajes que posteriormente van a comunicarse a toda la organización
- Crear las estructuras organizativas necesarias para poner en marcha el Programa

Acciones:

- Creación del equipo de comunicación interna
- Aprobación de los mensajes a comunicar
- Auditoría del estado de la opinión de la organización
- Preparación de la estrategia del programa, incluyendo objetivos, fases, plazo, recursos, responsables, canales y controles.
- Preparación de los documentos de posicionamiento y comunicación

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN****FASE DE PRESENTACIÓN DE UN PCI****Objetivos:**

- Dar a conocer públicamente los mensajes corporativos decididos
- Implicación de mas componentes de la organización

Acciones:

- Presentaciones a los diferentes niveles organizativos, solicitando diferentes niveles de implicación

Secuencia de presentaciones:

- Primeros niveles
- Mandos Intermedios
- Prensa
- Otros niveles y comités

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN****FASE DE IMPLANTACIÓN DE UN PCI****Objetivos:**

- Creación de los canales para que comience la distribución de noticias y mensajes generales decididos.
- Adaptación de los canales existentes

Acciones:

- Establecimiento de los canales físicos de comunicación, siendo los soportes utilizados para transmitir información
- Establecimiento de los canales personales de comunicación para favorecer la integración personal y la comunicación en cada departamento, generando cascadas informativas.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN****FASE DE VALIDACIÓN DE UN PCI****Objetivos:**

- Evaluación de los resultados para la realimentación del programa

Acciones:

- Directas, a través de un cuestionario entre una muestra aleatoria de la plantilla
- Indirectas, a través de acciones puntuales en las que se solicite participación de las personas.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN****LOS PELIGROS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

- No definir la función de la comunicación ni reconocer su importancia
- Colocar la comunicación en una casilla de la organización equivocada
- Olvidar que el mundo es pequeño
- No establecer objetivos de comunicación ni programas de funcionamiento
- No estar preparado para lo desconocido
- Aceptar los malos consejos e ignorar los buenos
- No mantenerse al día con la tecnología
- Olvidar a los diferentes públicos de dentro de la empresa, dando lugar a la rumorología
- Echar la culpa a los medios de comunicación
- Matar al mensajero

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN****MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA****Tradicionales**

- . Comunicados
- . Tableros de anuncios
- . Hojas de producto
- . Videos
- . Revistas de empresa
- . Noticias de empresa
- . Memoria anual
- . Buzones de sugerencias
- . Concursos de ideas
- . Presentaciones

Nuevas Tecnologías

- . GroupWare
- . WorkFlow
- . S.A.C.
- . Teleconferencia
- . Videoconferencia

Personal

- . Reuniones formales e informales
- . Evaluación del desempeño

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES**

TRABAJO

EN

EQUIPO

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRABAJO EN EQUIPO****DEFINICIÓN DE EQUIPO**

Un conjunto de personas trabajando juntos constituyen un verdadero equipo de trabajo cuando, además de la interdependencia existente entre sus funciones, consigue ser más creativo, productivo y resuelve los problemas mejor que si sus miembros funcionaran individualmente.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRABAJO EN EQUIPO****NECESIDADES PARA SU FUNCIONAMIENTO**

- 1.- Establecer claramente el objetivo común
- 2.- Establecer claramente las metas a alcanzar en el tiempo establecido
- 3.- Establecer los procedimientos de funcionamiento
- 4.- Analizar las facultades y capacidades específicas de cada uno, utilizarlas y desarrollarlas para el conjunto
- 5.- Establecer la estructura y los roles de cada miembro del equipo
- 6.- Establecer una relación fluida y una comunicación abierta
- 7.- Ser flexibles para asumir diferentes funciones y apoyar unos a otros
- 8.- Establecer fórmulas de reconocimiento y aprecio
- 9.- Conseguir que todos los miembros se sientan integrados y orgullosos de pertenecer al equipo
- 10.- Crear un entorno de trabajo adecuado.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRABAJO EN EQUIPO****CONSECUENCIAS NATURALES**

- Apertura a la colaboración
- Involucración en el proyecto empresarial
- “Empowerment” de los componentes de equipo
- Aplanamiento de la pirámide
- Trabajo por procesos.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES
--

