

Dirección Estratégica Internacional

08 – Expansión y Direversificación

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 EN EL ENCUENTRO PASADO

2

La diversificación

LAS DIMENSIONES

3

La integración

ECOSISTEMA, RELACIÓN Y NO RELACIÓN

4

Integrando miradas

JSW, PENG, KHANNA & PALEPU, HITT *ET AL*, OTROS

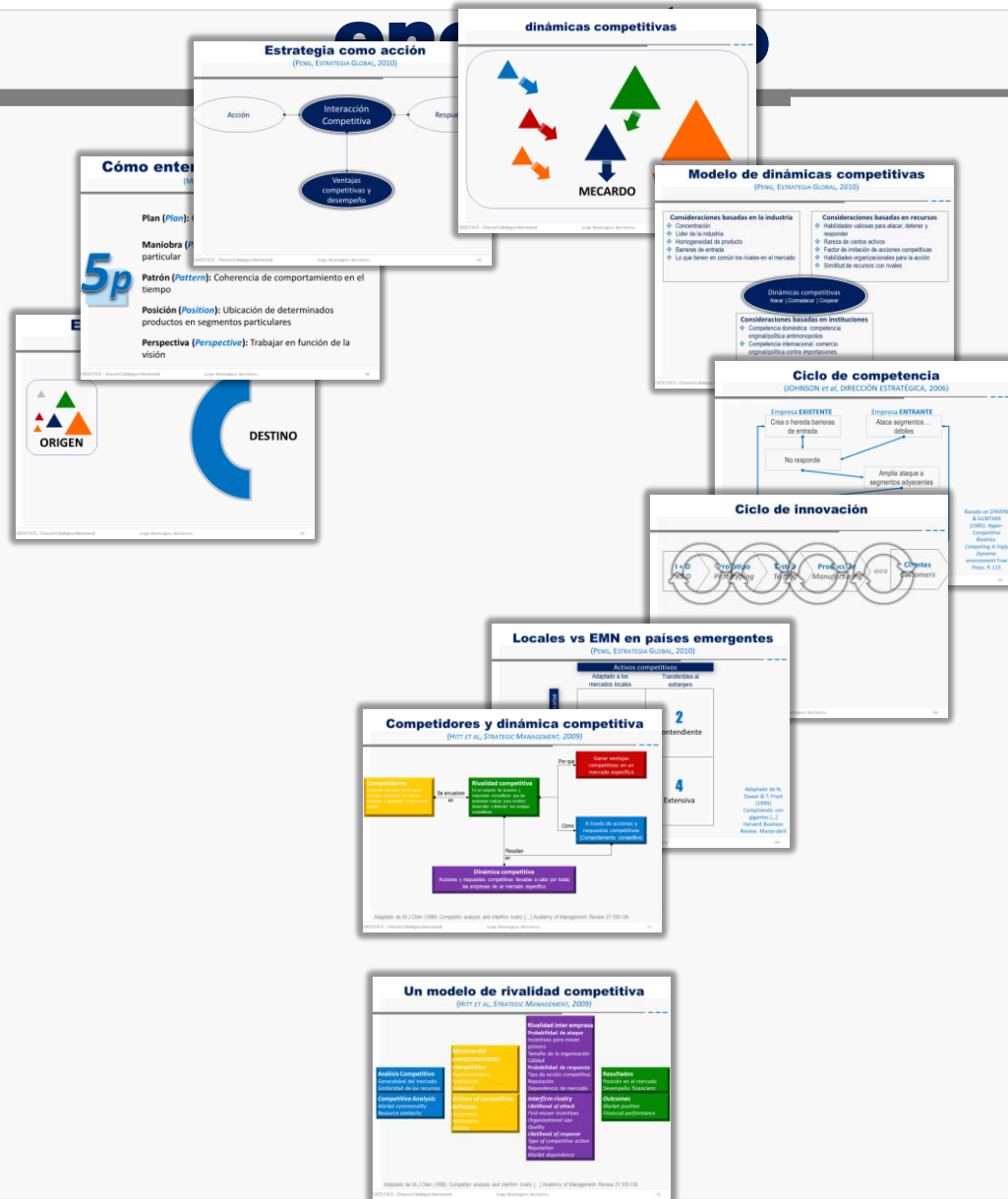
5

Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

Qué estuvimos viendo en el último encuentro

Qué estuvimos viendo en el último




Parroquiales

Parroquiales

1e

09:00 A M **11:00 A M**


Microsoft Teams

1ra PARTE
Cuestionario
(Hasta 12 preguntas)

