



Universidad de Navarra

Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia

Apuntes de Globalización y Estrategia

Año 3 / No. 8 / Mayo-Agosto 2007

TI EN INDIA Y CHINA

La tercera revolución industrial



Pedro Videla
Profesor de Economía, IESE
Editor académico de esta publicación

De la mano de la digitalización de los servicios, la deslocalización está transformando la economía hasta tal punto que ya se habla de una nueva revolución industrial. Sus protagonistas indiscutibles son China e India.

Una de las grandes bazas de la globalización es que permite a las empresas una mayor libertad en su proceso productivo. La posibilidad de trasladar las estructuras industriales de un país a otro, unida a la búsqueda de una mayor eficiencia económica, han desencadenado un proceso de deslocalización. El concepto de deslocalización comprende tres modelos muy diferentes: la transferencia de la producción a filiales en otras regiones del mundo, la externalización (*outsourcing*) de la producción y la subcontratación de otras empresas para realizar una labor determinada, estas dos últimas en el mismo país o en el extranjero.

La nueva deslocalización

Hasta hace poco, la deslocalización había afectado principalmente a la industria manufacturera de bajo nivel. El panorama es hoy muy diferente. Todo servicio que se pueda digitalizar, es decir, transformarse en "ceros y unos", se puede externalizar. Esta nueva deslocalización, la externalización de los servicios, es aún más sorprendente, ya

que ha alcanzado a los servicios de sorprendente nivel, como las TI, la contabilidad, la ingeniería financiera o la I+D farmacéutica. El hecho de que ahora tengan que hacer frente a la competencia internacional ha aumentado la eficiencia de su oferta. Empresas como Accenture, IBM, Eli Lilly, Cisco Systems, Boeing, Citigroup, Airbus o Morgan Stanley, son la punta de lanza de esta segunda deslocalización.

Una revolución en ciernes

La deslocalización se traduce en una mayor eficiencia en la producción y por tanto tiene efectos positivos para las empresas de los países desarrollados, pero también para China e India, grandes receptores de las inversiones occidentales.

Alan Blinder, ex vicepresidente de la Reserva Federal estadounidense, ha descrito el proceso de deslocalización como la "tercera revolución industrial". Según Blinder, esta revolución tendría en los dos próximos decenios un gran impacto en el sector industrial norteamericano, con el traslado

ÍNDICE



- 3** Rama Velamuri
Una oportunidad llamada India



- 5** Jaume Ribera
Próxima parada: China



- 6** Ponga una pica en India y China

- 7** Jaume Ribera
Rama Velamuri
¿India o China?



Apuntes de Globalización y Estrategia

Mayo-Agosto 2007

Todo servicio que se pueda digitalizar, es decir, transformarse en "ceros y unos", se puede externalizar.

Alan Blinder, ex vicepresidente de la Reserva Federal estadounidense, ha descrito la deslocalización como la "tercera revolución industrial", ya que está causando cambios profundos en la estructura del sistema económico y social.

En el sector de las TI, India y China ofrecen a las empresas occidentales un importante ahorro de costes, pero también una ingente bolsa de talento y la posibilidad de apostar por la calidad.

al extranjero de 28 a 40 millones de empleos. Si tenemos en cuenta que el sector manufacturero de Estados Unidos emplea en la actualidad a menos de 40 millones de personas, su pronóstico produce vértigo. Blinder ha querido acuñar el término de "tercera revolución industrial" para destacar que la deslocalización está causando cambios profundos en la estructura del sistema económico y social de las sociedades del siglo XXI. Estas transformaciones se manifiestan en la propiedad y en la estructura de las empresas, la organización del trabajo y las relaciones laborales. Pero afectarán también a nuestro modo de vida, dónde decidimos vivir o cómo educamos a nuestros hijos.