**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES**

TRABAJO EN EQUIPO

TIPOS DE EQUIPO SEGÚN CULTURA EMPRESARIAL

<u>Cultura Empresarial</u>	<u>Equipo</u>	<u>Nivel de utilización</u>
Funcional	Temporal Interfuncional	72%
De Proceso	Permanente de proceso	70%
De Proyecto	“Full time” total de proyecto	65%
“Network”	“Full time” parcial de proyecto	15%

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRABAJO EN EQUIPO****MOTIVOS PARA CREACIÓN DE EQUIPOS****• Generales**

- . Para suplir carencias de la empresa
- . Por cultura empresarial

• Específicos:

- . Satisfacción del cliente (77%)
- . Mejora de calidad de productos y servicios (72%)
- . Aumento de productividad (70%)
- . Aumento de la flexibilidad laboral (19%)
- . Aumento de motivación (17%)
- . Ligar retribución a cumplimiento (14%)
- . Disminución de absentismo y rotación (2%)

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRABAJO EN EQUIPO****FORMAS DE SELECCIÓN DE LOS COMPONENTES****• Normal:**

- . Por conocimientos (67%)
- . Por representación (65%)
- . Por experiencia en trabajos en equipo (32%)
- . Por disponibilidad de tiempo (6%)

• Recomendada:

- . Por “roles” y competencias (evaluador, creativo, resolutivo, impulsor, cohesionador, etc.).

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRABAJO EN EQUIPO****RAZONES DE LOS FRACASOS**

- Objetivos poco claros (65%)
- Falta de líder claro (46%)
- Falta de compromiso mutuo (45%)
- Percepción de falta de apoyo de la dirección (40%)
- Sentimiento de asunto no prioritario (30%)
- Fallo en el sistema de retribución (22%)

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRABAJO EN EQUIPO****HABILIDADES DE OBSERVACIÓN**

- **Habilidades de observación:**
 - Distancia
 - Diversidad de perspectivas

- **Habilidades de diagnóstico:**
 - Orientación
 - Insatisfacción
 - Resolución
 - Producción
 - Finalización

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRABAJO EN EQUIPO****LIDERAZGO SITUACIONAL**

Se fundamenta en el mantenimiento de un equilibrio correcto entre dos tipos básicos de comportamiento o funciones que debe ejercer un líder: funciones de tarea o **ejecutivas** y funciones de mantenimiento o **directivas**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRABAJO EN EQUIPO****LIDERAZGO SITUACIONAL**

<u>Fase</u>	<u>Tipo de liderazgo</u>
Orientación	Control
Insatisfacción	Supervisión
Resolución	Asesoramiento
Producción	Delegación

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRABAJO EN EQUIPO****SELECCIÓN DEL LÍDER**

- Por poder jerárquico
- Por posición en el grupo
- Por conocimientos técnicos
- Por facilidad de comunicación
- Por poder personal

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES**

TRABAJO EN EQUIPO

ELEMENTOS BÁSICOS DEL DIA A DIA

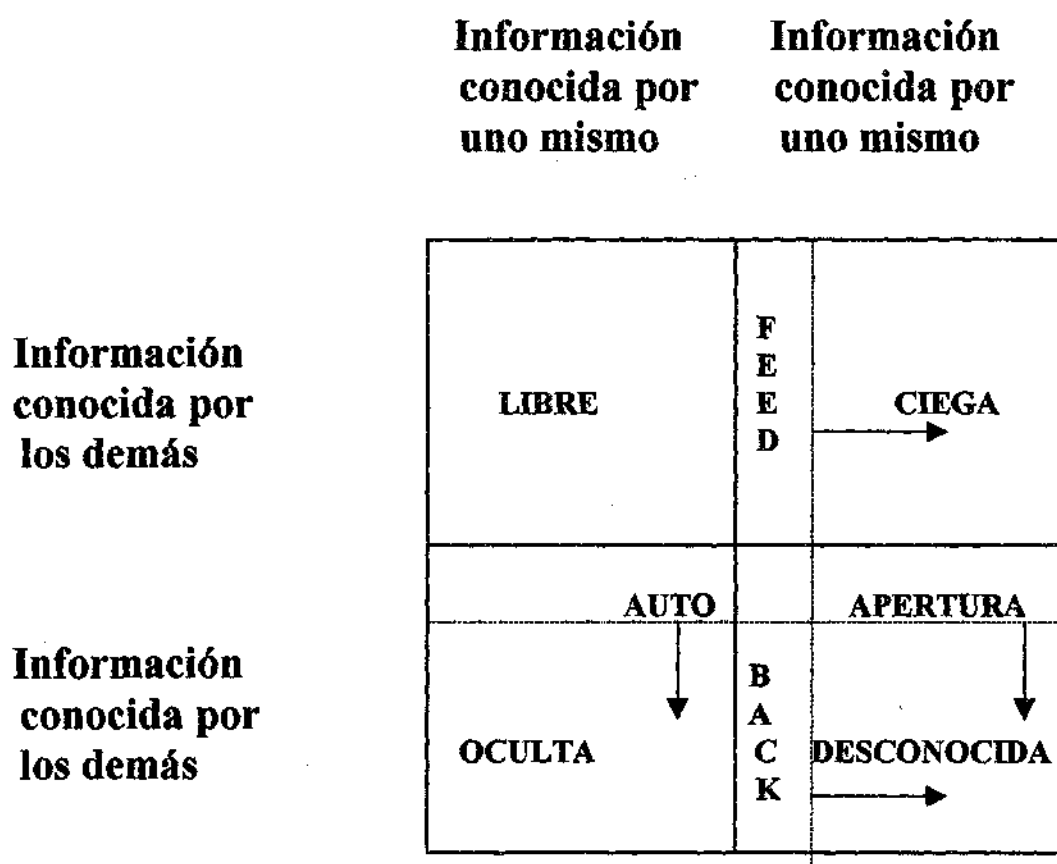
- Comunicación
- Tratamiento de conflictos

