

# Apuntes de Globalización y Estrategia

Año 5 / No. 12 / 2009

## LA GLOBALIZACIÓN EN LA CRISIS ACTUAL

### Reactivar la economía global



**Pedro Videla**  
Profesor de  
Economía del IESE

¿Es la crisis actual un indicativo del final del proceso de globalización? Muchos ya han pregonado su muerte a los cuatro vientos. Ciertamente, y a juzgar por el desplome del mercado de los últimos meses, esta pesimista profecía parece verosímil. De todos modos, los datos muestran que la actual recesión no es más profunda que otras muchas experimentadas en los últimos cien años. La diferencia más notable es que esta crisis ha llegado a todos los rincones del mundo.

Desde el final de la segunda guerra mundial, las economías mundiales han sufrido un proceso de integración y globalización cada vez mayor. La proporción de bienes exportados ha aumentado en más del doble durante los últimos 45 años, y la de productos manufacturados exportados se ha cuadruplicado. La mayoría de países –tanto emergentes como desarrollados– ha vivido un enorme incremento de la proporción de exportaciones de su PIB.

Paralelamente a este crecimiento comercial, se ha desarrollado un proceso continuo de internacionalización en la producción. En vez de concentrar la fabricación en un solo país, actualmente las multinacionales utilizan plantas de producción que operan como filiales o firman acuerdos de *joint venture* en varios países. De esta forma, las compañías pueden aprovechar las ventajas de una ubicación concreta, como la proximidad a los mercados, y acceder a recursos naturales y mano de obra económicos.

En el pasado, los trastornos económicos habían afectado a partes más reducidas del planeta.

Hoy en día, la crisis se ha extendido por todo el mundo a una velocidad increíble debido el menor número de barreras comerciales, el crecimiento acelerado del transporte y las comunicaciones, y al desarrollo vertiginoso de las nuevas tecnologías.

La caída simultánea de la actividad económica global queda ilustrada por el desplome del comercio desde que estallara la crisis a finales de 2008. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), se espera que los volúmenes comerciales mundiales caigan un 11% este año, lo que se convertirá en el primer descenso comercial a nivel global del último cuarto de siglo.

¿Qué razones se esconden tras un desplome del mercado internacional de tal magnitud y rapidez? Como hemos destacado anteriormente, una característica significativa de la actual globalización es la internacionalización de la producción, a través de la integración vertical de los productos manufacturados. Actualmente, casi un 40% de los productos se fabrica en cadenas de distribución situadas en distintos continentes.

## ÍNDICE



- 3** Pankaj Ghemawat  
Más allá de la crisis



- 5** Arie Y. Lewin  
La deslocalización  
alcanza la  
madurez



- 6** África Ariño  
Alianzas  
estratégicas:  
una fórmula de  
supervivencia en  
tiempos inciertos



# Apuntes de Globalización y Estrategia

Nº 12 /2009

Los datos muestran que la actual recesión no es más profunda que otras muchas experimentadas en los últimos cien años. La diferencia más notable es que esta crisis ha llegado a todos los rincones del mundo.

Una característica significativa de la actual globalización es la internacionalización de la producción, a través de la integración vertical de los productos manufacturados. Actualmente, casi un 40% de los productos se fabrica en cadenas de distribución situadas en distintos continentes.

El consumo privado norteamericano puede afectar de manera global, reduciendo el comercio de forma mucho más simultánea que si se tratara de un mundo menos integrado.

Con el desarrollo de esta integración vertical, los consumidores se benefician de unos productos mejores y más baratos, gracias al uso eficiente de la mano de obra y de los recursos en los países productores. Dejando a un lado lo que dicen las etiquetas “made in”, un producto llega al consumidor después de que algunas de sus partes hayan dado la vuelta al mundo varias veces durante el proceso de producción.

