

Dirección Estratégica Internacional

05 – Recursos y Capacidades e Ingreso a Mercados Externos

Jorge Washington Barrientos

Profesor Titular Ordinario FACE/UADE

Doctor (CC.EE./Administración) @ UBA

MBA E.I. @ FIA/FEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCE/UBA

Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO, ALGUNAS CUESTIONES PARROQUIALES

2

AEs como instrumento estratégico

QUÉ SON, VENTAJAS, DESVENTAJAS, VARIANTES E INSTRUMENTACIÓN

3

Gerentes y equipos gerenciales

DEFINICIONES, ENFOQUES Y DESAFÍOS EN GESTIÓN DEL TALENTO INTERNACIONAL

4

Gestión de los RRHH

ÁREA DE ACTUACIÓN, DESARROLLO DE CARRERAS, TENDENCIAS

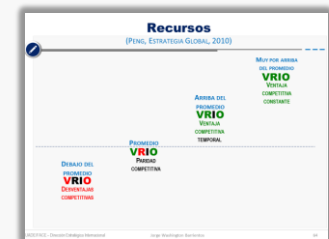
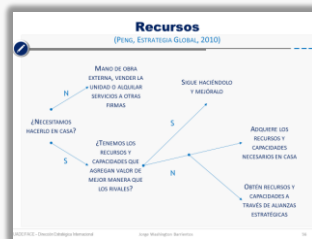
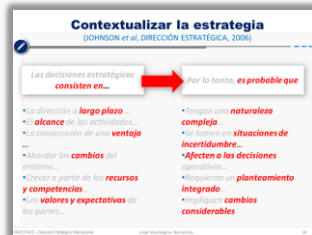
5

Debates y conclusiones

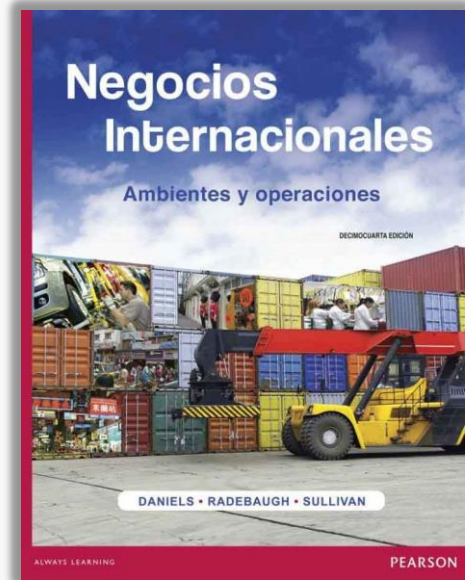
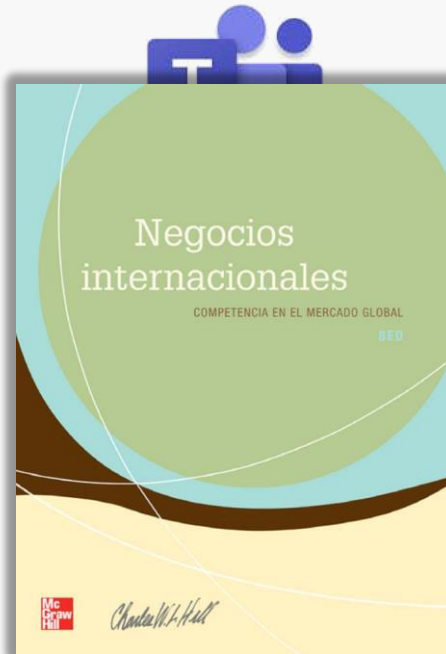
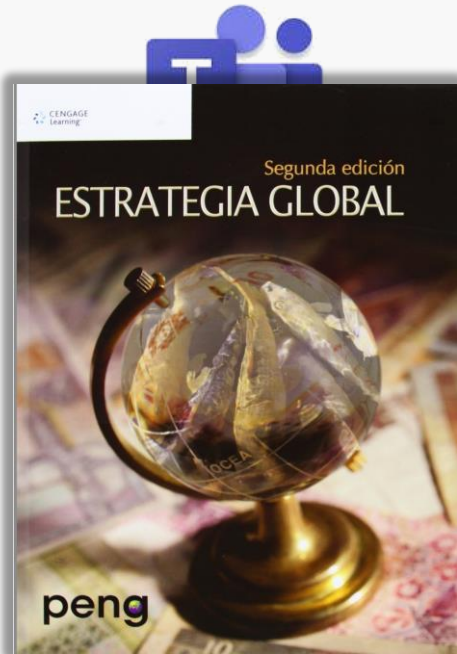
DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

Qué estuvimos viendo en el último encuentro

?



Parroquiales



Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO, ALGUNAS CUESTIONES PARROQUIALES