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS MULTICULTURALES

TRABAJO EN EQUIPO

LA VENTANA DE JOHARI



Fuente : Joseph Luft
Harry Ingram

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRABAJO EN EQUIPO****TRATAMIENTO DE CONFLICTOS**

Obtención de beneficios de los conflictos aceptándolos como parte integral de la vida del equipo, viéndolos como una oportunidad y gestionándolos de forma que aumente la competitividad y dedicación de todas las partes implicadas.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRABAJO EN EQUIPO****FUNDAMENTOS DEL SISTEMA RETRIBUTIVO**

- Dar un claro mensaje de confianza hacia la actividad del equipo
- Crear y desarrollar la cultura del equipo
- Mejorar el desempeño global y confirmar a los líderes
- Premiar la consecución de objetivos, en mayor medida a los más interesantes para la empresa
- Cambiar los comportamientos de los miembros del equipo para que participen correctamente y hagan las aportaciones necesarias para alcanzar los objetivos.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRABAJO EN EQUIPO****SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN UTILIZADOS (1)****• Equipos interfuncionales**

- Incremento de la retribución fija: (54%)
- Incentivos “no-cash” (“gadchets”): (49%)
- Incentivos puntuales: (37%)
- Incentivos por objetivos: (16%)

• Equipos de proceso

- Retribución fija (74%)
- Incentivos pactados por objetivos (46%)
- Incentivos puntuales (42%)
- Incentivos “no-cash” (41%)

Fuente: Hay Group

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRABAJO EN EQUIPO****SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN UTILIZADOS (II)**

- **Equipos de proyecto**
 - Incremento de la retribución fija (71%)
 - Incentivos “no-cash” (53%)
 - Incentivos puntuales (48%)
 - Incentivos pactados por objetivos (25%)

- **Equipos “network”**
 - Incremento de la retribución fija (80%)
 - Incentivos “no-cash” (60%)
 - Incentivos puntuales (53%)
 - Incentivos pactados por objetivos (33%)

Fuente: Hay Group

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRABAJO EN EQUIPO****CONCLUSIONES**

- En EE.UU una de cada tres personas trabaja en equipo
- En el mundo occidental existe una tendencia creciente de transformación de estructuras funcionales en estructuras de equipo
- Los objetivos actuales para formar equipos son: mejorar la calidad, satisfacer al cliente y aumentar la productividad
- La formación de un equipo es el principio del éxito o el fracaso, siendo aconsejable la selección por perfiles, competencias y cobertura de “roles” imprescindibles
- La retribución bien utilizada es una excelente herramienta de comunicación y clarificación al equipo
- Existe una clara tendencia de retribución mediante incentivos “no-cash”
- El 80% de los directivos que trabajan con equipos consideran su aportación positivamente.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES**

**TRATAMIENTO
DE CONFLICTOS
Y MANEJO
DE REUNIONES**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y MANEJO DE REUNIONES****CONCEPTO DEL CONFLICTO**