TI: India y China en el punto de mira

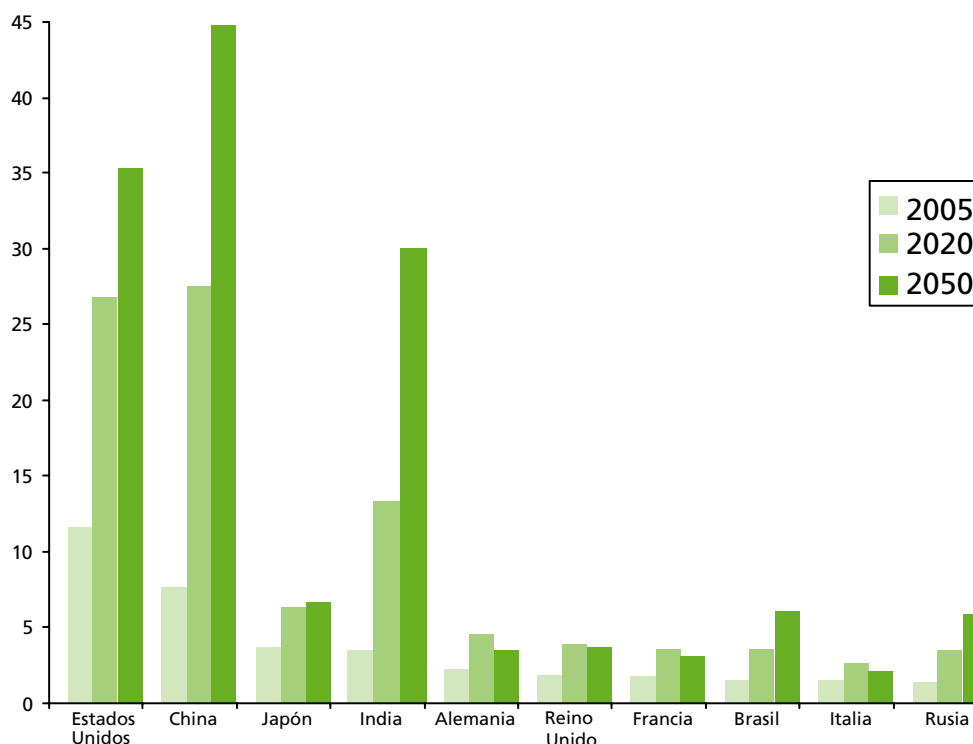
En este número analizamos qué está ocurriendo con el *outsourcing* tecnológico en India

y China. Aunque el primero se lleva la parte del león tanto en TI como en servicios tecnológicos, el gran potencial de China está a la espera de ser explotado. Ambos países, que siguen modelos de crecimiento diferentes, ofrecen a las empresas occidentales un importante ahorro de costes, pero también una ingente bolsa de talento y la posibilidad de apostar por la calidad, un aspecto fundamental que hasta ahora parecía quedar en un segundo plano. En el caso de China, tampoco debería olvidarse la creciente demanda de productos tecnológicos de su cada vez más numerosa clase media. No sólo las grandes multinacionales han sabido ver las ventajas del *outsourcing* tecnológico en las dos potencias asiáticas. Como demuestra el caso español, aunque en niveles más modestos, también las pymes se lanzan cada vez más a explorar esta vía, sobre todo en India.

Entre las tres primeras del mundo

El crecimiento económico de China e India es el acontecimiento más importante de este siglo. Debido a su impacto, la economía mundial se encuentra en plena transición tanto en términos demográficos como de productividad. Las empresas occidentales no pueden permitirse permanecer ajenas a esta transformación.

PIB de las mayores economías del mundo, 2005-2050 (en billones de dólares)



Fuente: Economist Intelligence Unit, Goldman Sachs.



Una oportunidad llamada India

El año pasado, el sector de las TI en India volvió a sorprender por su dinamismo. Un panorama tentador para las empresas occidentales, que sin embargo deben tener en cuenta los retos que plantea el *offshoring* de sus procesos al país.