2

AEs como instrumento estratégico

QUÉ SON, VENTAJAS, DESVENTAJAS, VARIANTES E INSTRUMENTACIÓN

3

Gerentes y equipos gerenciales

DEFINICIONES, ENFOQUES Y DESAFÍOS EN GESTIÓN DEL TALENTO INTERNACIONAL

4

Gestión de los RRHH

ÁREA DE ACTUACIÓN, DESARROLLO DE CARRERAS, TENDENCIAS

5

Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS



Velocidad de salida

Desarrollo de
capacidades

Aprendizaje

Eficiencia

Riesgos Asociados

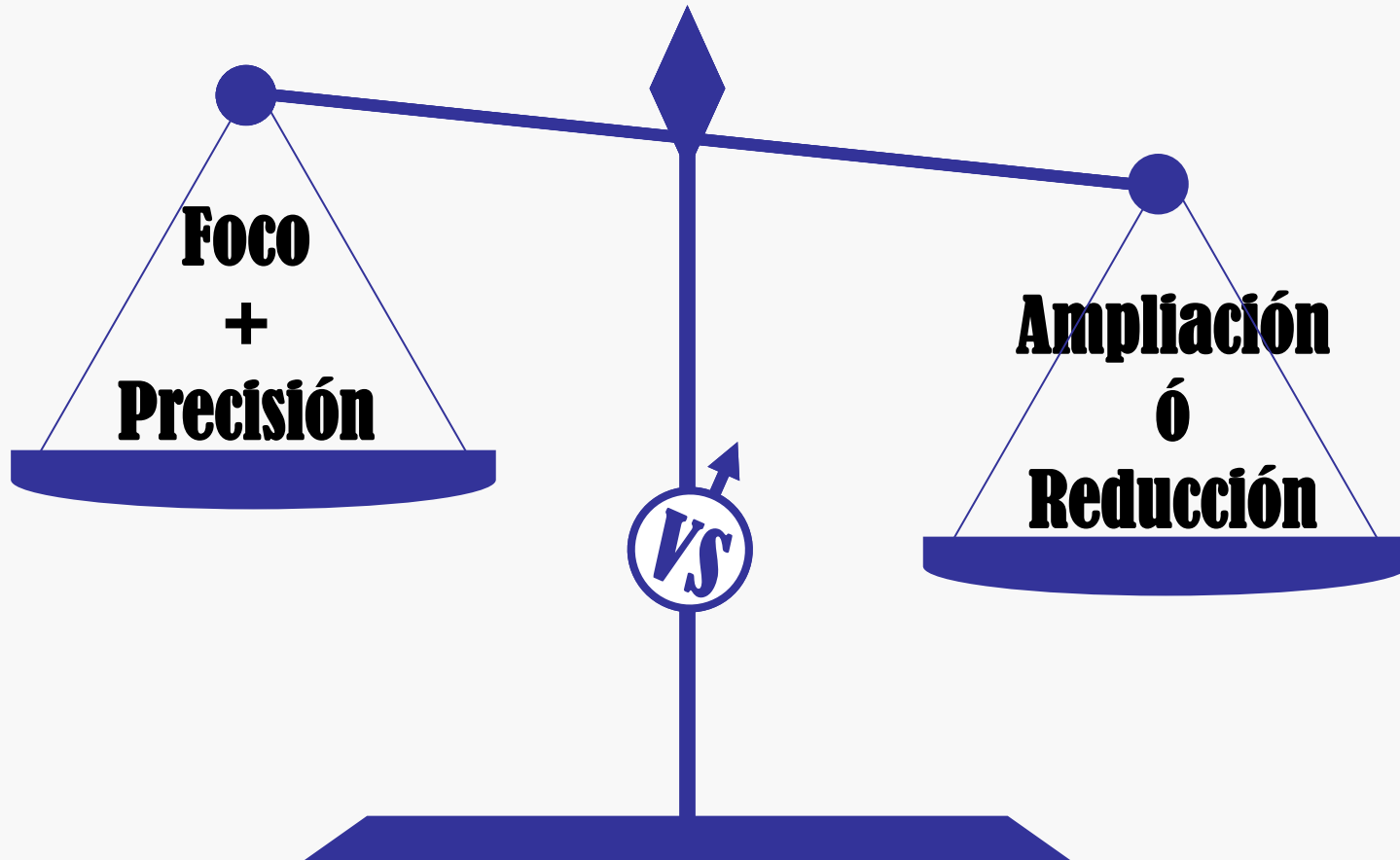
Velocidad de
despliegue

Complementación

¿UEN Ó AE?

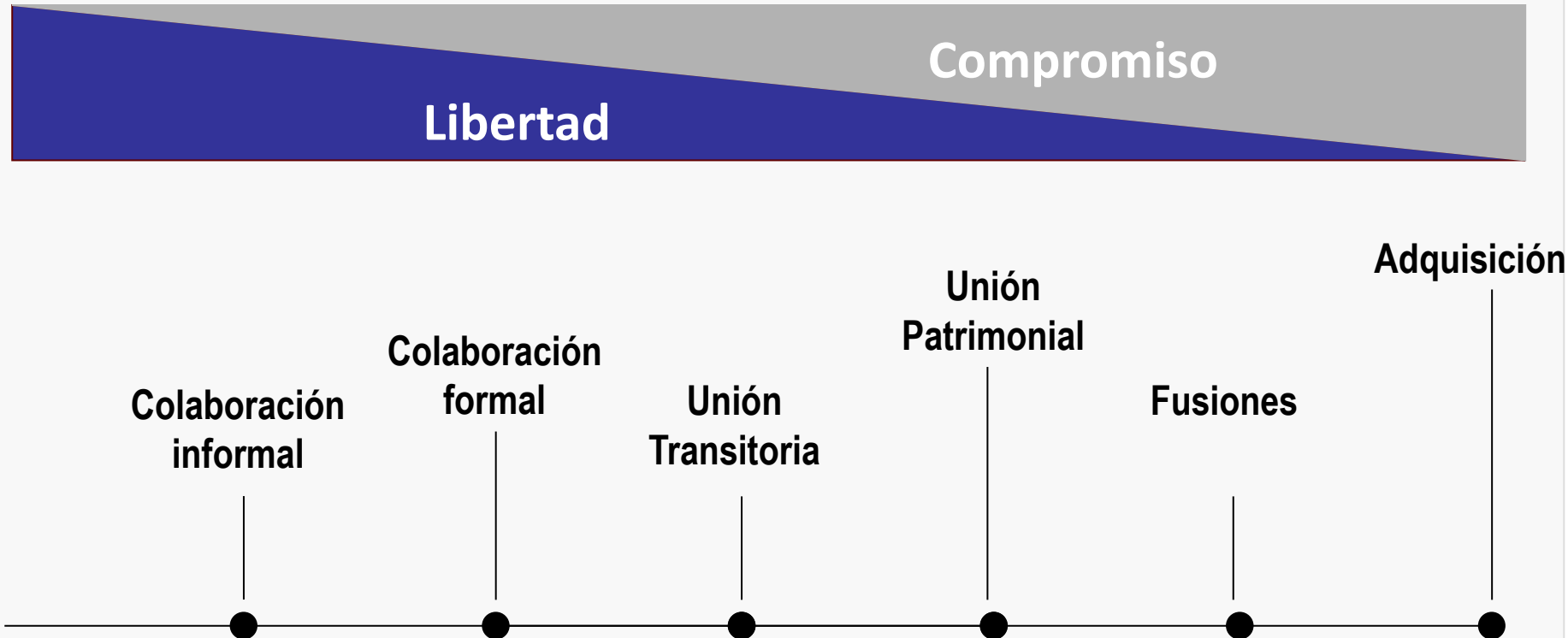
Oportunidades...

(IMPLICANCIAS)



El equilibrio

(OPORTUNIDAD Y SITUACIÓN)



Qué define a una estrategia de AE

(BOOZ·ALLEN + HAMILTON, 1998)



Acuerdo cooperativo entre dos o más firmas en donde:

- a) Una estrategia común es desarrollada en una actitud “ganar-ganar” para ambas partes...
- b) Existe una relación recíproca para compartir fortalezas...
- c) Comparten recursos, inversiones, riesgos para un beneficio conjunto

Por qué buscamos una AE

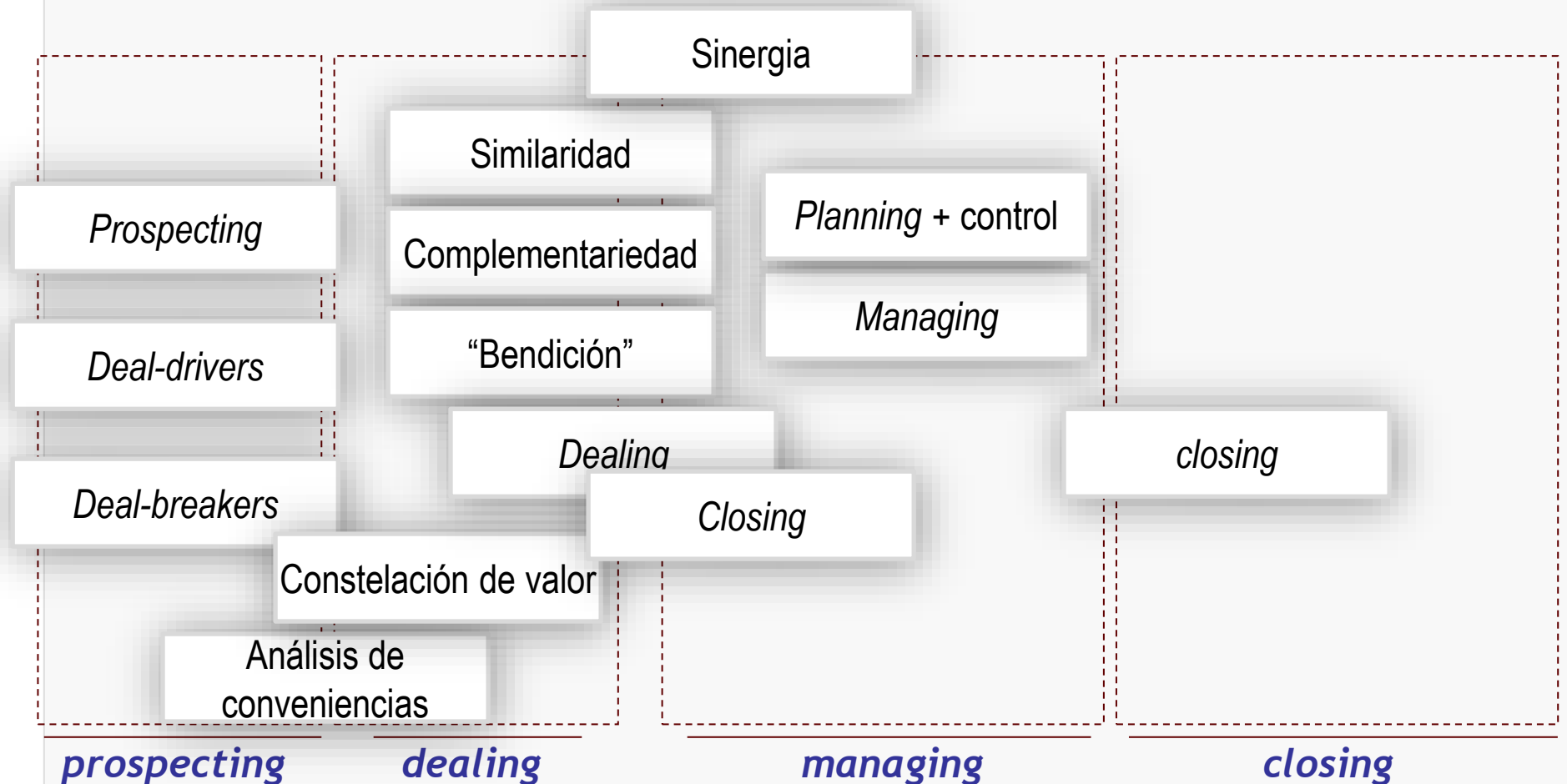
(BASADO EN BOOZ·ALLEN + HAMILTON, 1998)