Es la consecuencia de una serie de problemas **interpersonales**, tales como hostilidad, o desacuerdos, o bien una simple percepción del desacuerdo o incompatibilidades **entre las personas.**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y MANEJO DE REUNIONES****TIPOS DE CONFLICTO**

- **Conflicto de objetivos:** cuando las acciones de una persona obstruyen o interfieren a otra persona que trata de alcanzar su objetivo.
- **Conflicto de valores:** cuando una persona obstruye las acciones de otra, encaminadas a satisfacer sus necesidades, tales como reconocimiento y “status”, aceptación, seguridad, supervivencia, control, estima, etc.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y MANEJO DE REUNIONES****FACTORES QUE INFLUENCIAN LOS CONFLICTOS****• INTERNOS:**

- Objetivos
- Valores

• EXTERNOS:

- Jurisdicción ambigua
- Barreras de la comunicación
- Regulaciones de comportamiento
- Interdependencia
- Conflicto de intereses

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y MANEJO DE REUNIONES****LAS BASES DE UN CONFLICTO**

- 1.- Un conflicto es un desacuerdo entre personas
- 2.- Un conflicto nace como consecuencia de un desacuerdo
- 3.- Los hechos que provocan desacuerdo pueden ser objetivos o subjetivos
- 4.- Los acontecimientos subjetivos dan lugar a conflictos internos
- 5.- Cuando existe un desacuerdo que no se da entre personas, existe un problema, pero no un conflicto
- 6.- Cuando se da un desacuerdo en varias personas, pero no entre ellas, existe un problema común
- 7.- Cuando una o varias personas con un problema involucran en él a otra u otras personas, puede darse un conflicto.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y MANEJO DE REUNIONES****ÁREAS DE POSIBLES CONFLICTOS**

- Área intelectual
- Área emocional
- Área de percepción
- Área de sensación
- Área física.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y MANEJO DE REUNIONES****BASES DE MANEJO DE CONFLICTOS**

- Considerar el conflicto como tal, no como un problema
- Comprometerse a solucionarlo hasta donde sea posible
- No recurrir a la negación del conflicto
- No atribuir sistemáticamente los conflictos a los demás
- No ilusionarse con que los conflictos se pueden resolver por la fuerza
- No manipular los conflictos

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y MANEJO DE REUNIONES****ACCIONES BÁSICAS EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

- 1.- Examinar las fuentes de discordancia entre las personas
- 2.- Reunir a dos o más personas para analizar el conflicto
- 3.- Ayudar a las personas a clarificar sus expectativas
- 4.- Comprender los elementos del conflicto
- 5.- Aprender a utilizar la retroalimentación constructiva
- 6.- Aprender a utilizar ayuda de terceras personas

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y MANEJO DE REUNIONES****ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

- **“WIN-WIN”**
 - Consenso
 - Decisión integradora

- **“WIN-LOSE” y “LOSE-WIN”:**
 - Recompensa o castigo
 - Amenazas
 - Sin respuesta
 - Regla de la mayoría
 - Regla de la minoría

- **“LOSE-LOSE”:**
 - Decisión salomónica
 - La autoridad decide
 - Selección al azar
 - Las reglas deciden.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y MANEJO DE REUNIONES****ESTILOS DE DIRECCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

- **Métodos de los directivos más efectivos:**
 - Colaboración
 - Acomodación
 - Suavizamiento de temas
 - Compromiso

- **Métodos de los directivos menos efectivos:**
 - Confrontación
 - Fuerza-competición
 - Huida

R. Burke (V.5, Organizational behavior
and Wiman performance)

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y MANEJO DE REUNIONES****EL DECÁLOGO DEL TRATAMIENTO DE CONFLICTOS**

- 1.- Aceptación de que el conflicto forma parte del ciclo de vida de todo equipo de trabajo
- 2.- Decidir si vale la pena enfrentarse al conflicto
- 3.- Afrontar el conflicto de una forma abierta y no defensiva
- 4.- Despersonalizar las posiciones
- 5.- Definir el problema y las posibles causas
- 6.- Identificar soluciones concretas
- 7.- Generar soluciones viables
- 8.- Elegir una solución mutuamente aceptada
- 9.- Planificar su implantación
- 10.- Planificar su evaluación.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y MANEJO DE REUNIONES****CONCEPTO DE REUNIÓN LABORAL**