Un año más, India ha revalidado su liderazgo en el sector de las TI en Asia. Los datos hablan por sí solos. El pasado ejercicio el sector volvió a batir su propio récord, con un crecimiento del 28%. De los 36.300 millones de dólares de ingresos totales, 23.400 millones (el 64%) correspondieron a exportaciones. La previsión para el presente ejercicio es aún más halagüeña: el crecimiento superará el 30%. El efecto dinamizador del sector es claro: ocupó a 1,3 millones de personas en puestos directos y a otros 3 millones en empleos indirectos.

Un sector en expansión

Las principales empresas cotizadas, como TCS, Infosys, Wipro o Satyam, registraron un incremento medio de la facturación del 36%, mientras que las operaciones indias de multinacionales como IBM Global Services, Accenture y otras anunciaron un crecimiento vertiginoso de sus negocios, plasmado en un aumento de la plantilla de un 30%. Por ejemplo, Accenture tiene ya más empleados en India que en Estados Unidos. Los actores del sector creen que el objetivo de 60.000 millones de dólares en exportaciones para 2010 será alcanzado mucho antes.

Las grandes empresas indias siguen diversificando sus mercados, ya que desean estar presentes en países de habla no inglesa. Aunque han establecido centros de distribución en Estados Unidos, están irrumpiendo en China, en busca de ingeniería y diseño; Sudáfrica, para contratar seguros, e incluso en Europa del este y México. Empresas de todo el mundo desarrollado llegan a India en busca de sus conocimientos de software, animadas por el favorable entorno legislativo y los incentivos a la exportación que ofrece el país.

Europa, a la cola

Europa es el destino de apenas el 23% de las exportaciones del sector indio de servicios de TI, mientras que América alcanza el 68%. Dentro de Europa, Reino Unido representa el 15%, lo

que significa que la cuota de los mercados de la Europa continental es insignificante. Dado que la actividad de *offshoring* de algunos países europeos está aumentando, la conclusión es que se dirige a otros países, no a India. En 2004, las empresas de Reino Unido, Alemania y Benelux acapararon el 90% de los puestos de trabajo en servicios desplazados a otro país. El *offshoring* de las firmas del sur de Europa sigue siendo inapreciable si se compara con su inversión en TI.

La barrera cultural

Expertos del sector indio de las TI calculan que las empresas españolas están rezagadas de tres a cuatro años respecto a Reino Unido, y de dos a tres años respecto a Alemania, Benelux y Suiza. Los aspectos lingüísticos y culturales explican en gran parte esta diferencia, ya que las empresas indias se fijaron como primer objetivo los mercados de habla inglesa, y después crearon capacidades para servir a los de habla germana. Es ahora cuando empiezan a desarrollar, de manera agresiva, capacidades para los mercados de habla hispana. Gabriel Rozman, vicepresidente de TCS Latin America, estimó que la empresa alcanzó los 4.000 empleados en América Latina a finales del año pasado. Otra de las razones es que las empresas españolas han llegado tarde a Asia y, sobre todo, a India, un retraso que ha contribuido a una falta de comprensión de la región y su potencial.

Un pedigrí incuestionable

Ya sean españolas o del resto de Europa, las empresas que basan sus principales procesos de negocio en las TI deberían considerar el papel de India en este sector a nivel mundial. Si Estados Unidos mantiene su ventaja en las TIC (tecnologías de información y comunicación) frente a Europa y el resto del mundo es en gran medida gracias a su capacidad de apalancar mejor los recursos y las capacidades en TI de India. Ningún directivo europeo con responsabilidad sobre las



Rama Velamuri
Profesor de Iniciativa
Emprendedora, IESE

La previsión de crecimiento del sector indio de las TI para el ejercicio 2006-2007 es espectacular: superará el 30%, con unos ingresos de 47.800 millones de dólares.

Si Estados Unidos mantiene su ventaja en las TIC frente a Europa y el resto del mundo es en gran medida gracias a su capacidad de apalancar mejor los recursos y las capacidades en TI de India.