- ❖ Compartir riesgos
- ❖ Economías de escala
- ❖ Acceso a nuevos segmentos de mercado
- ❖ Acceso a nuevas tecnologías
- ❖ Acceso a nuevas zonas geográficas
- ❖ Acceso a nuevas fuentes de financiamiento
- ❖ Acceso a un mejor management
- ❖ Adquirir barreras de entrada
- ❖ Mejorar las barreras de entrada existentes

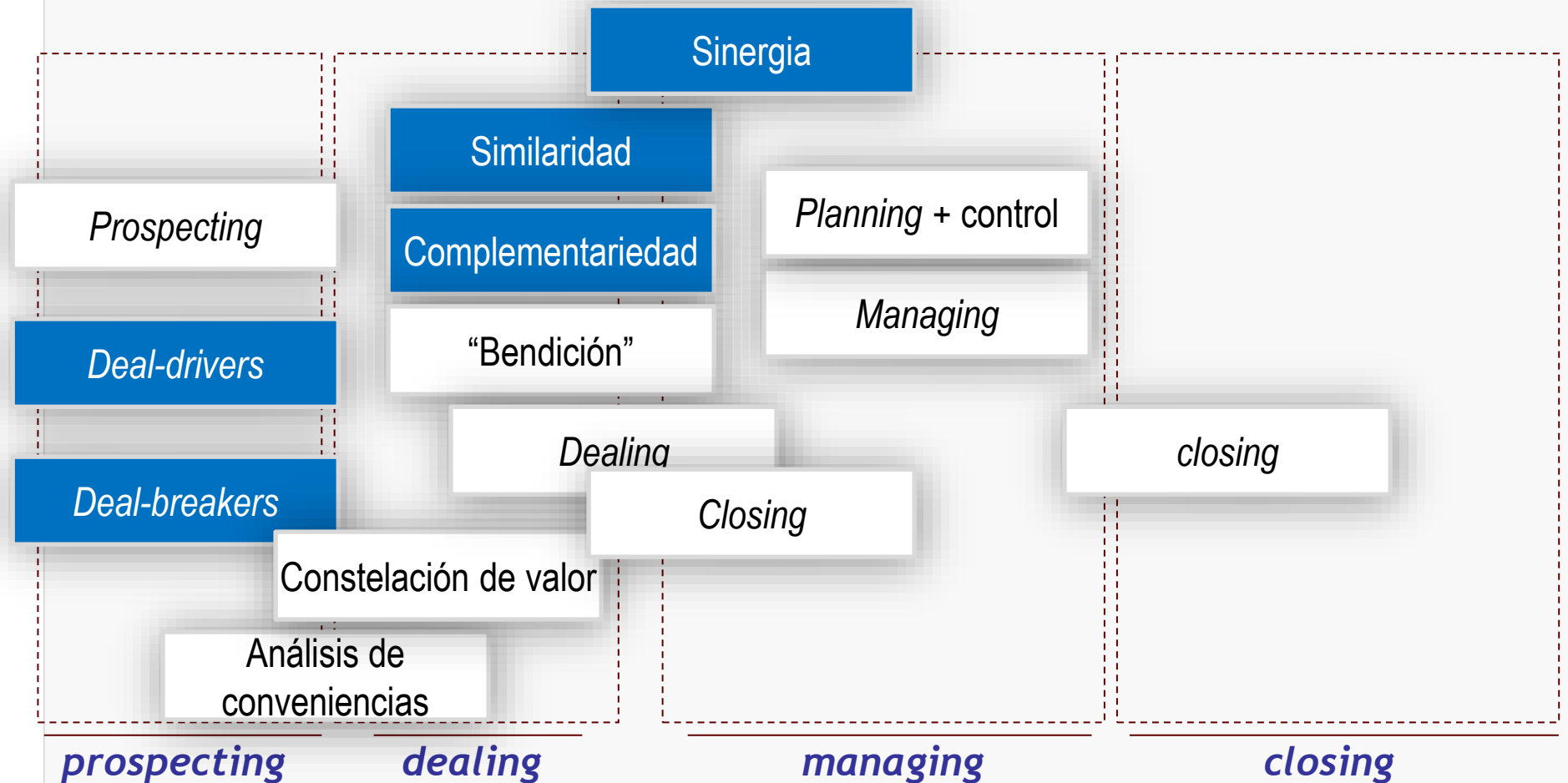
Conceptos relacionados

(VISIÓN GENERAL DEL PROCESO DE UNA ALIANZA)



Conceptos relacionados

(VISIÓN GENERAL DEL PROCESO DE UNA ALIANZA)

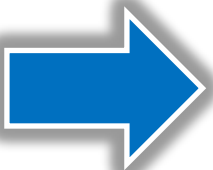


Deal-Drivers

(EVALUACIÓN)



Son aquellas características, aspectos, facetas y circunstancias que promueven, impulsan, facilitan un acuerdo.



Deal-breakers

(EVALUACIÓN)



Son aquellas características, aspectos, facetas y circunstancias que en opinión (“valoración de cada parte”) alteran la sustentabilidad del acuerdo.



Similaridad

(COMO CRITERIO)



Privilegio o consideración positiva de un determinado prospect en base a capacidades empresariales, modelo de negocios, estrategia o management que son semejantes o demuestran un desempeño análogo.



Complementariedad

(COMO CRITERIO)



Privilegio o consideración positiva de un determinado prospect en base a capacidades empresariales, modelo de negocios, estrategia o management que se muestran compatible y/o presumen complementarios.



