

Administración II

2do Semestre 2022

Marcos M. Orteu (morteu@utdt.edu)

Andrés Borenstein (aborenstein@utdt.edu)

Introducción y Objetivos:

Las organizaciones y los mercados coexisten como mecanismos de coordinación de la actividad de los individuos. ¿Por qué esto así y qué define los límites entre estas dos formas de organización?

Se buscará entender el funcionamiento de organizaciones y de sus participantes, profundizando más allá de las herramientas tradicionales de la administración. Analizaremos las causas que subyacen al comportamiento de las partes y los mecanismos disponibles para hacer frente a los diferentes desafíos que presentan las organizaciones.

Los conceptos vistos en clase explican situaciones que tienen lugar en cualquier tipo de organización, tanto empresas con fines de lucro como gobiernos u organizaciones de la sociedad civil, ya que los principios a aplicarse son los mismos. Sin embargo, la bibliografía hará mayor hincapié en firmas.

Administración II es un curso aplicado. El objetivo es brindar al alumno las herramientas básicas de la teoría e identificar situaciones de la vida real en la cuales estas herramientas podrían ser de utilidad. La teoría será acompañada de casos de estudio y ejemplos.

Modalidad del Curso:

Evaluación

Para aprobar la materia se debe tener un promedio superior al 50% en el total de nota y un promedio superior a 50% entre los dos parciales.

La nota final del curso estará compuesta de la siguiente manera:

- 40% primer examen parcial,
- 40% segundo examen parcial, y
- 20% actividades del curso.

No hay recuperatorio de los exámenes ni de la materia en general.

Las fechas de los parciales serán designadas por la Universidad, durante el período de exámenes (consultar calendario académico). Salvo razones de fuerza mayor, probadas ante las autoridades de la universidad, no se modificará la fecha de examen (viajes no se consideran “fuerza mayor”).

El día del examen, el alumno no podrá tener ningún dispositivo electrónico (celular, relojes digitales, etc.) con la excepción de la calculadora científica. Las mochilas deberán dejarse al frente del aula y no podrán usar ninguna hoja salvo las provistas por la universidad.

Clases

La materia es presencial y se tomará lista de forma esporádica y aleatoria, de forma tal de tener una muestra representativa de la asistencia a clase de los alumnos. La asistencia a clase se verá reflejada en la nota de participación en clase.

Lecturas

Cada unidad tendrá lectura y materiales obligatorios asignados (marcados en negrita). El alumno deberá asistir a clase con los mismos leídos previamente.

Las diferentes unidades se corresponderán con uno o más libros de los citados en la bibliografía del curso. Los libros como el resto del material complementario son de lectura opcional, sin embargo, recomendamos leerlos.

Actividades del curso

Al comienzo del curso, ustedes armarán grupos de 2-3 miembros de la misma comisión. Las tareas, presentaciones orales, videos y trabajos a realizarse y entregarse a lo largo de la cursada serán grupales y tendrán un valor total del 20% de la nota final.

Participación en clase

La participación en clase es un componente central de este curso y se busca incentivar la participación de todos los alumnos, a través de comentarios, dudas y preguntas. La misma será evaluada en función del valor de los aportes al aprendizaje de sus compañeros. Siempre respetar las contribuciones de sus compañeros e idealmente levantar la mano para participar.

La participación en clase se reflejará en la nota final de la siguiente forma: entre 10 y 0 para aquellos alumnos que hagan contribuciones valiosas en las clases (priorizando la calidad de estas y no la cantidad), 0 para aquellos que asistan a clase y no participen, y -10 para aquellos que no asistan a clase o sean disruptivos.

Plagio y copia

Este curso exige un estricto apego a los cánones de honestidad intelectual. La existencia de plagio constituye un grave deshonor, impropio de la vida universitaria. Su configuración no sólo se produce con la existencia de copia literal en los exámenes presenciales, sino toda vez que se advierta un aprovechamiento abusivo del esfuerzo intelectual ajeno. El Código de Ética de la Universidad considera conducta punible la apropiación de la labor intelectual ajena, por lo que se recomienda apegarse a los formatos académicos generalmente aceptados para las citas (MLA, APA, Chicago, etc.) y referencias bibliográficas (incluyendo los formatos on-line). La presunta violación a estas normas puede dar lugar a la notificación de las autoridades de la universidad que, en función de la gravedad de la falta, podrá recomendar sanciones

disciplinarias que van desde el apercibimiento a la expulsión. En caso de duda consulte al profesor y/o las autoridades de la universidad.