Apuntes de Globalización y Estrategia

Mayo-Agosto 2007

El ahorro de costes no es la única ventaja que ofrece el sector indio de las TI. Sus empresas priorizan los procesos, presentan un altísimo nivel de calidad y cuentan con abundante talento además de una sólida experiencia en múltiples sectores.

Trabajar con equipos indios, ya sean de la empresa o subcontratados, hará necesario un cambio sustancial de la cultura organizativa en forma de una mayor orientación a los procesos.

Una primera opción de *offshoring* a India podría ser la subcontratación de un proyecto piloto bien definido y de tamaño razonable.

TI puede permitirse ignorar el fenómeno de este sector en India. Para quienes aún dudan de las capacidades de las empresas indias, basta recordar el altísimo volumen de exportaciones tanto en TI como en servicios asociados. El 70% de las empresas del mundo que poseen un certificado CMM de nivel 5, el estándar de calidad más riguroso en software y servicios de TI, son indias. En el apartado organizativo, los mecanismos de gobierno corporativo de las empresas indias están en pie de igualdad con los mejores del mundo, y sus equipos directivos y personal técnico cuentan con una amplia experiencia en los mercados más exigentes.

Ventajas más allá del coste

El ahorro de costes es tan sólo una de las muchas ventajas de desplazar los procesos de TI a India, como el énfasis de sus empresas precisamente en los procesos, sus elevados niveles de calidad, la abundancia de talento y su sólida experiencia en una amplia variedad de sectores, desde la banca hasta los servicios financieros, seguros, la distribución minorista o la industria. Empresas como TCS o Infosys recibieron más de un millón de solicitudes de empleo el año pasado, de las cuales sólo se materializó un 1%. No es de extrañar que con un proceso de selección tan estricto, la calidad de la bolsa de talento en el sector indio de las TI sea excepcional.

Retos culturales

Antes de emprender una aventura india, debemos tener en cuenta que sólo pueden trasladarse los procesos, no las actividades *ad hoc*. Es un detalle muy importante, puesto que la orientación a los procesos no es el punto fuerte de muchas empresas del sur de Europa y latinoamericanas. Por ello, trabajar con equipos indios, ya sean de la empresa o subcontratados, hará necesario un cambio sustancial de la cultura organizativa en forma de una mayor orientación a los procesos. Esta adaptación no se producirá de la noche a la mañana, por lo que las empresas deberán fijarse objetivos de beneficios realistas.

Por último, hay que sopesar el modelo de *offshoring* más adecuado. Existen varias posibilidades, desde la deslocalización cautiva (como las operaciones de Nokia, Dell o Alcatel) hasta la externalización de los procesos a un socio especializado –el modelo elegido por la vasta mayoría de empresas– y los modelos híbridos.

Una primera opción, de bajo riesgo, sería la subcontratación de un proyecto piloto bien definido y de tamaño razonable. Si la operación tiene éxito, entonces podrán contemplarse modelos más complejos, como el establecimiento de centros dedicados en India.

Ventas del sector de las TI en India, 2004-2006

| Miles de millones de dólares | 2004 | 2005 | 2006 (estimado) |
|---|-------------|-------------|-----------------|
| Servicios de TI | 10,4 | 13,5 | 17,5 |
| Exportación | 7,3 | 10,0 | 13,2 |
| Mercado doméstico | 3,1 | 3,5 | 4,3 |
| Servicios de TI (ITES)-Externalización de procesos | 3,4 | 5,2 | 7,2 |
| Exportación | 3,1 | 4,6 | 6,3 |
| Mercado doméstico | 0,3 | 0,6 | 0,9 |
| Servicios de ingeniería e I+D, productos de software | 2,9 | 3,9 | 4,8 |
| Exportación | 2,5 | 3,1 | 3,9 |
| Mercado doméstico | 0,4 | 0,7 | 0,9 |
| Facturación total de software y servicios | 16,7 | 22,6 | 29,5 |
| De los cuales corresponden a exportaciones | 12,9 | 17,7 | 23,4 |
| Hardware | 5,0 | 5,9 | 6,9 |
| Total del sector de las TI (hardware incluido) | 21,6 | 28,4 | 36,3 |

Nota: Las cifras están redondeadas.
Fuente: Nasscom.