2da PARTE
Preguntas abiertas
(Hasta 5 preguntas)

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

21

Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO EN EL ENCUENTRO PASADO

2

La diversificación

LAS DIMENSIONES

3

La integración

ECOSISTEMA, RELACIÓN Y NO RELACIÓN

4

Integrando miradas

JSW, PENG, KHANNA & PALEPU, HITT *ET AL*, OTROS

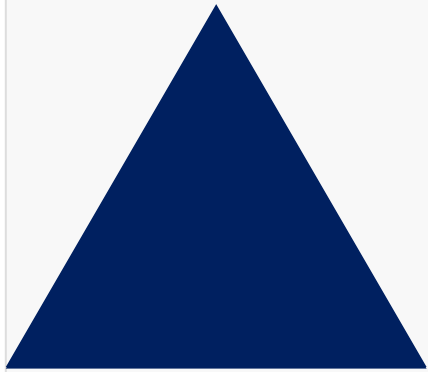
5

Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

La diversificación

LAS DIMENSIONES



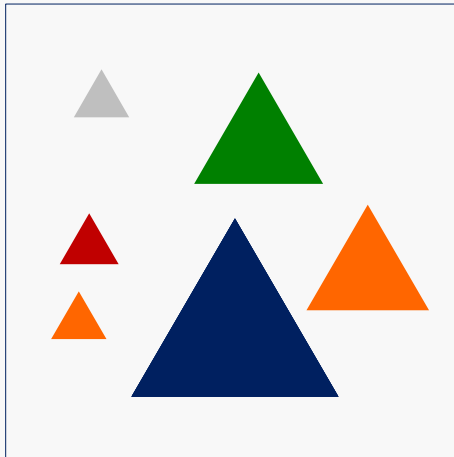