Los beneficios de este proceso empiezan ahora a mostrar su lado negativo. Debido a que en estos tiempos de incertidumbre los consumidores norteamericanos han reducido la demanda de productos manufacturados, los países proveedores de los componentes de estos productos reciben un menor número de pedidos. Y a resultas de esto, dejan de importar otras partes. De ahí que el impacto se extienda por toda la cadena de distribución. Por esto, y teniendo en cuenta que el comercio global actual está ligado a las cadenas de producción, el descenso de una de las variables –por ejemplo, el consumo privado norteamericano– puede afectar de manera global, reduciendo el comercio de una forma más significativa y simultánea que si se tratara de un mundo menos integrado.

Esta es la razón de que la crisis se haya extendido a mercados mundiales de una forma especialmente virulenta. La economía norteamericana es la principal generadora de demanda agregada global, y representa aproximadamente el 20% de las importaciones globales. Por esa razón no hay forma alguna de que el resto del mundo pueda aislarse de la recesión norteamericana. Cuando Estados Unidos estornuda, el resto del mundo coge un resfriado.

Mientras la demanda exterior disminuye, los países tienden a proteger sus sectores exportadores, ofreciendo subvenciones y aumentando tanto las barreras arancelarias como las no arancelarias. Según el Banco Mundial, varios gobiernos han propuesto o promulgado 78 medidas comerciales restrictivas para proteger los sectores locales desde que empezó la crisis.

## Riesgos del proteccionismo

En un mundo integrado vertical, es muy posible que estas medidas faciliten la contracción. Los intentos de proteger un país que forma parte de un sistema de producción interrelacionado cerrando el paso a los demás puede perjudicar, a la larga, al propio país que los políticos intentan proteger.

Cuando los gobiernos escogen promulgar políticas que afectan negativamente a otros países, realmente están reduciendo sus propias posibilidades de recuperación. Los políticos deberían evitar cometer errores como el del presidente Herbert Hoover antes de abandonar la Casa Blanca en 1933: en plena Gran Depresión, aprobó el aparentemente inofensivo decreto Buy America Act que obligaba al gobierno norteamericano a usar proveedores locales para todos los contratos públicos. Aunque menos conocido que el Smoot-Hawley Tariff Act, el decreto Buy America resultó enormemente perjudicial. Fue un desastre para la exportación de manufactura norteamericana y la economía global. Otros gobiernos siguieron sus pasos y costó décadas revertir este cierre de mercados.

En un mundo donde la producción está verticalmente integrada, el proteccionismo magnificaría sus efectos negativos o perjudicaría cualquier posibilidad de recuperación simultánea basada en el crecimiento del comercio internacional.

Teniendo en cuenta los peligros de escudarse detrás de las fronteras, ¿qué se puede hacer en una situación que, como la historia se ha encargado de demostrar en el pasado, es pasajera? Este número contempla tres formas posibles de aprovechar el nuevo entorno. En primer lugar, revisar las estrategias para maximizar el potencial de su empresa con la vista puesta en el futuro. La segunda, aprovechar la nueva dinámica de las compañías que subcontratan servicios al extranjero. Y, finalmente, nos fijamos en las alianzas estratégicas como una buena opción de prosperar en tiempos inciertos. En medio de todo este panorama, encontramos un rayo de luz de certeza: la crisis de hoy es el pasado del mañana.



## Más allá de la crisis

Ya basta de quejarnos de las negras perspectivas macroeconómicas de la crisis global. ¿Qué estrategias deberían adoptar las empresas teniendo en cuenta que incluso la crisis pasará? Ofrecemos a continuación, y de forma muy resumida, cinco recomendaciones básicas para maximizar el potencial de su empresa.

### Volver a centrarse en la rentabilidad (y en el efectivo)

Las empresas están saliendo de un período en el que se centraban más en las ventas que en los beneficios y muchas han sobrevivido a operaciones poco inteligentes en un entorno de tipos de interés bajos y activos en revalorización constante. Pero ahora que esta tendencia se ha revertido, es prioritario conseguir una buena rentabilidad sobre el capital empleado, y la liquidez (siempre que se tenga) resulta una poderosa arma competitiva.