Próxima parada: China

China ofrece una enorme bolsa de talento que no debería pasar desapercibida al sector de las TI. Tampoco la oportunidad de negocio que constituye su creciente demanda de productos y servicios de calidad.

Los directivos de las empresas occidentales suelen contemplar China como destino de la deslocalización de la fabricación de sus productos o de la operativa de sus servicios. Pero no deberían pasar por alto la creciente demanda de productos y servicios de calidad de la economía china. Esta demanda crece con una tasa cercana al 10%, un ritmo desconocido en los países desarrollados. La mayoría de empresas de bienes de consumo extranjeras han conseguido posicionar sus productos en el segmento de mayor poder adquisitivo del mercado chino, compuesto por el 10% de los consumidores. Es una oportunidad de negocio también para los servicios o la industria, ya sean hoteles, hospitales o proveedores de servicios de TI. La calidad que ofrecen los proveedores locales no está a la altura de los niveles occidentales, por lo que es posible cubrir ese vacío y hacerlo con beneficios.

La mayor bolsa de talento

En el caso de las TI, tanto si su objetivo en China es deslocalizar operaciones como establecerse para cubrir la creciente demanda, las empresas occidentales pueden sacar partido de la mayor bolsa de talento del planeta. En 2006, más de cuatro millones de universitarios finalizaron sus estudios en China, una ingente masa de graduados que el mercado de trabajo no podrá

absorber. Es una situación nueva en un país en el que hasta hace poco los graduados daban el salto de un trabajo a otro en cuestión de semanas. Las razones de esta irregularidad son dos. Por un lado, se trata de una cifra excesiva incluso para la economía china. Por otro, la tendencia de los graduados a buscar trabajo en Beijing, Shanghai y Guangzhou no hace sino agravar aún más el problema.

Lo sorprendente es que la tasa de desempleo en las grandes ciudades sigue dentro del pleno empleo (un 4,2%), lo que revela que el excedente de graduados ocupa puestos de categoría inferior a la que les corresponde. Este subempleo y los consiguientes salarios bajos no dejan de ser una ventaja para las empresas occidentales, pues disponen de una gran cantidad de mano de obra cualificada y barata. Aunque el nivel de conocimiento de los universitarios chinos no es tan alto como el de los estadounidenses o europeos, los salarios bajos permiten la contratación de varios trabajadores cualificados en lugar de uno y a un coste que sigue siendo inferior en comparación.

Aprendizaje rápido y flexibilidad

Por otra parte, el menor nivel de conocimiento de los graduados chinos es reversible a corto plazo. Algunas empresas señalan que su curva de aprendizaje es muy rápida. Si la secuencia de tareas que se les asigna está bien diseñada, los graduados chinos pueden alcanzar rápidamente un nivel de productividad cercano al de sus colegas occidentales. La bisonñez de los graduados también tiene otro aspecto positivo. La mayoría sale directamente de la universidad, por lo que llegan a las empresas sin los vicios operativos de que adolecen los empleados occidentales. La flexibilidad y capacidad de adaptación del personal chino es una baza que juega a su favor. Además, azuzados por la fuerte competencia, los más cualificados amplían sus estudios con programas de máster y doctorado en el extranjero.

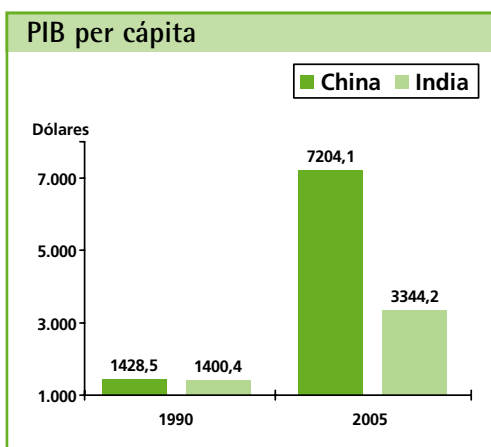


Jaume Ribera
Profesor de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones, IESE

La calidad que ofrecen los proveedores de servicios chinos no está a la altura de los niveles occidentales, por lo que es posible cubrir ese vacío y hacerlo con beneficios más que aceptables.