Es una concurrencia de distintos profesionales que desean comunicarse entre sí con el fin de alcanzar soluciones conjuntas para unos objetivos determinados.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES**

TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y MANEJO DE REUNIONES

TIPOS DE REUNIONES

- Presenciales
- Virtuales

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES**

TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y MANEJO DE REUNIONES

CLASES DE REUNIONES

- Informativas
- De dirección
- Estratégicas
- Operativas
- De “brainstorming”

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES**

TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y MANEJO DE REUNIONES

LOS ELEMENTOS BÁSICOS DE LAS REUNIONES

1.- Los objetivos:

- Concisos
- Concretos
- Claros

2.- La convocatoria:

- Relación de convocados
- Lugar
- Fecha
- Hora
- Indumentaria
- Orden del día

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES****TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y MANEJO DE REUNIONES****DECÁLOGO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE REUNIONES**

- 1.- Establecer una agenda clara con fechas y tiempos, repartiéndola a los miembros con anterioridad
- 2.- Determinar previamente el tipo de reunión
- 3.- Establecer procedimientos claros y alcanzar acuerdos sobre las reglas o metodología de la reunión
- 4.- Establecer objetivos claros para la reunión
- 5.- Establecer tiempos de reflexión cuando se entra en círculos viciosos
- 6.- Asistir con la preparación suficiente
- 7.- Mantener una postura abierta y de escucha
- 8.- Asignar las acciones a acometer por cada miembro como resultado de la reunión
- 9.- Preparar las actas y distribuir las entre los miembros antes de 72 horas
- 10.- Mantener las reuniones en entornos idóneos

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTICULTURALES**

TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y MANEJO DE REUNIONES

TENDENCIAS SOBRE LAS REUNIONES

- Más informales
- Más frecuentes
- Más cortas
- Mayor utilización de medios tecnológicos

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES**

**LOS PROCESOS
DE NEGOCIACIÓN**

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****UNA DEFINICIÓN DE NEGOCIACIÓN**

“Es cualquier serie de procesos de comunicación verbal y/o escrita a través de los cuales dos o más partes, de origen cultural similar o diferente y con intereses comunes y antagónicos, estudian y valoran la forma de una acción conjunta que sea compatible con sus objetivos particulares y que sirva para establecer o redefinir los términos de su relación”.

MacCall y Warrington (1983)

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****ELEMENTOS BÁSICOS**

- Interdependencia de las partes
- Intereses antagónicos
- Interacción estratégica
- Posibilidad de acuerdo

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****FACTORES QUE INFLUYEN EN LA NEGOCIACIÓN**

- El entorno
- Las personas
- La actitud de los negociadores
- El Intercambio estratégico de información
 - Ofertas y contraofertas
 - Persuasión
- La relación de fuerzas
 - Naturaleza del poder
 - El tiempo
 - La información
- Acción e interacción de los factores

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****EL DILEMA DE LA NEGOCIACIÓN**

- La tensión central de la negociación
- El dilema del negociador, cooperar o competir

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****MÁRGENES DE NEGOCIACIÓN**

- El espacio de negociación
 - Mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN)

- La dinámica de la negociación
 - Diferentes enfoques
 - Combinación de los elementos de fuerza
 - Diversas alternativas
 - Comunicación y argumentación

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****LOS INTERESES**

Son los aspectos que se quieren satisfacer como consecuencia de la negociación, siendo fundamental su prioridad para facilitar el acuerdo.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES**

LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN

TIPOS DE INTERESES

- Instrumentales
- Intrínsecos

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****LA COMUNICACIÓN COMO BASE DE LA
NEGOCIACIÓN**

- Negociar es comunicar
- El lenguaje verbal y su ajuste a lo largo del proceso
- El lenguaje corporal.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN****• Preparación**

- Análisis del problema y situación
- Establecimiento de objetivos, márgenes estrategia, etc.

• Discusión distributiva

- Presentación de propuestas extremas

• Discusión integrativa

- Presentación de propuestas de aproximación de tipo cooperativo, competitivo, de compromiso, etc.