Nota final del curso

La nota final del curso se definirá en función de la siguiente tabla (no se redondea):

Puntaje	Nota
>50	D
50 a 57	C
58 a 64	C+
65 a 71	B-
72 a 78	B
79 a 85	B+
86 a 92	A-
93 a 100	A

Programa de la Materia:

1. *Introducción*

Porqué existen organizaciones y mercados. División del trabajo. Especialización. Coordinación. Reglas de Juego.

- EEAO: Cap. 1

2. *Mercados y Organizaciones*

Mercados como herramienta de coordinación. Sistema de precios. Conocimiento de tiempo y lugar. Organizaciones. Autoridad. Jerarquía. Cultura corporativa. Tipo de organizaciones. Estructura. Mercados internos. Plataformas.

- **Caso “Gore”**
- **“The Real Difference Between Google and Apple”, Fast Company, 24/02/2017.**
Link: <https://bit.ly/2KjhJ2r>
- **Podcast: “Culture in the hybrid workplace”, McKinsey Podcast, 11/01/2021.**
Link: <https://mck.co/34x2TUI> o <https://spoti.fi/3HJZzUI>
- EEAO: Cap. 2 y 3
- ES: Cap. 13
- PR: Cap. 2
- Hayek, F. A. (1999). *El uso del conocimiento en la sociedad*. Cuadernos de Economía, 18(30), 331-345.
- **“Defending Jobs”, The Economist, 12/09/2011.** Link: <https://econ.st/2Suj6NV>
- **“Why digital strategies fail” McKinsey Quarterly, 01/2018.** Link: <http://bit.ly/2BsPWX4>
- **“The Most Innovative Companies 2020”, BCG Partners, 06/2019.** Link: <https://on.bcg.com/3q0jzZ3>
- **“Your Approach to Hiring Is All Wrong”, Harvard Business Review, Peter Cappelli, 05/2019.** Link: <https://bit.ly/3hW4PXC>. Artículo relacionado: **“Why companies are so bad at hiring”, The Economist, 09/05/2019.** Link: <https://econ.st/39HOIPZ>

- “6 signs your corporate culture is a liability”, Harvard Business Review, Sarah Jensen Clayton, 05/12/2019. Link: <https://bit.ly/3Bgz1HN>
- “Company culture is part of your business model”, Harvard Business Review, Jim Dougherty, 02/2014. Link: <https://bit.ly/3GJljhB>
- Video: “Leadership Explained in 5 minutes by Simon Sinek”, Simon Sinek, Link: <https://youtu.be/UZTyvbmW92M>
- Video: “Nurturing a Vibrant Culture to Drive Innovation”, Terry Kelly (ex-CEO de Gore) en MIT, 09/12/2008: <https://bit.ly/2K4SSAF>

3. Teoría de Juegos Aplicada

Comportamiento estratégico. Inducción hacia atrás. Equilibrio de Nash. Juegos repetidos.

- **Caso “Agregadores de Noticias”**
- “Medios argentinos coordinan una estrategia común de “protección” frente a las prácticas nocivas de redes sociales”, La Nación, 6/4/2018. Link: <https://bit.ly/317RFOU>
- “Europa: con la nueva ley de copyright Google y Facebook podrían tener que pagar por mostrar noticias”, La Nación, 15/02/2019. Link: <https://bit.ly/2GFSiHv>
- EEAO: Cap. 5
- GS: Cap. 2, 3 y 4
- “Prisoner breakthrough”, The Economist, 20/08/2016. Link: <https://econ.st/2ZhKgMh>
- “A trade war between America and China takes shape”, The Economist, 07/04/2018. Link: <https://econ.st/2F1oaWC>
- “Brexit brinkmanship: playing chicken over Theresa May’s deal”, Financial Times, 13/01/2019. Link: <https://on.ft.com/2HxFW6e>
- “Fowl behavior. Preparing for no deal is a paradoxical process”, The Economist, 01/08/2019. Link: <https://econ.st/2yAEWYO>
- Simuladores: Dilema del Prisionero (<http://gametheory.cs.ubc.ca/tcpbackoff>), Juego de Coordinación (<http://gametheory.cs.ubc.ca/coordination>) y Juegos Repetidos (<http://gametheory.cs.ubc.ca/repeatedprisoners>).
- Película: *Una mente brillante*. (2001) Link: <https://imdb.to/2YvIRAp>

4. Frontera de la Firma

Limites horizontales. Economía de Escala, Alcance y Densidad. Curva de Aprendizaje. Limites verticales. “Make vs. Buy”. Problema de Hold Up. Cooperar. Integración.