Para evaluar la posición de liquidez, hay que recordar la que posiblemente sea la lección más importante del último año: en lugar de eliminar la incertidumbre adivinando, por ejemplo, cuánto nos falta hasta la recuperación y obsesionándonos con esa estimación, es mejor plantearse los posibles escenarios de futuro. No es simplemente cuestión de tener en cuenta los eventuales intervalos a corto, medio y largo plazo hasta que la economía se recupere, sino que en términos de plazos posibles de recuperación, se pueden incluir en planificación a largo plazo ciclos con años malos y años mejores, o intentar modelar los efectos de distintos tipos de *shocks* antes de que ocurran.

### Subir el listón a los empleados

Hemos pasado muy rápidamente de una situación en la que las empresas afirmaban que las personas eran el activo más importante de la economía del conocimiento a otra en la que hay que recordarles que las personas también son un activo. Igual que sucede con cualquier activo a largo plazo, las decisiones operativas deberían basarse en una visión profunda del futuro, y no en reacciones viscerales a la coyuntura actual. Este análisis en profundidad tiene que ser específico para cada sector y cada

empresa, y puede, en algunos casos, conllevar nuevas contrataciones. Un ejemplo de esto sería una institución financiera solvente que todavía tuviera la capacidad y las ganas de conseguir un rápido crecimiento. Incluso cuando la necesidad de incrementar la rentabilidad indica que lo más adecuado es reducir personal, es mejor optar por subir el listón a los empleados que ya tenemos, que recortar plantilla para alcanzar los objetivos fijados. La diferencia es sutil pero potencialmente relevante, pues aleja a los directivos de reducciones globales de personal o beneficios sociales, planes mal dirigidos de negociación con empleados y cancelaciones totales de programas de formación y desarrollo, decisiones que demasiadas empresas siguen tomando sin tener en cuenta la experiencia de recesiones pasadas.

El otro punto relacionado con las personas que cabe destacar es que, dadas las ambigüedades y ansiedades que genera una recesión, es un momento en el que se necesita más comunicación sobre los planes de la compañía, no menos. Está claro que esa comunicación es más fácil si la empresa tiene un plan que va más allá de simplemente esperar a que pase la tormenta y, por ejemplo, cuenta con una estrategia de respuesta que va más allá de los típicos recortes.

### Reestructurar el negocio

Las recesiones son el momento más obvio para reestructurar una empresa. Como dijo Warren Buffett, sólo cuando baja la marea se ve quién ha estado nadando sin ropa (una idea aplicable también al personal de cada empresa). Cabe destacar que este tipo de reestructuración incluye no sólo decisiones relacionadas con los empleados, sino también con todos los activos utilizados por las empresas y las actividades que llevan a cabo con ellos.



**Pankaj Ghemawat**  
*Profesor de Dirección General  
y titular de la Cátedra Anselmo  
Rubiralta de Globalización y  
Estrategia del IESE*

Para evaluar la posición de liquidez, hay que recordar la que posiblemente sea la lección más importante del último año: en lugar de eliminar la incertidumbre adivinando cuánto falta hasta la recuperación, es mejor plantearse los posibles escenarios de futuro.

Hay que recordar a las empresas que las personas también son un activo.



# Apuntes de Globalización y Estrategia

Nº 12 /2009

**Dadas las ambigüedades y ansiedades que genera una recesión, se necesita más comunicación sobre los planes de la compañía, no menos.**

**En el caso de las multinacionales, las recesiones son el momento lógico en el que reestructurar las operaciones con rentabilidad negativa crónica.**

**Es posible que las empresas que han hecho un gran esfuerzo de diversificación en horizontal (en lugar de geográficamente) tengan que centrarse en mejorar las operaciones de sus actividades principales.**

La forma de hacerlo depende de la historia de la compañía. Por ejemplo, las empresas que en los últimos años han crecido mediante adquisiciones tendrán que redoblar esfuerzos para integrar las operaciones o encontrar una ruta alternativa para racionalizarlas. En el caso de las multinacionales, las recesiones son el momento lógico en el que reestructurar las operaciones con rentabilidad negativa crónica. La importancia de este recurso ha quedado demostrada en un estudio que concluye que la mitad de las grandes empresas tiene unidades geográficas con rentabilidad negativa. Es posible que las empresas que han hecho un gran esfuerzo de diversificación en horizontal (en lugar de geográficamente) tengan que centrarse en mejorar las operaciones de sus actividades principales. Sean cuales sean los retos u oportunidades específicos, todos requieren una gestión enfocada, dedicación y trabajo duro.