• Cierre y acuerdo

- Concesiones
- Promesas
- Intimidación

• Postnegociación

- Vigilancia del cumplimiento del acuerdo.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS HABITUALES**

- La **base** es tener siempre varias opciones
- El **cercos** es la acción envolvente orientada a ocupar las posiciones del adversario
- La **dilación** es la estrategia basada en el tiempo
- La **fragmentación** es la estrategia basada en la división de la negociación en pasos pequeños, seguros y continuos
- El **escalonamiento**, presentando una o varias propuestas en el tiempo
- El **resumen**, agrupando y presentando en el momento necesario las ventajas y los costes de las diferentes alternativas

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN**
TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN MÁS COMUNES

- **Las pistas falsas.** permutando los objetivos
- **El regateo**
- **El malo y el bueno,** donde el primero trata de desequilibrar la balanza el máximo a su favor y el segundo actúa como aliado del oponente
- **Las amenazas**
- **Los trucos sucios,** basados en pequeños o engaños y los malos entendidos
- **Los quiebros,** cambiando de tema, negándose a responder
- **La huida organizada,** presentando la propuesta sin dar la cara
- **El cambio de roles,** pasando de demandado a demandante o viceversa.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES**

LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN

EL DEBATE

- La acogida y la toma de contacto
- La argumentación a lo largo del proceso
- Las concesiones y las señales
- Las propuestas y el paquete

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****LOS MOMENTOS DIFÍCILES**

- Las **mentiras**, pero siempre dentro de los límites convencionalmente aceptados
- La **coacción** a través de maniobras de presión para influir en las decisiones en el contexto de la negociación
- Las **propuestas inconsistentes**, son una especie de truco sucio, utilizando concesiones especialmente atractivas dentro de la propuesta
- Las **agresiones**, como parte de una serie de tácticas de desestabilización, enfocadas a sorprender al adversario y provocarle un estado de confusión
- Las **consultas obligadas**, para conseguir una renegociación en un momento crítico

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****LA CONCLUSIÓN DEL ACUERDO**

- El **cierre**, que debe sugerirse abiertamente cuando realmente se han alcanzado el acuerdo habiéndose definido todos los términos del mismo
- El **acuerdo**, recapitulando verbalmente o por escrito los términos del mismo a fin de evitar malentendidos, evitando triunfalismos e incluyendo cláusulas de salvaguardia.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES**

LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN

LA NEGOCIACIÓN EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

EL MARCO INTERNACIONAL

- Diferentes culturas
- Diferentes idiomas
- Diferentes entornos

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****BASES PARA NEGOCIAR CON OTRAS CULTURAS**

- Conocer y comprender perfectamente el proceso de la negociación
- Reconocer y aplicar conductas persuasivas
- Comprender la cultura con la que se abre la relación, sensibilizándose con la misma y adaptándose.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN**
CARACTERÍSTICAS CULTURALES (I)**• ALEMANIA:**

- Directos al grano
- El tiempo es esencial
- Su negociación es firme y sin rodeos
- Muy formales y respetuosos con el “status”
- Muy organizados y menos intuitivos
- Interesados en cifras, datos, hechos, etc.
- No aceptan la originalidad
- Es fundamental la puntualidad en las citas, concertadas previamente
- No comentar algo bueno de su país que ellos no tengan en el suyo

• DINAMARCA:

- Son muy formales
- Exigen la misma calidad que ofrecen
- No les gusta regatear
- Prefieren una oferta coherente
- No firman ningún acuerdo si ven lagunas
- Son amantes de la buena mesa
- Hay que prepararse para brindar más de una vez

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****CARACTERÍSTICAS CULTURALES (II)****• ESPAÑA:**

- Muy dados a la empatía
- Excesivamente rápidos
- Pretenden cerrar los tratos a la primera

• ESTADOS UNIDOS:

- El tiempo es oro
- No son complicados y sí muy rápidos
- Hacen tratos a corto plazo
- Les gustan los hechos, no las suposiciones
- Les gustan las cosas directas, sencillas y transparentes
- Negocian con empresas, no con personas
- Suelen enviar negociadores con bastante autonomía y capacidad de decisión
- Los "New Yorkers" son caústicos
- Los "Bostonians" tienen estilo británico
- Los Californianos son cordiales
- Los del "mid-western" son duros
- Los sureños son tranquilos

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN**
CARACTERÍSTICAS CULTURALES (III)**• FRANCIA:**

- Los modales, la cortesía y el respeto son esenciales, siendo muy formales
- Poco expresivos en sus gestos pero estableciendo mucho contacto visual
- Exigen puntualidad aunque le hagan esperar
- La presentación del proyecto debe ser concisa y racional
- Les encanta discutir cada detalle y son muy combativos
- Les gusta tratar los temas con lógica y planifican todo con cuidado
- Esperan que el que negocie con ellos tenga poder
- El “status” es importante
- Aceptan la creatividad
- Valoran mucho que conozca su lengua y su cultura