- **Caso “Tesla Motors”**
- ES: Cap. 1, 2 y 3.
- GLN: Notas 2, 3 y 4
- “Testing the Limits of Diversification”, McKinsey Quarterly, 02/2012. Link: <https://mck.co/2GQvP96>
- “Alphabet grows up. Google’s problems are bigger than just the antitrust case.”, The Economist, 30/07/2020. Link: <https://econ.st/2Xwiz3F>

- “Hold Up not dead: Repsol-YPF y el Estado Argentino”, Foco Económico, 27/04/2012. Link: <https://bit.ly/2GDvLeC>
- “Caso clásico: Fisher Body y General Motors”, La Visión Económica, 28/09/2010. Link: <https://bit.ly/2OuxdpT>
- “Un nuevo enfoque para los contratos”, Harvard Business Review, 09/2019. Link: <https://bit.ly/3iW0kNT>. Artículo relacionado: “Can contracts use pictures instead of words?”, Financial Times, 10/2019. Link: <https://on.ft.com/2R7p3Gd>
- Video: “Why Conglomerates Split Up”, WSJ, 18/11/2021. Link: <https://youtu.be/Q3YVUUo2PNU>

5. Información: Problemas y Creación de Valor

Contratos incompletos. Información asimétrica. Selección adversa. Riesgo moral. Información como un bien. Información y creación de valor.

- EEAO: Cap. 4
- ES: Cap. 10
- IR: Cap. 1
- “Information asymmetry. Secrets and agents”, The Economist, 23/06/2016. Link: <https://econ.st/2GRusZF>
- “MoviePass, Bundling and Adverse Selection”, Managerial Econ, 25/05/2018. Link: <https://bit.ly/2SWnfvP>
- “How to think about moral hazard during a pandemic”, The Economist, 25/04/2020. Link: <https://econ.st/3fl7FV4>
- Video: “Econ Duel: Is Education Signaling or Skill Building?” Link: <https://youtu.be/MvWnyUT7vPk>

6. Incentivos

Motivación. Problema de agencia. Riesgo. Autoselección. Contratos de performance relativos. Trabajo en equipo. Multitasking. Contratos relacionales.

- **Caso “Safelite”**
- Video: “Lincoln Electric”. Link: <https://youtu.be/kCGiB9heV6k>
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4), 769-783.
- **EEAO: Cap. 7**
- ES: Cap. 12
- GLN: Nota 1
- “La economía es una ciencia de incentivos. Y los incentivos, incentivos son (el efecto cobra)”, Nada es Gratis, 20/07/2020. Link: <https://bit.ly/3fSgTHS>
- “Coase’s theory of the firm”, The Economist, 27/07/2017. Link: <https://econ.st/2OyKIVw>
- “Making pay work”, The Economist, 25/03/2013. Link: <https://econ.st/2GB2SQO>
- Quaterly vs. Biannually earning review: long term vs transparency, “Trump Ignites Wall Street Debate With His Tweet on Earnings”, Bloomberg, 17/08/2018. Link: <https://bloom.bg/2yryJhO>

- “The Case for Making Wages Public: Better Pay, Better Workers”, The Atlantic, 20/06/2011. Link: <https://bit.ly/2Kinj58>
- “Open Salaries: the Good, the Bad and the Awkward”, The Wall Street Journal, 12/01/2016. Link: <https://on.wsj.com/2T111co>
- Podcast: “When CEO Pay Exploded”, Planet Money, 22/06/2018. Link: <https://n.pr/2NFTrjW>
- Video: “Por qué no debemos confiar nuestra vida cívica a los mercados”, Michael Sandel @ TEDGlobal, 06/2013. Link: <https://bit.ly/2sjbqTO>
- Video: “Do Firms Promote the Right People?”, Econoanimate, based on Benson, Danielle, and Shue (2019), “Promotions and the Peter Principle”, The Quarterly Journal of Economics 134 (4): 2085-2134. Link: <https://youtu.be/e6QM98gm9g>
- Película: *Betting on zero* (2016). Link: <https://imdb.to/2OFa6cq>

7. Control

Separación de propiedad y control. Costo de agencia. Etapas de control. Mercados internos y control.