## Revisar la estrategia

Se necesita una visión estratégica de cómo competirá la empresa en el futuro para orientar los esfuerzos dedicados a aumentar la rentabilidad o a reducir la cartera de actividades. Merece la pena reiterar esta idea, ya que muchas veces las presiones que soporta la parte operativa en una crisis hacen que dejemos de lado la reflexión estratégica, aunque precisamente en estos momentos es cuando más útil resultaría un nuevo enfoque estratégico. Dado un entorno tan dramáticamente distinto, la mayoría de empresas debería al menos pensar en este replanteamiento.

Una vez más, la dirección concreta que tomen los cambios sólo se puede definir en el contexto de cada empresa. Por ejemplo, la respuesta perfecta para De Beers al problema de exceso de diamantes en los años noventa fue la innovación estratégica que llevó a la transformación de un modelo de negocio que había funcionado durante más de un siglo. No todas las empresas tendrán que responder de forma tan radical a la recesión, pero merece la pena plantearse con amplitud de miras cómo gestionar o, mejor aún, explotar los ciclos.

## Recordar el futuro

A menos que el replanteamiento estratégico demuestre que la mejor opción es cerrar la empresa, el horizonte temporal relevante para la toma de decisiones estratégicas es el largo plazo. Es cierto que los riesgos financieros de invertir durante una recesión pueden ser altos, pero más altos pueden ser los riesgos competitivos asociados a la decisión de no invertir. El comportamiento de muchas empresas en recesiones anteriores ha sido demasiado cauteloso. Las estadísticas de Estados Unidos muestran que la inversión suele reducirse entre dos y cuatro veces más rápido que la producción. Es difícil justificar recortes tan drásticos con la intención de aumentar valor, y quizá por ello Keynes culpó de este comportamiento a los "espíritus animales". El comportamiento tipo "rebaño" suele reforzar este tipo de tendencia. En anteriores recesiones, algunas empresas americanas llegaron a financiar inversiones con excedente de caja interno aun teniendo acceso a financiación externa. Esto ha frenado o retrasado inversiones en épocas de recesión a medida que el flujo de caja se iba acabando o pasaba a ser negativo.

## Conclusión: más allá de la crisis

Generalizando, la inversión en creación y mantenimiento de ventajas competitivas es una de las mejores formas de gestionar una recesión, siempre y cuando las ventajas puedan lograrse de forma rentable. Aunque el optimismo desenfrenado del pasado ya no esté de moda tras los efectos de esta crisis tan brutal, es igualmente importante no reaccionar de forma exagerada y caer en el pesimismo total. Las reacciones viscerales son típicas de nuestra historia colectiva, pero una recesión no puede ser nunca una excusa para olvidarse del futuro. Después de todo, el futuro siempre llega.



## La deslocalización alcanza la madurez

Esta crisis trae consigo una nueva dinámica para las empresas que externalizan servicios a otros países o se plantean hacerlo, pues es posible que las compañías estén más a la defensiva que antes en su enfoque estratégico; de hecho, siguen aplicando las mismas estrategias e incluso acelerando su implementación.

Un estudio reciente del Offshoring Research Network (ORN), realizado en noviembre de 2008 con más de cien empresas con sede en Estados Unidos y Europa, señala que los principales aspectos de esta recién alcanzada madurez son:

### Costes más bajos: la prioridad es el retorno inmediato de la inversión operativa

Los ahorros en costes (sobre todo los laborales) con una presión cada vez mayor sobre los márgenes, y unos crecimientos de ventas negativos, son la principal motivación para iniciar o ampliar proyectos de deslocalización. En el corto plazo, no sorprende la urgencia renovada de liberar efectivo. Mientras se recortan o posponen los proyectos discrecionales, la mayoría de empresas aún no está considerando la deslocalización a nuevos países de bajo coste, por la elevada inversión inicial que requiere.