Tanto si su objetivo en China es deslocalizar operaciones como establecerse para cubrir la creciente demanda, las empresas occidentales pueden sacar partido de la mayor bolsa de talento del planeta.

Aun cuando el nivel de conocimiento de los universitarios chinos no sea tan alto como el de los estadounidenses o europeos, los salarios bajos permiten la contratación de varios trabajadores cualificados en lugar de uno.



Fuente: IMF, 2006.



Apuntes de Globalización y Estrategia

Mayo-Agosto 2007

Ponga una pica en India y China

Antes de iniciarse en el *outsourcing* tecnológico, conozca qué han hecho y qué recomiendan los pioneros.

INDIA

India es la gran destinataria mundial de la externalización: el país acoge casi el 70% de la deslocalización de TI y casi la mitad del *outsourcing* de procesos.

Frente a los riesgos, estrategia

Grandes empresas tecnológicas españolas, como Indra o Abengoa, pero también pymes como Bankoi, Gorlan Team, inQAlabs, Avisor y Lantek, se han instalado en India o buscan socios locales para vender y desarrollar su tecnología en el país asiático. El éxito de las pymes tecnológicas españolas en India viene avalado por la rapidez con que han logrado establecerse, un año y medio frente a los siete años de media de la industria textil. Los pasos a seguir son:

1. Defina de antemano el objetivo de la operación: desarrollar tecnología o también comercializarla en India.
2. Explore el país y su mercado. Viaje a India, conozca en profundidad su sector tecnológico, busque asesoramiento, visite empresas locales y advierta sobre el terreno los problemas que puedan surgir. Las ciudades recomendadas por su concentración de empresas tecnológicas y su bolsa de talento son Bangalore, Bombay y Pune.
3. Estudie si le conviene más crear una filial o buscar un socio local para formar una *joint venture*. En la presente década, las filiales de capital 100% español empiezan a ser más numerosas que las *joint venture* debido a una legislación más flexible y a la mayor necesidad de control.

Fuentes: *El País*; «Estudio sobre la presencia empresarial española en Asia», edición 2006, Everis-Casa Asia.

CHINA

Gartner Dataquest preveía para el año 2006 una facturación por servicios de TI de 8.900 millones de dólares en China, lo que significa una tasa de crecimiento del 19,6% anual. La mayoría de las grandes empresas tecnológicas están trasladando allí parte de su producción. IBM tiene en el país varios centros de desarrollo, un centro de coordinación de *outsourcing* en Asia y un centro de investigación.

Un sector fragmentado

En Shenzhen se está creando un sector de alta tecnología emergente al calor de la bolsa de esta ciudad, que cuenta con un índice tecnológico y es la segunda tras la de Shanghai. Las empresas suelen situarse en el corredor de la costa oriental: es la región más intensa en firmas tecnológicas y cuenta con los técnicos más preparados. La ubicación también está condicionada por las restricciones a la movilidad interna de la población.

Seis reglas de oro

1. Sea flexible y diversifique sus proveedores.
2. Asíciase con empresas nacionales privatizadas.
3. No busque sólo un coste bajo a la hora de elegir una provincia o ciudad. Tenga en cuenta también los incentivos gubernamentales, la fiabilidad, la rapidez de la distribución y una infraestructura adecuada.
4. Sírvasse de sus proveedores para acceder al mercado chino.
5. Intente comprender las diferencias culturales: tenga paciencia y sea flexible para lidiar con una sociedad en la que las decisiones se han basado tradicionalmente en el poder y las relaciones.
6. Preste atención a los cambios de la regulación y de los estándares tecnológicos y adapte su estrategia en consecuencia.