- Caso “Enron” – Película: *Enron: The Smartest Guys in the Room* (2005).
- EEAO: Cap. 7
- “Who guards the guards? The problem that links business, finance and politics”, The Economist, 13/02/2017. Link: <https://econ.st/2GAAFsr>
- “User-rating systems are cut-rate substitutes for a skilful boss”, The Economist, 30/06/2018. Link: <https://econ.st/2LPfSWo>
- “Agency Problems – Double trouble”, The Economist, 12/11/2020. Link: <https://econ.st/35BQQmw>
- “What is an audit for?”, The Economist, 26/05/2018. Link: <https://econ.st/2YADOTq>
- Película: *The Inventor: Out for Blood in Silicon Valley* (2019). Link: <https://imdb.to/30WAC34>

Bibliografía:

- EEAO: Douma, S., & Schreuder, H. (2009). *Enfoques económicos para el análisis de las organizaciones. 4ta edición*. Pearson Education Madrid. Versión en inglés: Douma, S., & Schreuder, H. (2017). *Economic Approaches to Organization. 6th edition*. Pearson.
- ES: Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2012). *Economics of Strategy. 6th edition*. John Wiley & Sons.
- GLN: Gibbons, R. “Lecture Notes”, Mimeo, MIT.
- GS: Dixit, A., Skeath, S. & Reiley, D. (2015). *Games of strategy. 4th edition*. W. W. Norton.
- PR: Parker, G.; Van Alstyne, M. & Choudary, S. (2016). *Plataform revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make the work for you*. W. W. Norton.
- IR: Shapiro, C., & Varian, H. R. (1998). *Information rules: a strategic guide to the network economy*. Harvard Business Press.

La bibliografía del curso podrá modificarse a discreción del profesor.

Cronograma de la Materia:

Clase	Unidad	Temas	Tareas
1	Introducción	Presentación, Programa, Marco teórico de la materia	
2	Mercados – Organizaciones	Oferta y demanda, Conocimiento de tiempo y lugar, Organizaciones, Departamentalización	
3	Organizaciones	Ejemplo Sony-Apple, Centralización vs. descentralización, Estructuras, Mecanismos de coordinación	(1) Centralización vs. descentralización (2) Estructuras: funcional, multidivisional (3) Estructuras: matricial, red (4) Mecanismos de coordinación: adaptación mutua, supervisión directa, estandarización de habilidades (5) Mecanismos de coordinación: estandarización de resultados, normas y procesos
4	Organizaciones	Mercados internos, Apple vs. Google, "Structure follows strategy", Plataformas, Método de casos <i>Lectura: "The Real Difference Between Google And Apple", Fast Company, 24/02/2017. Link: https://bit.ly/2KjhJ2r</i>	(6) Apple vs. Google
5	Organizaciones	Caso "Gore" <i>Lectura: caso "Gore" (Campus Virtual)</i>	Preguntas lectura sobre el caso "Gore" 1. ¿Es W.L. Gore una empresa exitosa? Si lo es, ¿cuáles han sido las razones de su éxito? 2. ¿A usted le gustaría trabajar en W.L. Gore? ¿Por qué sí o por qué no? 3. ¿Por qué la mayoría de las organizaciones emula o no emula a W.L. Gore? ¿Por qué empresas como W.L. Gore son tan raras?
6	Organizaciones	Cultura organizacional <i>Podcast: "Culture in the hybrid workplace", McKinsey Podcast, 11/01/2021. Link: https://mck.co/34x2TUI</i>	
7	Organizaciones – Teoría de Juegos	Efectos en red, Ejemplo TP grupal, Teoría de juegos, Golden balls	(7) Plataformas digitales + ejemplo

Clase	Unidad	Temas	Tareas
8	Teoría de Juegos	Juegos secuenciales, EIHA, Juegos simultáneos	
9	Teoría de Juegos	Equilibrio de Nash, Dilema del prisionero, Juegos de coordinación	(8) Repaso juegos secuenciales/EIHA + ejercicio
10	Teoría de Juegos	Acciones estratégicas, Juegos repetidos, Caso "Agregadores de Noticias" <i>Lectura: caso "Agregadores de Noticias" (Campus Virtual) y los dos artículos de La Nación (ver sección "Programa de la Materia").</i>	(9) Repaso juegos simultáneos/EN + ejercicio Preguntas lectura sobre el caso "Agregadores de Noticias" 1. <i>¿Son los agregadores de noticias una plataforma digital? ¿Cuáles son los dos lados del mercado?</i> 2. <i>¿Cuál fue la diferencia entre la "tasa Google" impulsada en Alemania y la tasa impulsada en España? ¿Qué buscaba evitar la propuesta española?</i> 3. <i>A pesar de que predomina el efecto expansivo de los agregadores de noticias, ¿por qué los diarios están en contra de los mismos?</i>
11	Límite de la Firma	Límite horizontal, Ejemplos, Economías de escala, Corto vs. largo plazo, Economías de alcance, Especialización	(10) Economías de escala (11) Economías de alcance
12	Límite de la Firma	Indivisibilidades, Fuentes, Deseconomías, "Strategic fit", Curva de aprendizaje, Diversificación	(12) Curva de aprendizaje
13	Límite de la Firma	Caso "Tesla Motors" <i>Lectura: caso "Tesla Motors" (Campus Virtual)</i>	Preguntas lectura del caso "Tesla Motors" 1. <i>¿Qué barreras de entrada enfrentó Tesla para ingresar al mercado? ¿Qué podría aprender Nissan de Tesla?</i> 2. <i>¿Cómo es la estructura de costos de Tesla? ¿Son importantes los costos fijos en la producción de autos? ¿De qué forma cree que mayor escala y más experiencia podrían ayudar a reducir el costo promedio de producción?</i> 3. <i>¿Cómo espera que evolucione el mercado de autos? ¿Habrá otros ingresantes? ¿Cómo cree que reaccionarán los competidores?</i>
Primer Parcial (hasta límite horizontal de la firma, incluido caso "Tesla Motors", pero no límite vertical de la firma)			