### Mayor eficiencia: un aspecto cada vez más importante

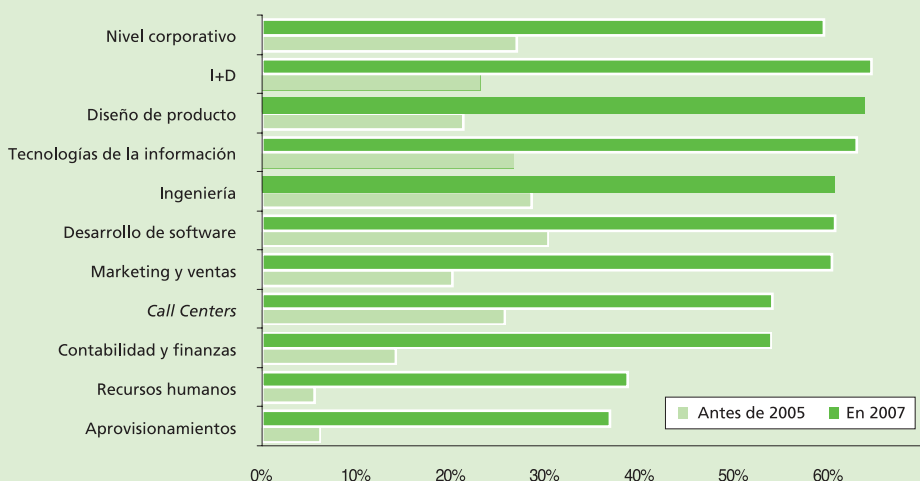
Junto con este enfoque centrado en el bajo coste se observa un impulso considerable para mejorar la eficiencia. Una tendencia significativa que seguirá, con toda probabilidad, en el largo plazo, consiste en analizar cómo obtener mayores resultados de los proyectos actuales. Para lograr niveles más altos de eficiencia, las empresas suelen adoptar una doble estrategia. Por una parte, se replantean de forma crítica los procesos de negocio, agilizándolos y optimizándolos según convenga. Por ejemplo, algunas organizaciones punteras están buscando formas de optimizar servicios compartidos y de contratar a nivel global actividades de carácter general como la contabilidad y los recursos humanos. O en el área de compras, algunas empresas están presionando a los proveedores para que les den mejores condiciones y plazos de entrega más cortos.



**Arie Y. Lewin**  
Profesor de Estrategia y Comercio Internacional en la Duke University

Es posible que las empresas estén más a la defensiva que antes en su enfoque estratégico; de hecho, siguen implementando las mismas estrategias y, en algunos casos, incluso acelerando su implementación.

### La importancia de una estrategia de deslocalización a nivel corporativo



Mientras se recortan o posponen los proyectos discrecionales, la mayoría de empresas aún no está considerando la deslocalización a nuevos países de bajo coste, por la elevada inversión inicial que requiere.



Una tendencia significativa que seguirá, con toda probabilidad, en el largo plazo, consiste en analizar cómo obtener mayores resultados de los proyectos actuales.

Por otra parte, intentan aumentar las capacidades de gestión internas para coordinar mejor lo que en muchos casos es una cada vez más compleja y dispersa red de proyectos deslocalizados.

## Escisiones de operaciones cautivas: ¿una nueva tendencia?

Últimamente han aparecido en las noticias varios casos de importantes ventas de operaciones cautivas a proveedores, como el acuerdo de venta de Citigroup a Tata Consultancy Services. Aunque la mayoría de las empresas intenta incrementar sus fondos propios y reducir costes, es poco probable que la tendencia de vender servicios cautivos para liberar capital se convierta en una práctica tan extendida como su equivalente de bajo coste y alta eficiencia. La opción *spin-off* necesita mucho tiempo y esfuerzo antes de alcanzar un acuerdo. Además, es poco probable que los proveedores de servicios tengan el capital suficiente para adquirir una masa crítica de servicios cautivos.