ORIGEN



DESTINO

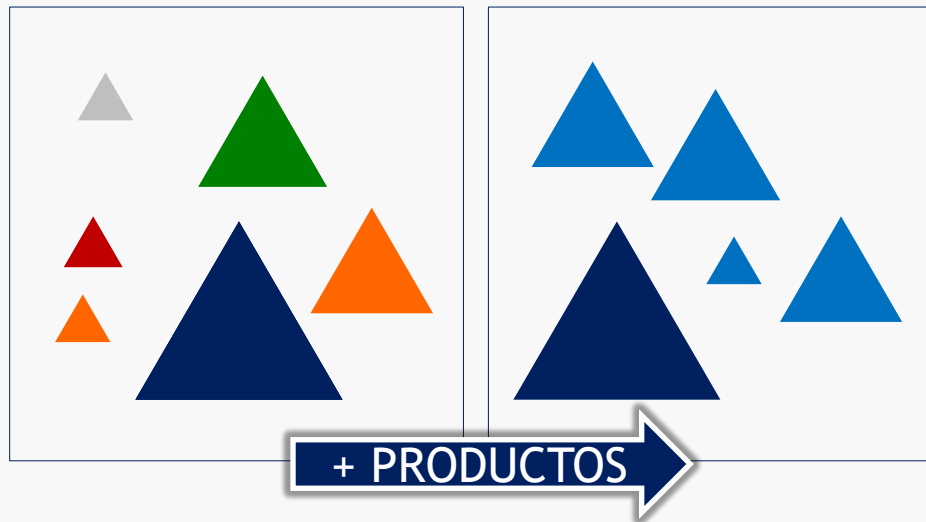
La diversificación

LAS DIMENSIONES



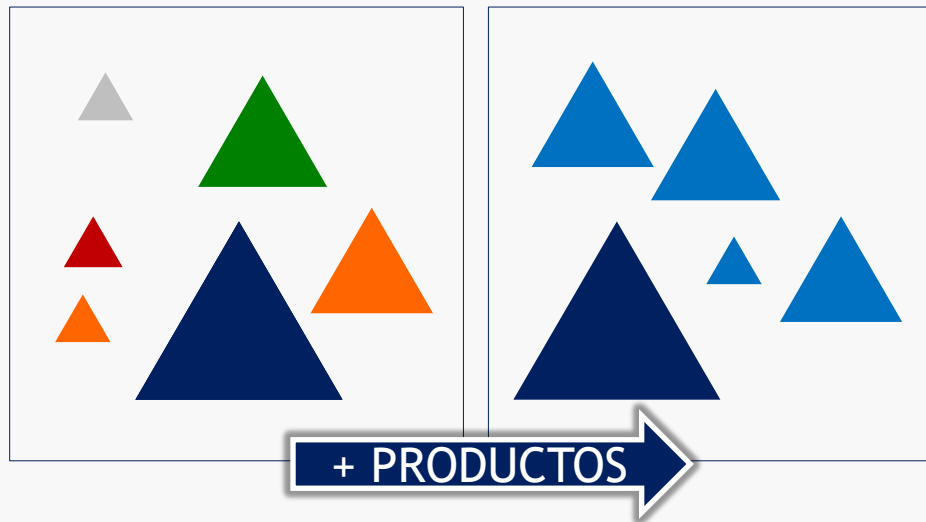
La diversificación

LAS DIMENSIONES



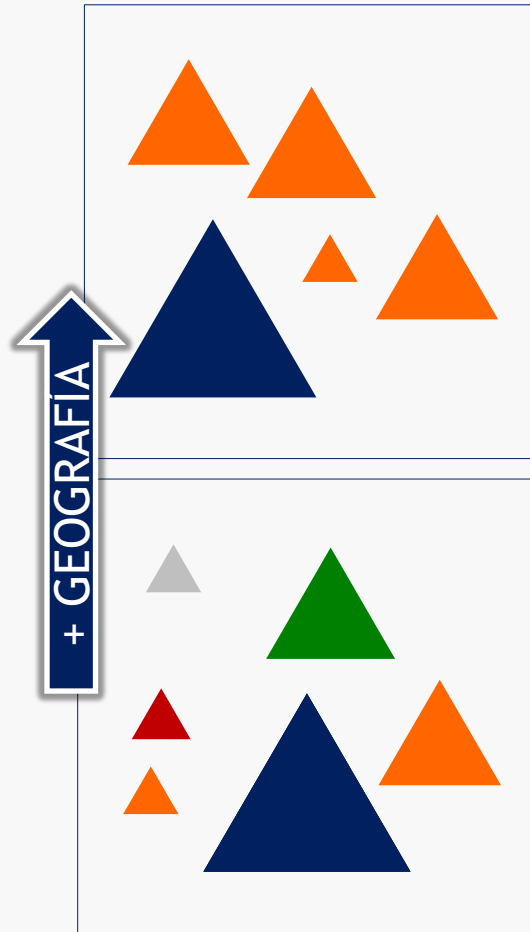
La diversificación

LAS DIMENSIONES