Clase	Unidad	Temas	Tareas
14	Límite de la Firma	"Make vs. Buy", Aguas abajo-arriba, Razones para "buy", Razones para "make": coordinación e info privada	
15	Límite de la Firma	Problema de hold up, Integración, Alianzas estratégicas, Joint venture	(13) Integración parcial y franquicias (14) Alianza estratégica vs. joint venture
16	Límite de la Firma	Caso "Boeing 787 Dreamliner" <i>Lectura: caso Boeing 787 Dreamliner (Campus Virtual)</i>	Preguntas lectura del caso "Boeing 787" 1. ¿Por qué Boeing decidió modificar su proceso productivo? ¿Qué efectos tuvo sobre la frontera de la firma? 2. ¿Qué problemas enfrentó Boeing? ¿Cree que las soluciones propuestas fueron las adecuadas? 3. ¿Quiénes fueron los que impulsaron la modificación del proceso productivo para el 787? ¿Tenían experiencia y conocimientos adecuados?
17	Información	Información, Selección adversa, Señalización, Screening, Interferencia, Riesgo moral	
18	Información – Incentivos	Información como un bien, Incentivos, "Lincoln Electric", Modelo del principal y agente <i>Video: "Lincoln Electric". Link: https://youtu.be/kCGiB9heV6k</i>	
19	Incentivos	Salario fijo, Salario no lineal, Gaming, Salario lineal, Estática comparada, b=1, Riesgo, Autoselección	
20	Incentivos	Kerr (1978), Ejemplos Kerr, Observabilidad y distorsión, Contratos de performance relativa, Torneos <i>Lectura: Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. Academy of Management Journal, 18(4), 769-783. (Campus Virtual)</i>	(15) Repaso contratos (16) Ejemplos Kerr (1978) + propios (17) Ejemplos Kerr (1978) + propios
21	Incentivos	Trabajo en equipo, Multitasking, Alineación, Ruido, Lecciones sobre multitasking	
22	Incentivos	Caso "Safelite" <i>Lectura: caso "Safelite" (Campus Virtual)</i>	Preguntas lectura del caso "Safelite"

Clase	Unidad	Temas	Tareas
			<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Por qué la productividad de los instaladores de Safelite era muy baja?</i> 2. <i>¿Cuáles son las ventajas y desventajas del PPP en comparación el salario fijo? ¿Son los instaladores buenos candidatos para el PPP? Explique.</i> 3. <i>¿Debería bajarse o no el salario garantizado? ¿Qué efecto tendría?</i>
23	Control	Contratos relacionales, Sistemas de incentivos, Separación propiedad y control, Costo de agencia,	
24	Control	Consumo en el trabajo, Modelo Jensen y Meckling (1976), Etapas de control	(18) Separación etapas de control y management
25	Control	Mercados y competencia, Mercado de trabajo ejecutivo, Directorio, Caso "Enron" <i>Película: Enron: The Smartest Guys in the Room (2005).</i>	Preguntas lectura del caso "Enron" <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Era Enron una empresa exitosa? ¿Por qué fracasó?</i> 2. <i>¿Por qué los controles internos e incentivos de la empresa no fueron capaces de prevenir el fracaso de la organización?</i> 3. <i>¿Por qué el auditor externo y los directores no fueron capaces de prevenir la caída de Enron?</i>
26	Presentación TPs	Presentación a cargo de los diferentes grupos	
Segundo Parcial (de Límite vertical de la firma a Control)			