Una posibilidad más plausible es el ritmo de consolidación de los proveedores de servicios, que se enfrentan a una presión cada vez mayor para

reducir costes e incrementar la eficiencia mediante economías de escala. Sin embargo, al reducirse los niveles globales de movimiento de efectivo, lo más probable es que el ritmo de adquisiciones en el sector se ralentice.

## Una estrategia de deslocalización a nivel corporativo

En el nuevo entorno, la combinación de costes más bajos y niveles más altos de eficiencia hace que los proveedores de servicios necesiten otros factores de diferenciación y no puedan basarse únicamente en el precio. Las empresas requieren un retorno rápido de la inversión y un servicio de alta calidad constante. Estas presiones de costes y eficiencia subrayan la necesidad de una estrategia corporativa de deslocalización para los proveedores de servicios, y de una estrategia global para aquellos que los contratan. El resultado es una mayor calidad para todos. Además, las empresas que han adoptado estrategias corporativas de deslocalización han obtenido reducciones de costes mayores en todos sus departamentos. Gracias en parte a una economía en apuros, la deslocalización ha alcanzado, finalmente, la madurez.

## Alianzas estratégicas: una fórmula de supervivencia en tiempos inciertos

La incertidumbre del entorno suele darse por razones que escapan al control de las empresas, es especialmente difícil de prever y sólo se resuelve con el tiempo. La incertidumbre actual y la consiguiente falta de crédito probablemente provocarán un incremento en el número de alianzas estratégicas (AE) entre empresas.

Las alianzas estratégicas (que en este caso engloban tanto las alianzas puramente contractuales como las *joint ventures*), son especialmente adecuadas en los tiempos que corren. A continuación se apuntan sus ventajas:

### Reducir costes obteniendo economías de escala

En sectores con costes fijos altos, las alianzas permiten a las empresas soportar volúmenes de ventas más bajos sin perder competitividad.

### Acceder a nuevos mercados en el mismo sector, en nuevos sectores o en países extranjeros

Los retos de entrar en nuevos mercados son ahora mayores por el tiempo y los costes que supone crear bases de conocimiento y de clientes. Una AE puede ofrecer una forma de desarrollar redes de distribución en el mismo sector, y también puede proporcionar a las empresas un camino de entrada más rápido y barato a mercados extranjeros con un mayor potencial de rentabilidad.



África Ariño  
Profesora de Dirección  
Estratégica del IESE



## Obtener acceso a nuevas tecnologías o desarrollarlas

Cuando las empresas tienen que dar un salto tecnológico importante pero no pueden dedicarle suficiente tiempo, las alianzas pueden ofrecer el apoyo necesario. También pueden contribuir a reducir la inversión en tiempos de recursos escasos.

## Bloquear a la competencia

Cada vez más, en estos tiempos tan competitivos, una alianza con un socio determinado puede servir para evitar que un competidor fortalezca su posición en el mercado mediante una alianza con ese mismo socio.

## Cumplir con los requisitos gubernamentales

Las alianzas formadas con este objetivo siguen siendo relevantes en algunos casos, aunque en menor medida que para el resto de razones que se mencionan en esta lista.

## Desarrollar nuevas competencias

En un entorno altamente competitivo, las necesidades de gestión y procesos de las empresas pueden exceder su capacidad. La presencia de un socio sólido puede ayudar a la compañía a reducir este déficit de competencias y experiencia.

## Desarrollar nuevas marcas o expandir las propias

Las alianzas son efectivas en la construcción de marcas, ya que crean sinergias de marketing en *know-how* y recursos. Al mismo tiempo, son una forma de cubrir, automáticamente, cualquier vacío complementario en las carteras de marcas.

## Reducir riesgos y obtener recursos financieros adicionales

Algunos proyectos conllevan grandes inversiones que pueden amenazar la salud financiera de la empresa, más vulnerable en el clima actual. Las alianzas pueden amortiguar parte de ese riesgo.