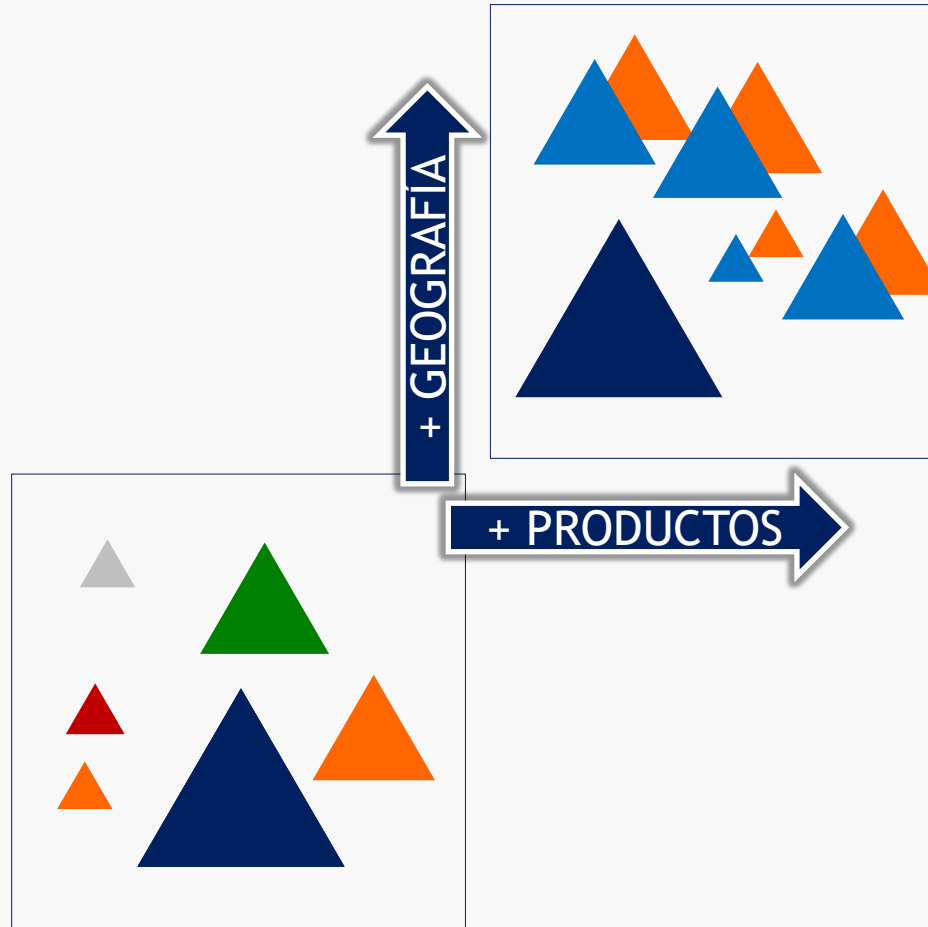
La diversificación

LAS DIMENSIONES



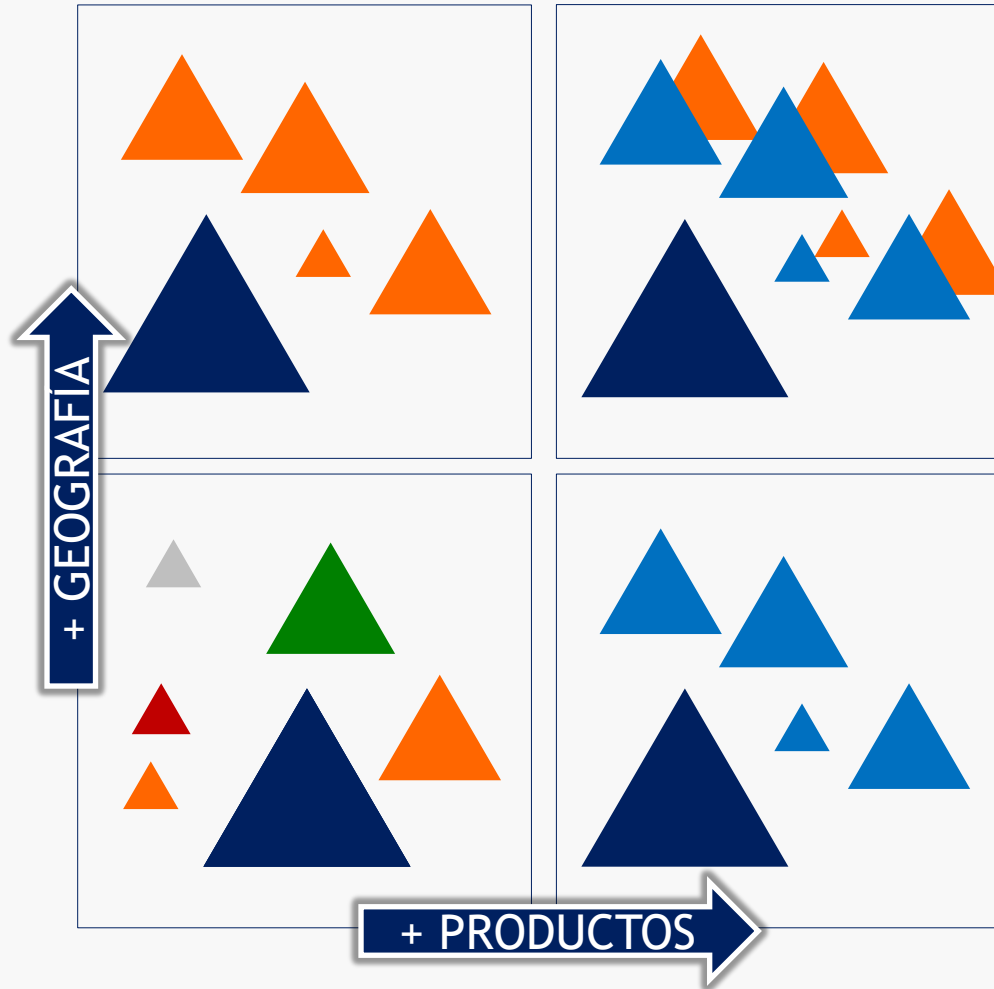
La diversificación

LAS DIMENSIONES



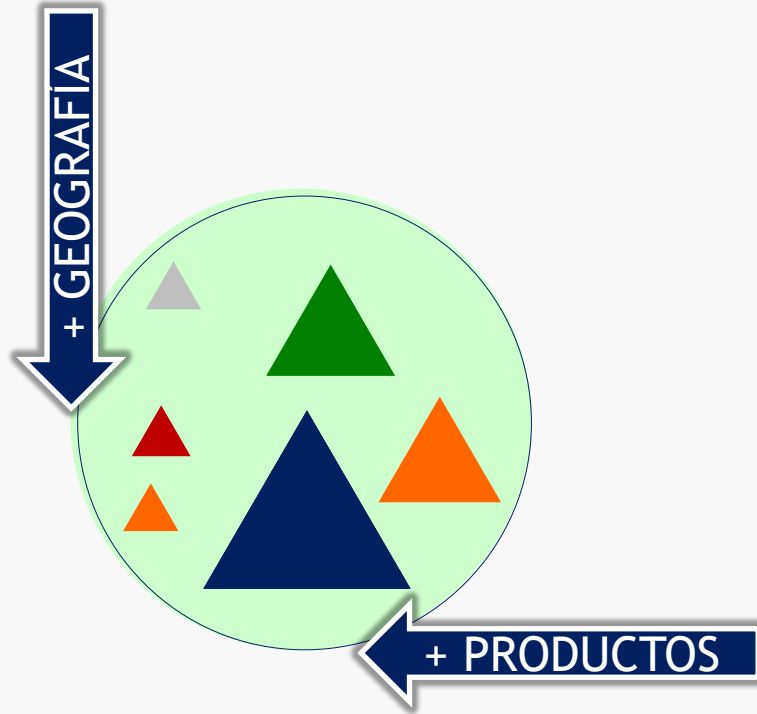
La diversificación

LAS DIMENSIONES



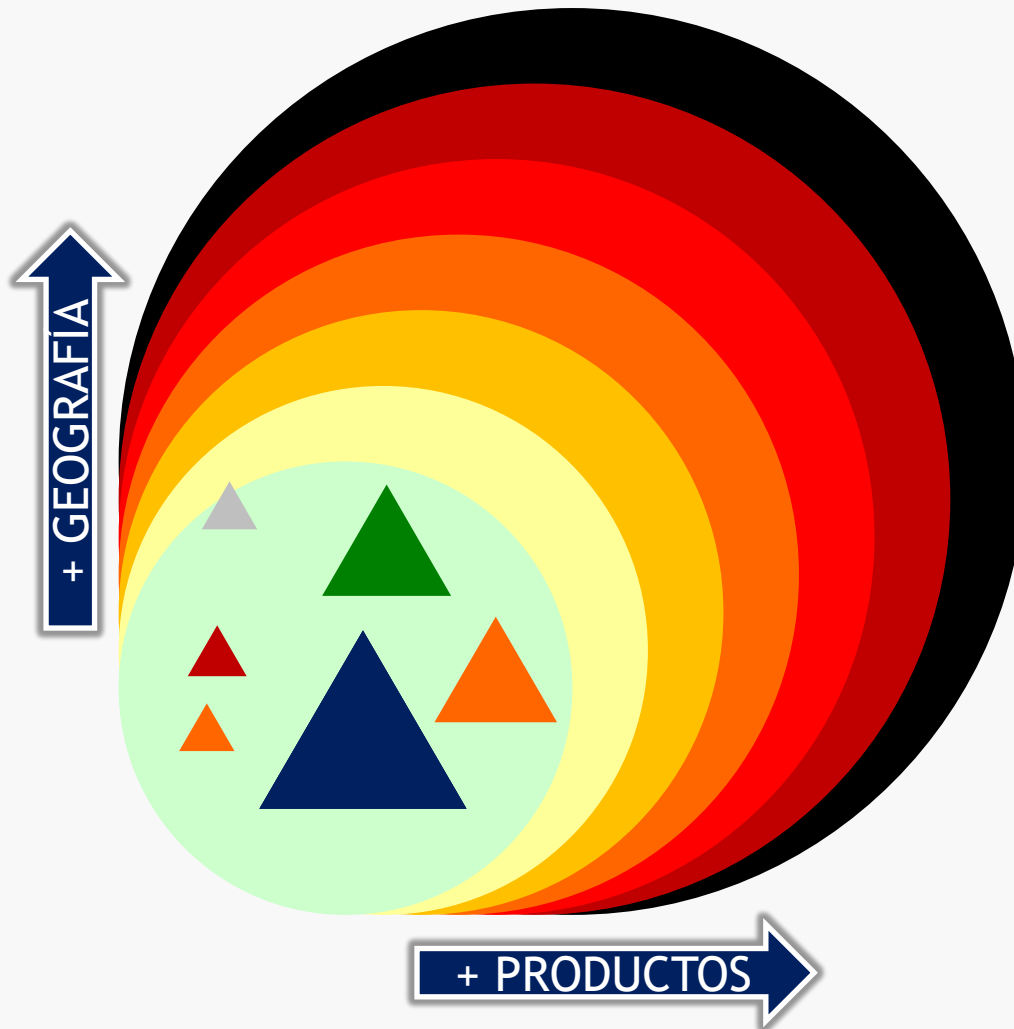