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****CARACTERÍSTICAS CULTURALES (IV)****• GRAN BRETAÑA:**

- Son relativamente poco formales
- No es conveniente demostrarse demasiado familiar, hay que dejarles la iniciativa
- No aceptan la agresividad ni las prisas para cerrar el acuerdo
- La puntualidad es sagrada
- No les gusta el regateo
- Les gusta los proyectos detallados con todos los aspectos técnicos detallados
- Utilizan el condicional y los circunloquios para hacer proposiciones

• GRECIA:

- La confianza y la lealtad es muy importante
- Les encanta regatear
- Sus reuniones son poco organizadas
- Son honestos pero poco eficaces al cumplir sus compromisos
- No son puntuales y pueden cancelar una cita sin previo aviso
- Visten informalmente
- Son importantes la familia y la amistad

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****CARACTERÍSTICAS CULTURALES (V)****. IBEROAMÉRICA:**

- Nos ven muy duros de lenguaje, demasiado directos, no excesivamente corteses y no entienden nuestra pasión por acabar a tiempo
- Les gusta que sean entrañables
- A veces parece que engañan y sin embargo es que no se ha entendido el mensaje

. ITALIA:

- Sus reuniones son bastante informales
- Piden hasta el último detalle
- Son muy impuntuales
- Visten muy formalmente
- Tratan a las personas por la titulación o por su posición en la empresa
- Son algo desorganizados
- Hablan alto y gesticulan mucho, pareciendo que están discutiendo aunque no sea así
- Les encanta regatear
- Nunca toman decisiones precipitadas para no asumir riesgos
- Durante las comidas no hablan de negocios, es bueno preguntarles por su familia
- No confundir a los del norte con los del sur.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****CARACTERÍSTICAS CULTURALES (VI)****JAPÓN**

- Hay que tomarse tiempo, el auténtico noviazgo no llegará antes de 2 años
- La impaciencia y las presiones no van a ninguna parte
- Una negociación en Japón puede durar diez veces más que en cualquier otro país
- El protocolo es fundamental
- Una mirada directa y prolongada puede ofender si se dirige a alguien de "status" superior
- Las buenas relaciones y la armonía entre las partes es una premisa fundamental para que la negociación sea fructífera
- Su método de conocimiento es inductivo
- Siempre negocian en grupo
- Jamás dicen "no"
- Su lenguaje puede ser ambiguo, pero son muy eficaces
- Buscan el consenso y huyen de enfrentamientos y discusiones
- Hablan poco pero su lenguaje no verbal es muy rico y complejo
- Jamás tape con sus dedos el nombre de la tarjeta de visita que le entreguen
- Ofrezca la tarjeta de visita con ambas manos
- No abra los regalos en su presencia

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****CARACTERÍSTICAS CULTURALES (VII)****PAÍSES ARABES:**

- No extrañarse si le toman de la mano o le saludan con un abrazo o un beso en la mejilla
- Las interrupciones en la sala de negociación no significan desprecio o falta de interés
- La negociación implica trato personal
- Su cultura está orientada a la relación en vez de la acción
- Les gusta mezclar el negocio con la familia y las relaciones personales
- Las comidas y el regateo forman parte intrínseca de cualquier negociación
- El acuerdo lo sellan de palabra
- Su arma principal es el silencio
- Desconocen el parámetro tiempo
- Aún cuando crea que ha sacado unas buenas condiciones, piense que las podría haber conseguido mejores.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES**METODOLOGÍAS PARA EL MANAGEMENT EN ENTORNOS
MULTINACIONALES****LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN****CARACTERÍSTICAS CULTURALES (VIII)****. PAÍSES BAJOS:**

- Relaciones empresariales abiertas y tolerantes
- Prefieren la comunicación hablada antes que la escrita
- Son prácticos y les gusta ir directos al asunto, que tratan al detalle
- Hay que proporcionarles mucha información, datos, cifras, logros, éxitos, etc.
- Negocian paso a paso, sin prisas pero ágilmente
- No son amigos del regateo

PORTUGAL:

- Son tranquilos y pausados
- No les gusta la presión
- Siempre dicen que están realizando algún proyecto similar o prioritario.