En este clima de incertidumbre, las alianzas son una alternativa más asequible, por ejemplo, que las fusiones y adquisiciones. Las AE pueden ser una forma de mantener la flexibilidad y de abrir más opciones para el futuro. De hecho, las alianzas son opciones reales de expansión de cara a una evolución futura del mercado, ya que ofrecen la posibilidad de expandirse y crecer en el futuro si la incertidumbre del entorno se resuelve de forma favorable, y al mismo tiempo reducen los riesgos típicos de invertir en un entorno volátil.

Las alianzas permiten a las empresas soportar volúmenes de ventas más bajos sin perder competitividad.

Una AE puede ofrecer una forma de desarrollar redes de distribución en el mismo sector y también puede proporcionar a las empresas un camino de entrada más rápido y barato a mercados extranjeros con un mayor potencial de rentabilidad.

Las AE pueden ser una forma de mantener la flexibilidad y de abrir más opciones para el futuro. De hecho, las alianzas son opciones reales de expansión de cara a una evolución futura del mercado.

Las tres principales razones para embarcarse en una *joint venture*



## Apuntes de Globalización y Estrategia

Año 5 / No. 12 / 2009

### EL CENTRO INFORMA

**Apuntes de Globalización y Estrategia, ahora en su correo electrónico.**



Hace ya cuatro años que nuestros **Apuntes de Globalización y Estrategia** iniciaron su andadura. Desde entonces, este boletín nos ha permitido mantenerle informado de la evolución del fenómeno globalizador, así como de las principales tendencias en las estrategias empresariales de internacionalización.

Nuestro objetivo es continuar esta labor, ahora de forma más ágil y sostenible. Por ello, hemos decidido eliminar la versión en papel de **Apuntes**. La versión *online* de nuestra *newsletter* ofrece otras muchas ventajas: permite acceder fácil y rápidamente a nuestro archivo, cambiar de la edición inglesa a la española con un solo clic, y navegar cómodamente por las secciones de cada número.

Como Miembro de la Asociación de Antiguos Alumnos del IESE, usted seguirá disfrutando cada trimestre de **Apuntes** en su correo electrónico. Además, podrá consultar nuestras *newsletters* siempre que lo desee en [www.iese.edu/globalcenter](http://www.iese.edu/globalcenter). Esperamos seguir contado con su confianza.

### Agradecemos al profesor Eduardo Ballarín su enorme contribución al Centro



El profesor del IESE Eduardo Ballarín falleció el pasado mes de abril, por lo que dedicamos estas líneas en su memoria.

Eduardo era profesor ordinario de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Nissan de Estrategia Corporativa y Competitividad Internacional del IESE. Doctor por la Harvard Business School, escribió varios libros sobre estrategia y sistemas de control. Formaba parte del Comité Harvard-IESE y era miembro fundador de la Strategic Management Society.

Asimismo, el profesor Ballarín fundó el International Centre for Competitiveness (ICC), un centro de investigación estrechamente vinculado al Institute for Strategy and Competitiveness (ISC), liderado por el profesor de la Universidad de Harvard Michael Porter. A lo largo de su carrera académica, el profesor se convirtió en un experto de referencia en el área de la estrategia y la competitividad internacional, y fue consultor de grandes compañías.

Su aportación al Centro de Globalización y Estrategia ha sido de enorme trascendencia y será difícilmente reemplazable.

Suscríbase a Apuntes de Globalización y Estrategia en formato electrónico en: [www.iese.edu/globalcenter](http://www.iese.edu/globalcenter)

#### Staff:

Editor académico: Pedro Videla • Editores invitados: Pankaj Ghemawat, Arie Y. Lewin y África Ariño • Colaboradoras: Cristina Aced y Tima Batstone • Coordinadora: Marta Wilberger

#### Apuntes de Globalización y Estrategia

[globalcenter@iese.edu](mailto:globalcenter@iese.edu) • [www.iese.edu/globalcenter](http://www.iese.edu/globalcenter)  
Depósito Legal: B-14698-05 • ISSN: 1699-2504

Av. Pearson 21, 08034 Barcelona  
Tel.: 93 253 42 00 • Fax: 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180)  
28023 Madrid • Tel.: 91 211 30 00 • Fax: 91 357 29 13