Sinergia

(COMO “CONCEPTO APLICADO A LAS AE”)



Entendimiento y comprensión de las capacidades propias y ajenas, complementación de los fundamentos estratégicos, solidaridad y vocación de actuación conjunta



Tipos de alianzas

(SEGÚN EL ÉNFASIS DEL *PROSPECTING*)



1 de 3

- ▶ *Expansión estratégica*
- ▶ *Apalancamiento de las capacidades empresariales*
- ▶ *Mejoramiento del modelo de negocios*
- ▶ *Desarrollo del management*

Tipos de alianzas

(RIGSBEE, *DEVELOPING SA*, 2000)



2 de 3 Ofensivas (+)

- ▶ Penetración de mercados
- ▶ Ampliación de portfolio
- ▶ Anticipando innovaciones
- ▶ Integraciones verticales (atrás / adelante)

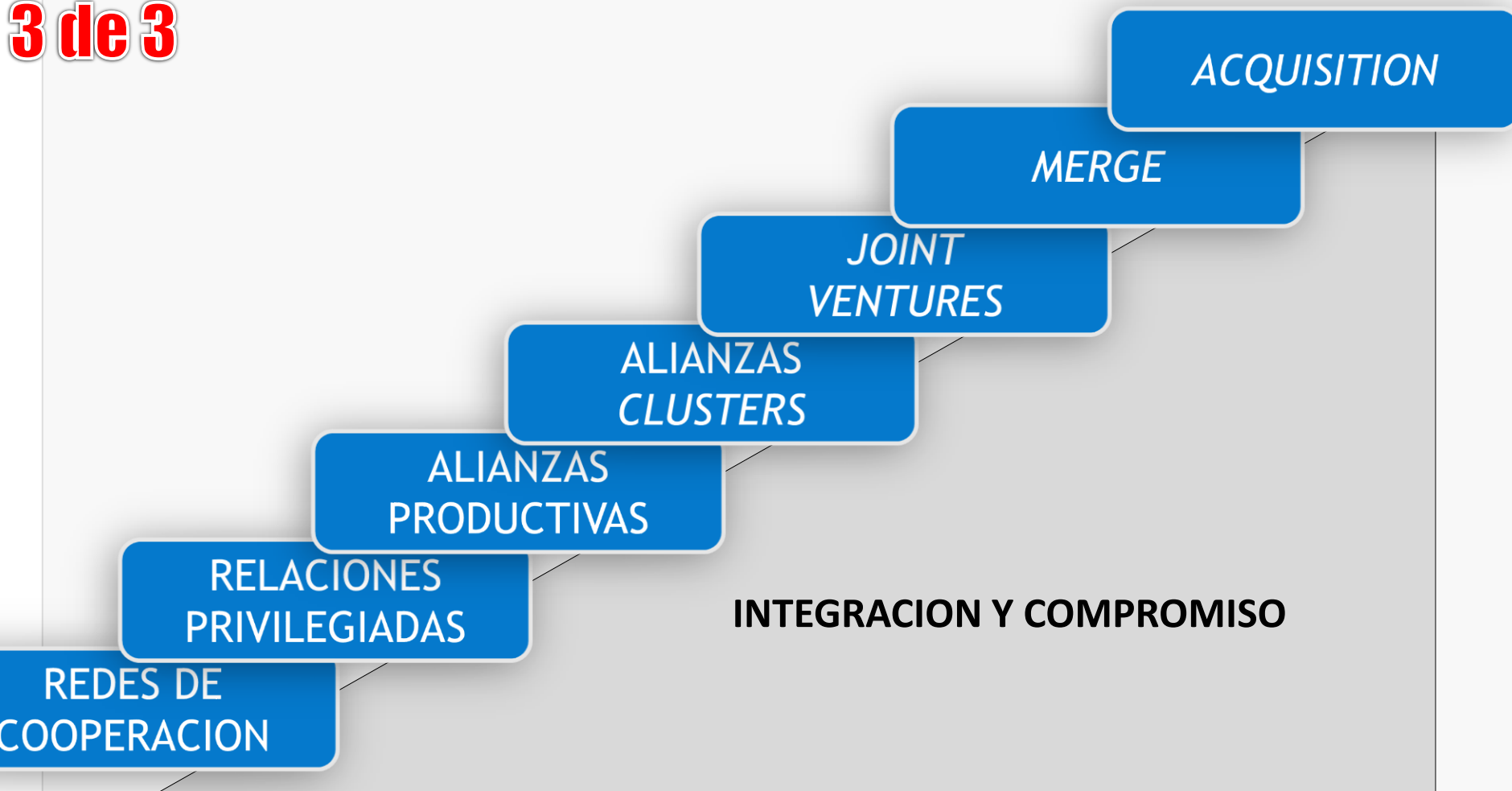
Defensivas (-)

- ▶ Protección de posiciones competitivas
- ▶ Bloquear nuevos ingresos o crecimientos de la competencia
- ▶ Compartir riesgos, tecnologías caras, economías de escala
- ▶ Requerimientos de capital, costos cambiantes

Tipos de “asociatividad”



3 de 3



Tipos de asociatividad



REDES DE COOPERACION

Conjunto de organizaciones que comparten recursos (Información, procesos, management) cuyo propósito es interactuar sin renunciar a su funcionamiento independiente.

***No establecen relaciones de subordinación...
(Ej.: Clubes de compra + Cooperativas de Empresas)***

Tipos de asociatividad



RELACIONES PRIVILEGIADAS

Relaciones “sustentables” en el tiempo que desarrollan empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un intermediario.

(Ej.: Proveedor único, Contrato de provisión de servicios)

Tipos de asociatividad



ALIANZAS PRODUCTIVAS

Acuerdos semipermanentes entre actores que cubren una etapa o serie de etapas relacionadas con la producción, prestación de servicios,, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (Ej.: Industria automotriz).

Tipos de asociatividad



ALIANZAS CLUSTERS

*Variante de la alianza “productiva” con alta concentración geográfica y fuerte interconexión Productiva; usualmente compuesta por empresas, instituciones, cámaras y otros interesados en la promoción de una determinada actividad.
(Ej.: Campus interuniversitarios, Parques industriales)*

Tipos de asociatividad



JOINT VENTURES

Unión transitoria de empresas con personalidad jurídica independiente pero que realiza una actividad o iniciativas estratégicas supeditada a los designios de sus empresas partes.

Usualmente implica aportes y contribuciones fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.

Tipos de asociatividad



MERGE

Unión permanente de empresas en la que cada una pierde su personalidad jurídica independiente y es reemplazada por una nueva que resulta de la fusión de las anteriores.

La nueva organización asume los aportes, y contribuciones fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios de cada uno de los integrantes. (Ej.: Daimler-Benz y Chrysler crearon DaimlerChrysler)

Tipos de asociatividad



ACQUISITION

Adquisición de empresas por otra que deja de existir y es absorbida por una la nueva, la cual es jurídicamente independiente.

La compradora organización asume los aportes, y contribuciones fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios de las organizaciones compradas.

Alianzas Estratégicas y trabajos en redes

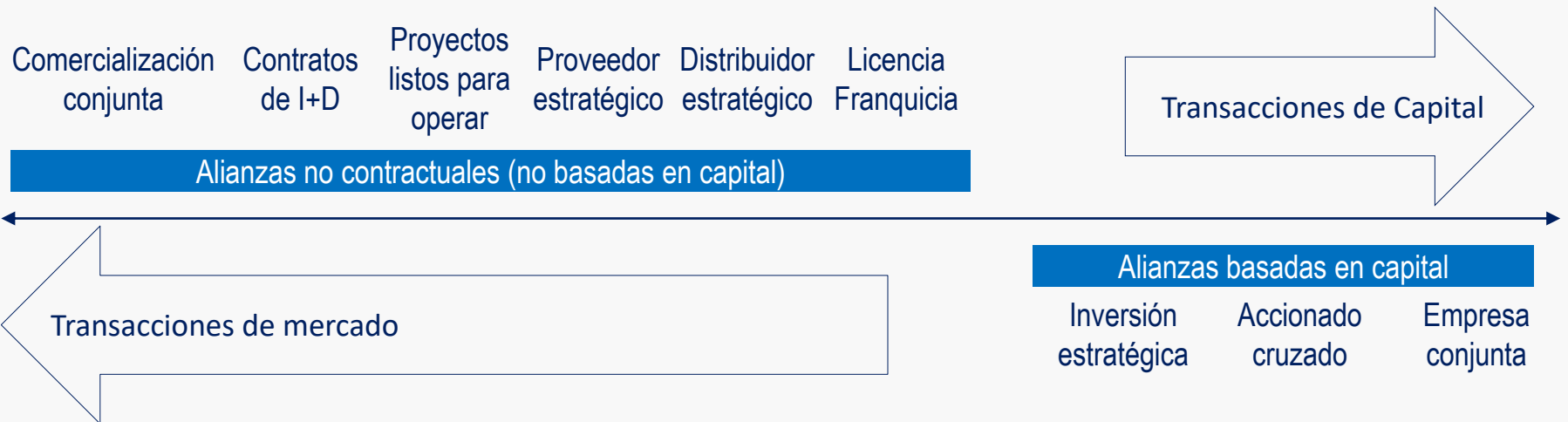


Mike PENG

Profesor de Estrategia Global
(University of Texas @ Dallas)