Foco en la calidad

Si bien el principal motivo de las empresas tecnológicas para instalarse en India y China es el ahorro de costes, algunas empresas se han dado cuenta de que es la calidad la que debe primar. Por ello, acaban haciendo concesiones en cuanto a coste y responsabilidad, como la contratación de directores de proyecto locales en el caso de China –para evitar problemas de traducción–, o la adopción de prácticas de transferencia del conocimiento y modelos de gestión más adecuados.

El papel del socio local

Cuando existe un socio local, para que el *outsourcing* tenga éxito la empresa occidental debe considerarlo como tal y no como un vendedor más. Una gestión en la que participen los dos y una estructura orientada a la colaboración, son fundamentales.

Fuentes: The Outsourcing Institute; Ministerio de Comercio de China; CIO.



NUESTROS EXPERTOS OPINAN

¿India o China?

"Chindia"

Una vez que se ha decidido desarrollar una estrategia en Asia, por quién apostar, ¿por China o por India? Los dos países siguen una dirección política y económica diferente, por lo que algunas empresas han decidido no elegir, sino optar por establecerse tanto en uno como en otro, lo que se llama "Chindia". Como no está claro cuál de los dos será el ganador, o incluso si habrá un ganador, apostar por los dos países parece una buena estrategia de riesgo compartido.

India ofrece la ventaja del idioma, ya que una gran parte de la población domina el inglés. Por su parte, China ofrece un crecimiento más rápido, una mejor infraestructura y un gran apoyo exterior.

Ventaja común: ante todo, el desarrollo económico

Ambos países sitúan el desarrollo económico muy por encima de otras prioridades. En 2006, sus líderes decidieron marcarse el objetivo de doblar el intercambio comercial entre ambos países hasta alcanzar los 40.000 millones de dólares en 2010. Este acuerdo ilustra un nivel de pragmatismo mucho mayor que el de la mayoría de países del mundo, aún más excepcional si cabe teniendo en cuenta que lo firman los dos países más grandes del planeta.

Los resultados de esta apertura comercial ya pueden apreciarse: las empresas más importantes de cada uno de los dos países se están posicionando rápidamente en el mercado del otro. Por ejemplo, la china Haier ya es una de las marcas de lavadoras más importantes en India. Tata Consultancy Services ha formado una *joint venture* con la Comisión de Reforma y Desarrollo Nacional, una agencia gubernamental china, y Microsoft para el desarrollo de las TI en China, donde se espera que cuente en breve con unos 5.000 empleados.

Distinto grado de desarrollo

El desarrollo de estas dos economías presenta muchas diferencias. China ha hecho un gran

esfuerzo en construir y modernizar sus infraestructuras básicas, desde autopistas hasta redes de telecomunicaciones. En cambio, los avances de India en este terreno son más lentos.

Esta diferencia tiene una explicación política: mientras que el régimen autoritario chino hace y deshace a voluntad, ya sea planificar autopistas, puertos y parques industriales o demoler antiguos barrios para construir nuevas promociones urbanísticas, los políticos de la democrática India se deben a sus votantes, por lo que también han de tener en cuenta otras prioridades sociales.

Industria frente a servicios

En los últimos diez años China se ha convertido en un gigante industrial, centrado en la producción, mientras que India ha despuntado en las exportaciones de TI y servicios. El volumen de las exportaciones de productos chinos es veinte veces mayor que el de las exportaciones de TI y servicios indias.

Adopción de tecnología

China e India son los dos mercados que más crecen en el ámbito de la expansión tecnológica. Entre los dos suman más de 12 millones de altas telefónicas al mes. El número de abonados particulares a Internet en China sobrepasó al de Estados Unidos en 2005 y está cerca de doblarlo. En cambio, en India el crecimiento de Internet es mucho más modesto. En cuanto a la telefonía móvil, el número total de usuarios en China ya dobla el de Estados Unidos. India, aunque a mucha distancia, está acortando distancias rápidamente.