La diversificación

LAS DIMENSIONES



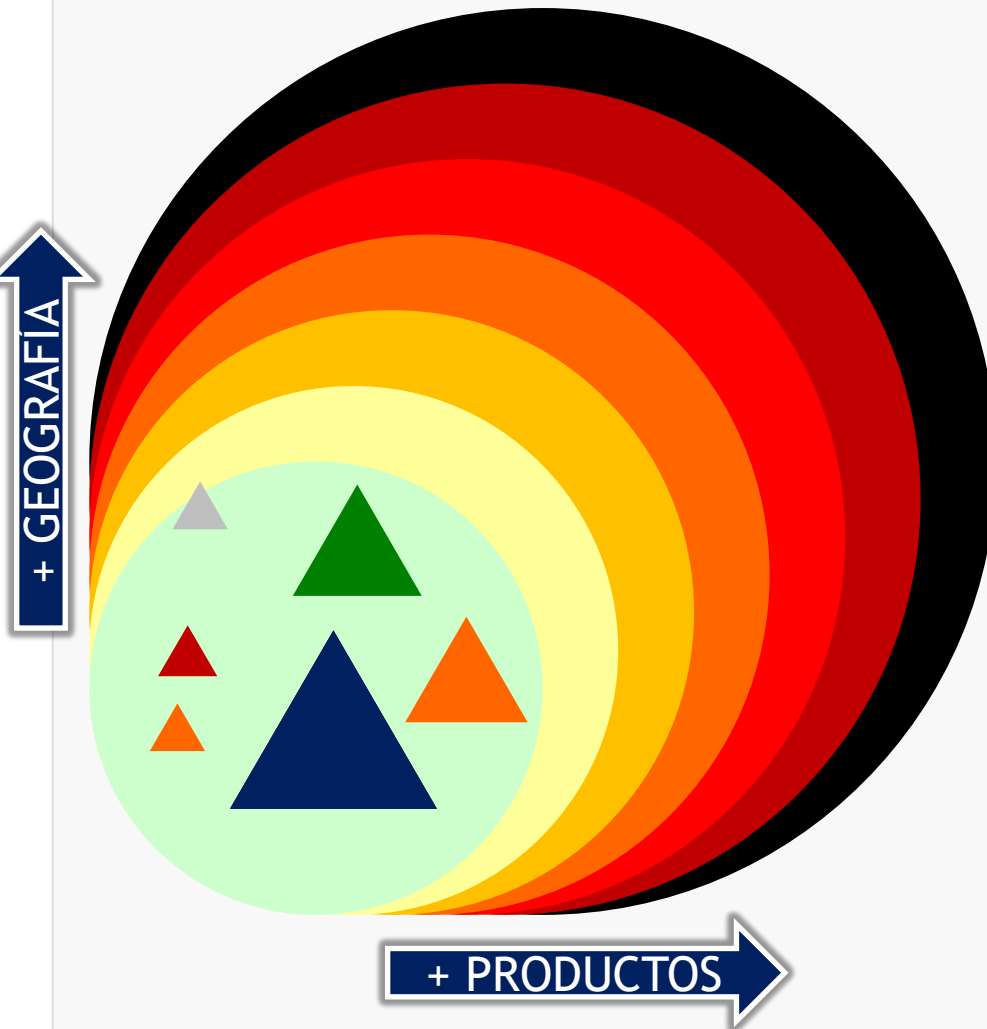
La diversificación

LAS DIMENSIONES



La diversificación

LAS DIMENSIONES



RIESGO FINANCIERO capacidad de la empresa de mantener sus compromisos financieros en un momento dado.