Alianzas Estratégicas

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Alianzas Estratégicas

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



AE

HORIZONTALES

Formadas por
competidores

AE

VERTICALES

HACIA ARRIBA

Alianzas con
proveedores

AE

VERTICALES

HACIA ABAJO

Alianzas con
canal/clientes

Alianzas Estratégicas

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

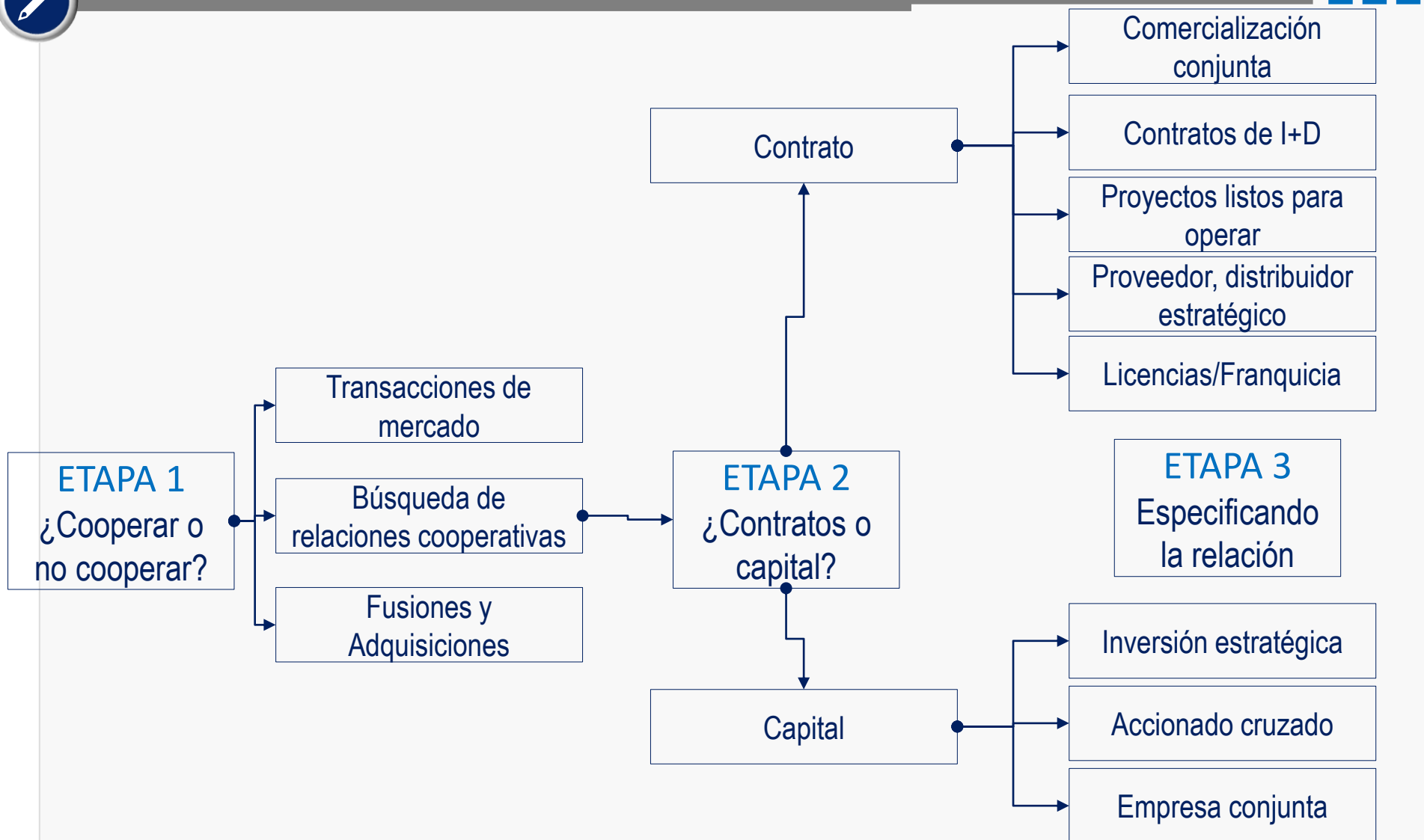


Existencia de múltiples oferentes en un mercado en el que son “forzados” a competir en precio más que la diferenciación.

- ❖ Reducir costos, riesgos e incertidumbre.
 - ❖ Ganar acceso directo a activos adicionales.
 - ❖ Oportunidad de aprender de los socios.
 - ❖ Posibilidad de usar AEs y redes como opciones reales.
-
- ❖ Posibilidad de elegir al socio equivocado.
 - ❖ Costos de negociación y coordinación.
 - ❖ Posibilidad de sufrir el oportunismo de los socios.
 - ❖ Riesgo de ayudar a alimentar competidores (carrera de aprendizaje).

Alianzas Estratégicas

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Alianzas Estratégicas

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



FUERZA DE IMPULSO

ALIANZAS/REDES BASADAS EN CAPITAL

ALIANZAS/REDES BASADAS NO EN CAPITAL

NATURALEZA DE LOS RECURSOS
COMPARTIDOS (GRADO DEL
FACTO TÁCTICO Y COMPLEJIDAD)

ALTA

BAJA

IMPORTANCIA DE MONITOREO Y
CONTROL ORGANIZACIONAL
DIRECTO

ALTA

BAJA

POTENCIAL DE OPCIONES
REALES

ALTAS PARA ESCALAR A F&A.

ALTO (PARA ESCALAR POSIBLEMENTE
A RELACIONES CON BASE A CAPITAL

INFLUENCIAS DE INSTITUCIONES
FORMALES

ALTA (CUANDO SE REQUIERE O
ES MOTIVADA POR LOS
REGLAMENTOS

ALTA (CUANDO SE REQUIERE O ES
MOTIVADA POR REGLAMENTO)

Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO, ALGUNAS CUESTIONES PARROQUIALES