Percepción: gana India

En la carrera de la tecnología y las TI, la mayoría de directivos occidentales señala que India está mejor situada que China. Sin embargo, esta percepción puede deberse a que China no es tan conocida, a las dificultades de comunicarse con posibles socios chinos y a la cultura empresarial del país, tan diferente de la occidental.

Jaume Ribera

Profesor de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones, IESE

Rama Velamuri

Profesor de Iniciativa Emprendedora, IESE

Es la pregunta inevitable. Los dos países compiten por ser el destino final del *offshoring* de las empresas occidentales a Asia. ¿Cuál de los dos es la mejor apuesta?



Universidad de Navarra

Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia

Apuntes de Globalización y Estrategia

Mayo-Agosto 2007

EL CENTRO INFORMA

Se estrena nuevo formato de la publicación *Apuntes de Globalización y Estrategia*. A partir de este número se incluye el apartado "El Centro Informa". Esta sección quiere dar a conocer al lector los últimos eventos del Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia.

Ahora puede recibir *Apuntes de Globalización y Estrategia* en formato electrónico. Le invitamos a suscribirse de forma totalmente gratuita en www.iese.edu/globalcenter

Además, para facilitar la interactividad con nuestros lectores hemos creado un buzón de sugerencias, donde le invitamos a expresar sus opiniones. Escriba a globalcenter@iese.edu

Arie Lewin, director del centro de investigación CIBER, de Fuqua School of Business - Duke University, Estados Unidos, está realizando diversas estancias cortas en el Centro durante este curso 2007. El profesor Lewin es el investigador principal del proyecto *Offshoring Research Network*, y está trabajando conjuntamente con Joan Enric Ricart, profesor socio del proyecto en España.

Dirk Müller, investigador doctoral en Christian-Albrechts-University at Kiel, Alemania, realizó una estancia de dos meses en el Centro, de febrero hasta abril. Su investigación se centró en la gestión de las alianzas estratégicas en empresas del sector de nuevas tecnologías con sus competidores.

Inversión extranjera directa: modelos de toma de decisión, es uno de los proyectos de investigación coordinados por la profesora África Ariño con la colaboración de la asistente de investigación Klaudia Vozila.

En el estudio se analizan los criterios de toma de decisión que usan los altos directivos cuando tienen que decidir si involucrar su empresa en una IED. La investigación se está llevando a cabo en Estados Unidos y Europa. La recogida de la información se realiza mediante un cuestionario. Los ejecutivos que participen recibirán un resumen de su modelo de decisión comparándolo con todos los resultados agregados.

Para más información y/o participar, comuníquense con Klaudia Vozila: FDIstudy@iese.edu



Incorporaciones - Últimas incorporaciones como personal académico y científico del Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia:

Pankaj Ghemawat



Profesor Ordinario de Dirección General, IESE. Fue profesor de Harvard Business School desde 1983. Actualmente su campo de investigación y enseñanza se centra en las dinámicas de la globalización y en cómo las empresas pueden crear estrategias efectivas para la internacionalización.

Últimas publicaciones - Joan Enric Ricart e Izabela Kordecka adaptaron el prestigioso libro "De campeones locales a líderes globales: una perspectiva estratégica de la gestión internacional" de Paul Verdin y Nick Van Heck, al contexto español. El libro ha sido publicado por Gestión 2000 (junio 2007) y pretende ser una guía práctica sobre el proceso de internacionalización.

África Ariño y Jeffrey J. Reuer analizaron la heterogeneidad de contratos de las alianzas en su artículo "Strategic Alliance Contracts: Dimensions and Determinants of Contractual Complexity", de la revista académica *Strategic Management Journal*, marzo de 2007.

Staff:

Editor académico: *Pedro Videla* • Editores invitados: *Jaume Ribera* y *Rama Velamuri* • Colaborador: *Javier Moncayo* • Coordinadora: *Gemma Golobardes*

Apuntes de Globalización y Estrategia

globalcenter@iese.edu • 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