2

AEs como instrumento estratégico

QUÉ SON, VENTAJAS, DESVENTAJAS, VARIANTES E INSTRUMENTACIÓN

3

Gerentes y equipos gerenciales

DEFINICIONES, ENFOQUES Y DESAFÍOS EN GESTIÓN DEL TALENTO INTERNACIONAL

4

Gestión de los RRHH

ÁREA DE ACTUACIÓN, DESARROLLO DE CARRERAS, TENDENCIAS

5

Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

Capacidades, competencias, recursos



Capacidades, competencias, recursos





RRHH Internacionales

RRHH Internacionales



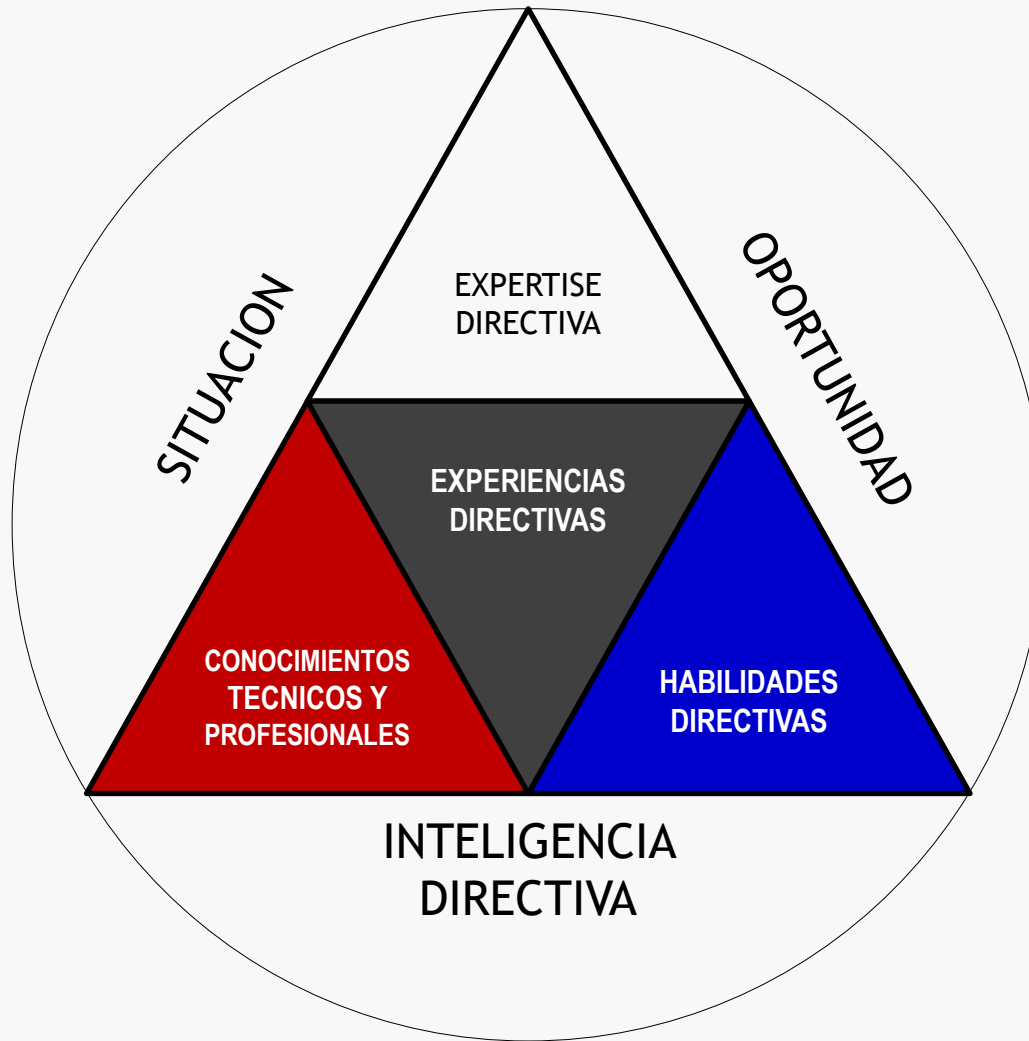
RRHH Internacionales



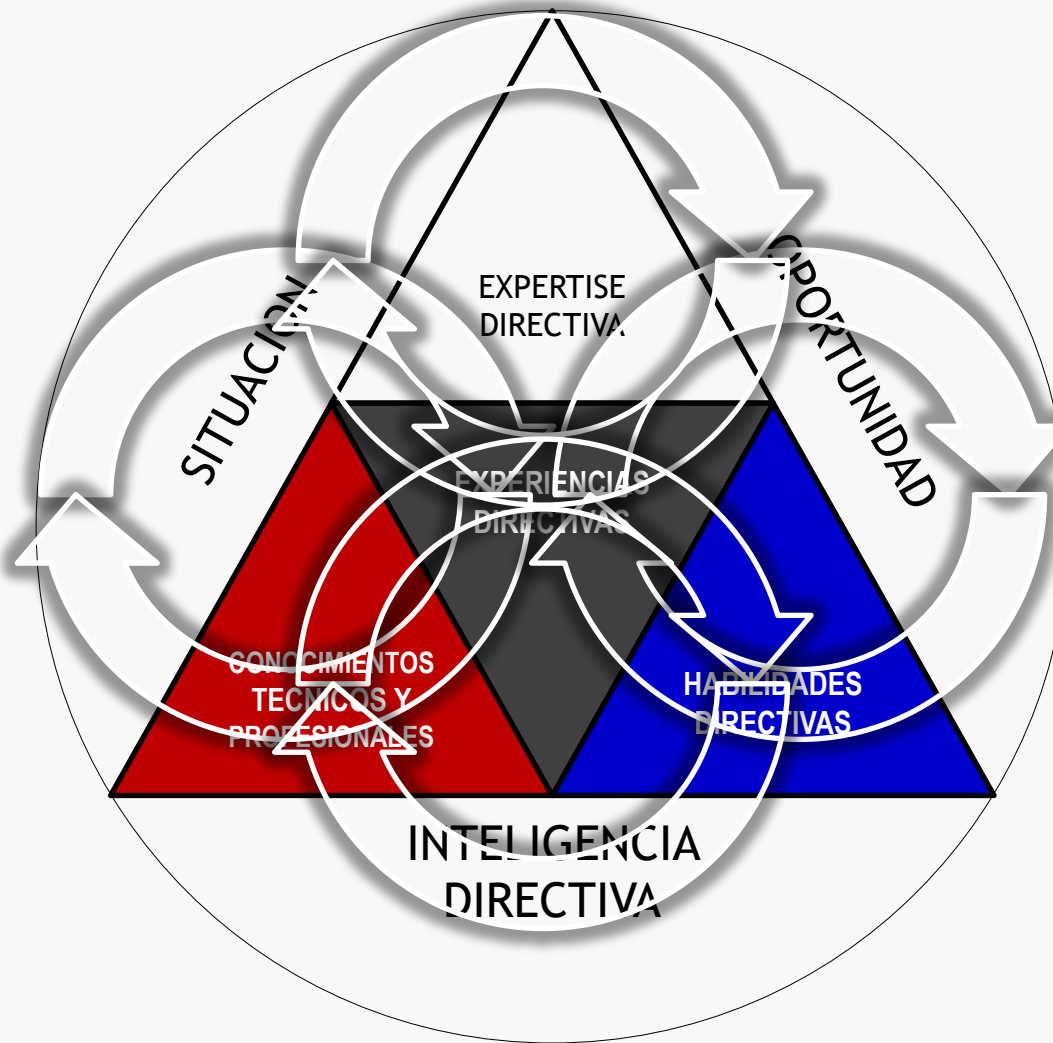


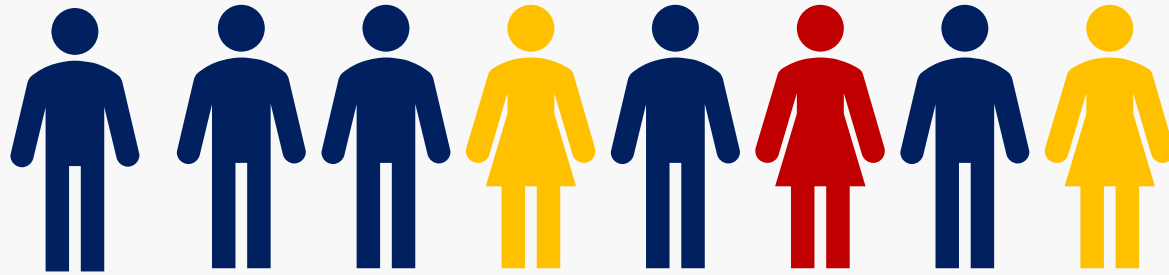
expertise gerencial

Expertise gerencial



Expertise gerencial





expertise del equipo gerencial

Expertise propia y ajena

(JWB, desafiando el destino, 2002)



1

SINERGIA

Armonizar decisiones
Coherenciar posturas
Orientar la atención
Transmitir significado

2

SUPERVIVENCIA ORG

Construir el futuro
Desarrollar personas
Preparar a la ORG
Mantener la rentabilidad

3

SUPERVIVENCIA DIR

Adaptar su base de expertise
Conseguir logros
Establecer consensos
Satisfacer a la CD
Contener a la MS

Capacidades, competencias, recursos



Recursos humanos internacionales

Reclutamiento
Recruitment

Selección
Selection

Contratación
Contracting

Administración
Managing

Desarrollo
HR
Development

Recursos humanos internacionales

(Capacitación)

Gracias @ University of LÜNENBURG/Youtube

Equipos gerenciales globales *(Managerial global teams)*

Equipos gerenciales globales

(STAN ET AL, *MANAGING GLOBAL TEAMS*, 2010)

Beneficios/ *Benefits*

- ❖ Pueden desarrollar mejores relaciones con el cliente internacional.
- ❖ Pueden aprovechar diferentes perspectivas y servicios.
- ❖ Grupos con multiplicad de puntos de vista enriquece los diferentes enfoques a las situaciones.

Equipos gerenciales globales

(STAN ET AL, *MANAGING GLOBAL TEAMS*, 2010)

Por qué suelen fracasar / *Why they fail*

- ❖ Inhabilidad para cultivar la confianza entre los socios.
- ❖ Barreras a la comunicación.
- ❖ Diferentes perspectivas.

Equipos gerenciales globales

(STAN ET AL, *MANAGING GLOBAL TEAMS*, 2010)

Desarrollando equipos globales / *Developing global teams*

- ❖ Crear claros y específicos objetivos para alinear iniciativas estratégica.
- ❖ Hacer los recursos disponibles.
- ❖ Seleccionar integrantes del grupo quienes tienen ventajas, habilidades para trabajar en mercad

Recursos humanos internacionales

(Repatriación)

Gracias @ University of LÜNENBURG/Youtube

Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO, ALGUNAS CUESTIONES PARROQUIALES

2

AEs como instrumento estratégico

QUÉ SON, VENTAJAS, DESVENTAJAS, VARIANTES E INSTRUMENTACIÓN

3

Gerentes y equipos gerenciales

DEFINICIONES, ENFOQUES Y DESAFÍOS EN GESTIÓN DEL TALENTO INTERNACIONAL

4

Gestión de los RRHH

ÁREA DE ACTUACIÓN, DESARROLLO DE CARRERAS, TENDENCIAS

5

Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

Recursos y capacidades



Charles W. L. HILL

Prof. de Administración de Negocios
(University of Washington @ Seattle)

Recursos y capacidades



Charles W. L. HILL
Prof. de Administración de Negocios
(University of Washington @ Seattle)



CAP. 18

Administración global de RR.HH. |
El rol en la configuración de la
empresa | Tipos y políticas de
contratación | La mentalidad, la
evaluación, la compensación

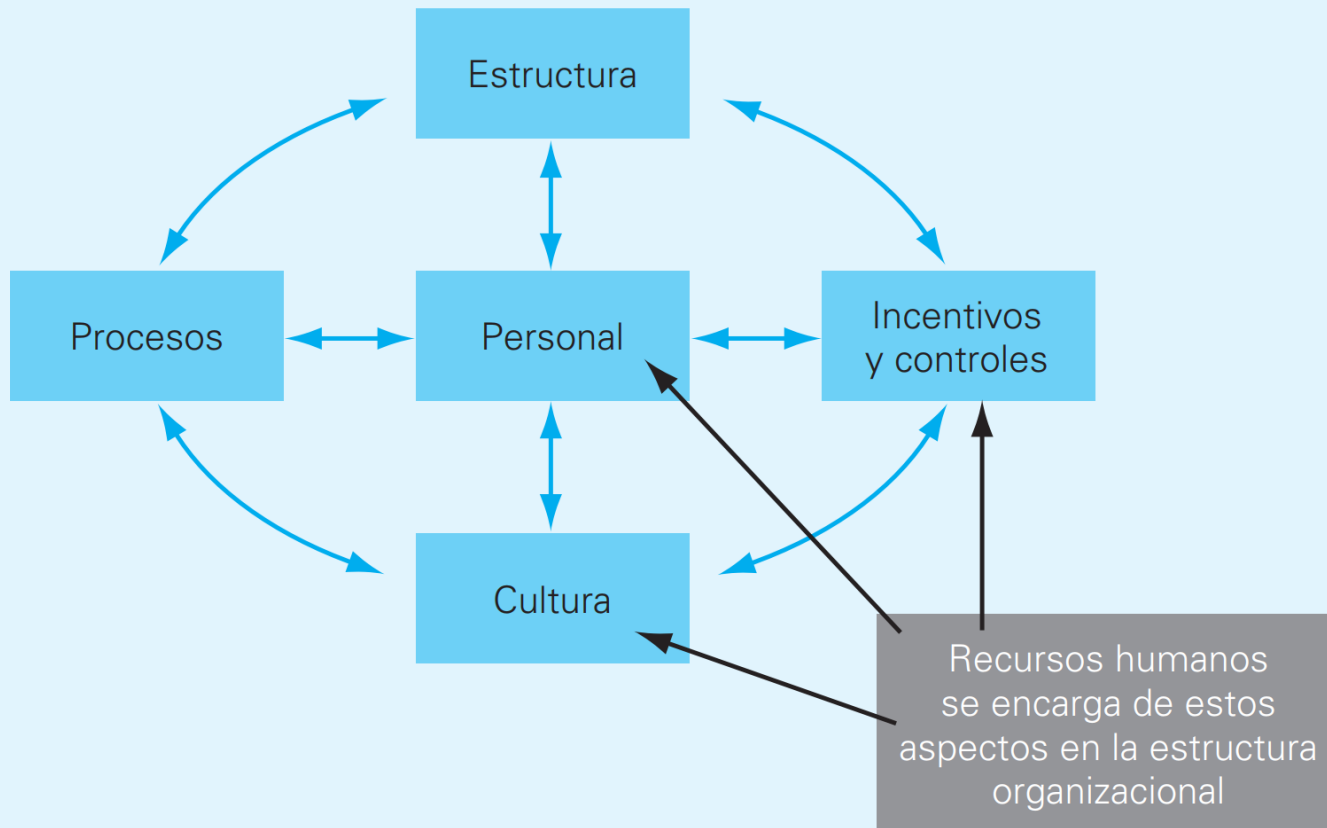
La búsqueda del éxito

(HILL, NEGOCIOS INTERNACIONALES, 2001-11)

Enfoque de contratación	Correspondencia estratégica	Ventajas	Desventajas
Etnocéntrico	Internacional	Resuelve el problema de falta de directores calificados en el país receptor Cultura unificada Ayuda a la transferencia de competencias clave	Genera resentimiento en el país receptor Puede provocar miopía cultural
Policéntrico	Localización	Mejora el problema de la miopía cultural Su aplicación no es costosa	Limita la movilidad profesional Aísla a la matriz de sus subsidiarias foráneas
Geocéntrico	Estandarización global y transnacional	Utiliza con eficiencia los recursos humanos Ayuda a crear una fuerte cultura y sólidas redes administrativas informales	Las políticas de migración nacionales pueden limitar su aplicación Es costosa

La búsqueda del éxito

(HILL, NEGOCIOS INTERNACIONALES, 2001-11)



La búsqueda del éxito

(HILL, NEGOCIOS INTERNACIONALES, 2001-11)

Porcentaje de regresos	Porcentaje de empresas
Multinacionales estadounidenses	7%
20-40%	69
10-20	24
<10	
Multinacionales europeas	3%
11-15%	38
6-10	59
<5	
Multinacionales japonesas	14%
11-19%	10
6-10	76
<5	

La selección del(a) exitoso(a)

(HILL, NEGOCIOS INTERNACIONALES, 2001-11)

Cómo trabajar la selección

- ❖ Orientación ...
- ❖ Habilidad perceptiva...
- ❖ Adaptación cultural...

Capacitación

- ❖ Cultural...
- ❖ Lingüística...
- ❖ Práctico-técnica

La remuneración y compensación

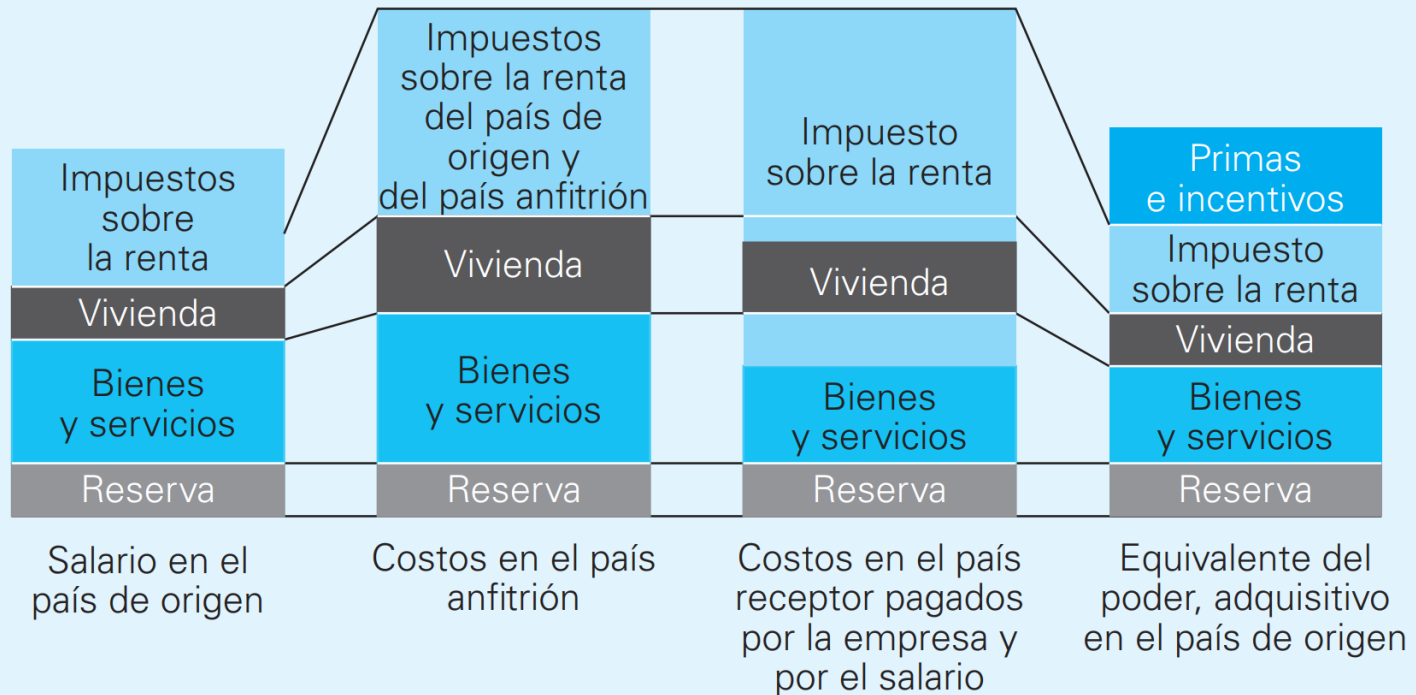
(HILL, NEGOCIOS INTERNACIONALES, 2001-11)

País	Compensación total de ejecutivos de RH (dólares)
Alemania	456 665
Argentina	212 879
Australia	293 782
Bélgica	446 624
Brasil	356 733
Canadá	307 053
China (Hong-Kong)	268 158
China (Shangai)	85 393
Corea del Sur	182 716
España	305 519
Estados Unidos	525 923
Francia	384 904
India	146 384
Italia	432 569
Japón	278 697

La remuneración y compensación

(HILL, NEGOCIOS INTERNACIONALES, 2001-11)

Balance general



Costos adicionales pagados por la empresa

El atractivo para los expats

(DANIELS ET AL, NEGOCIOS INTERNACIONALES, 2016)

FIGURA 20.1 Principales beneficios de ser expatriado

Los ejecutivos hablan de muchos beneficios que se derivan de su asignación internacional. Aquí vemos las principales motivaciones personales y profesionales para trabajar en el extranjero.

Fuente: HSBC Bank, International



El atractivo para los expats

(DANIELS ET AL, NEGOCIOS INTERNACIONALES, 2016)

Enfoque de dotación de personal	Supuestos generales	Ventajas	Desventajas	Ajuste a la estrategia
Etnocéntrico	<ul style="list-style-type: none"> Los ideales de liderazgo, valores de gestión y prácticas del lugar de trabajo de la empresa son superiores a los de los mercados extranjeros. La sede toma decisiones clave y las filiales extranjeras siguen órdenes. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovecha la habilidad básica de la empresa. Da a la gente un punto fuerte de la perspectiva. Desarrolla al equipo de alta dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> Puede inspirar la creencia de que la empresa es intrínsecamente mejor en todo. Puede promover el analfabetismo y la arrogancia cultural. Puede cegar a los gerentes ante las innovaciones en otros países. 	Internacional
Policéntrico	<ul style="list-style-type: none"> Se adapta a las diferencias, reales o imaginarias, entre países de origen y anfitriones. La sede toma grandes decisiones estratégicas que las unidades locales adaptan a su mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce las ventajas únicas de un país. Es el enfoque de dotación de personal menos costoso. Facilita adaptarse a las normas de trabajo del mercado local. Tranquiliza a los gobiernos anfitriones y promueve el desarrollo ejecutivo local. 	<ul style="list-style-type: none"> Complica la coordinación y el control de actividades de valor. Aísla las operaciones del país. Reduce el incentivo entre los empleados locales de participar en una perspectiva global. Crea dilemas de agencia para las operaciones cuasi-autónomas en el país. 	Multinacional
Geocéntrico	<ul style="list-style-type: none"> Todas las naciones son iguales y poseen características inalienables que no son ni superiores ni inferiores, sino que simplemente existen. Las filiales y la sede colaborarán para identificar, transferir y difundir las mejores prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> Hábil manera de tratar con diferentes personas en diversos países. Aprovecha poderosas ideas en todo el mundo. Promueve la dinámica de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> Difícil de desarrollar, costoso de ejecutar, difícil de mantener. Contrario a los planes de desarrollo de mercado de muchos países. Es difícil encontrar expatriados calificados que efectivamente se desplacen de un país a otro. 	Global y transnacional

Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO, ALGUNAS CUESTIONES PARROQUIALES

2

AEs como instrumento estratégico

QUÉ SON, VENTAJAS, DESVENTAJAS, VARIANTES E INSTRUMENTACIÓN

3

Gerentes y equipos gerenciales

DEFINICIONES, ENFOQUES Y DESAFÍOS EN GESTIÓN DEL TALENTO INTERNACIONAL

4

Gestión de los RRHH

ÁREA DE ACTUACIÓN, DESARROLLO DE CARRERAS, TENDENCIAS

5

Debates y conclusiones

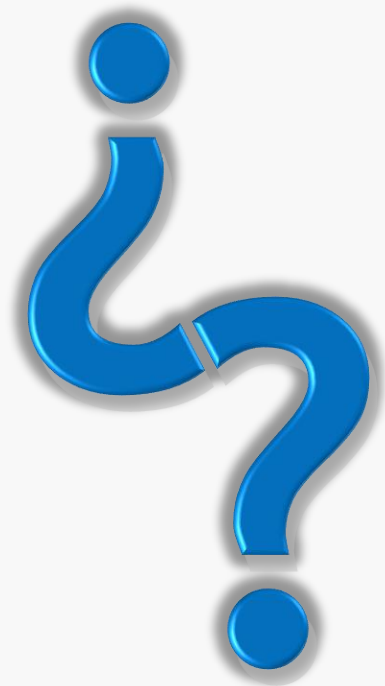
DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

Qué tienen en común

?

¿Relaciones?

Dudas, consultas, inquietudes



Fin

iii Muchas gracias!!!
Jorge Washington Barrientos
jbarrientos@uade.edu.ar