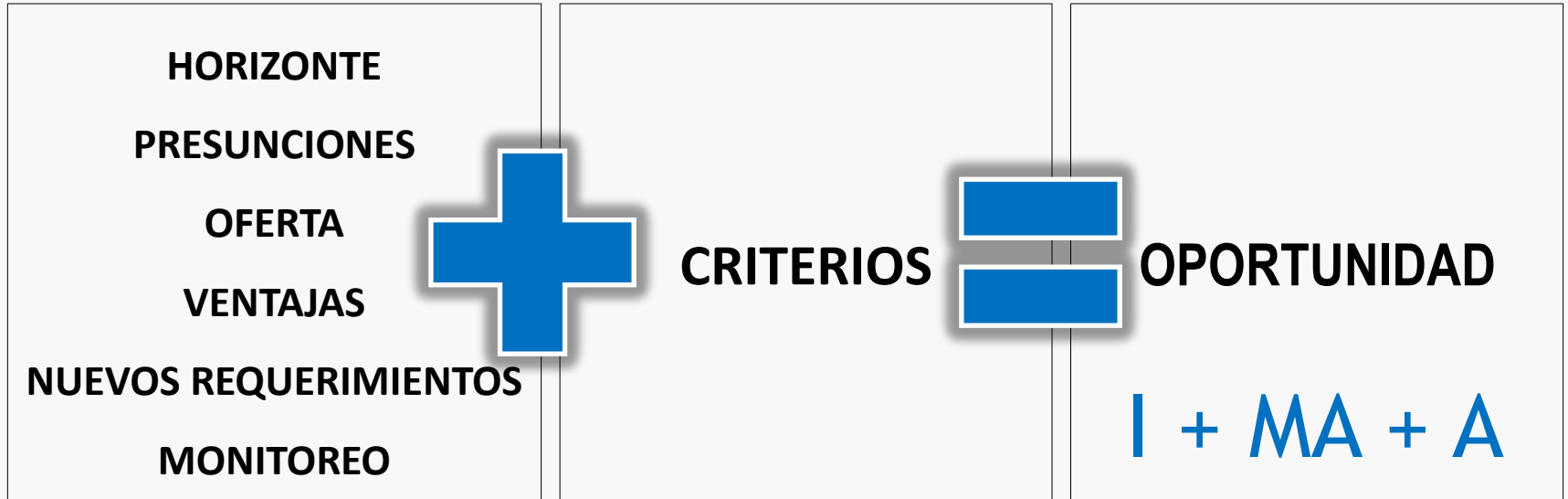
RIESGO COMERCIAL capacidad de la empresa de mantener una oferta de productos y servicios de manera sustentable.

RIESGO EMPRESARIAL capacidad de la empresa de mantenerse en funcionamiento autónomo y sustentable.

¿Cómo se elige?

¿Cómo se elige?

(CONTEXTO + CRITERIOS)



¿Cómo se elige?

(CONTEXTO + CRITERIOS)



CRITERIOS

Referencia que permite establecer un curso de acción por sobre otro.

Opinión o juicio para confirmar una postura.



Igor Harry **ANSOFF** (1918-2002)

(Игорь Ансов)

Matemático ruso, para “muchos” el padre de la estrategia

PhD in applied mathematics (Brown University)

Decano Fundador de la *Owen Graduate School of Business*

H. I. ANSOFF

MARKETS PRODUCT LINE	μ_0	μ_1	$\mu_2 \dots \dots \mu_m$	
π_0	MARKET Penetration	MARKET	DEVELOPMENT	
π_1	PRODUCT DEVELOPMENT			
π_2		DIVERSIFICATION		
\vdots				
π_x				

A Product-Market Strategy $\sigma_{ij}:(\pi_i, \mu_j)$
Overall Company Product-Market Strategy $\sigma_k=\{\sigma_{ij}\}$

FIG. 1



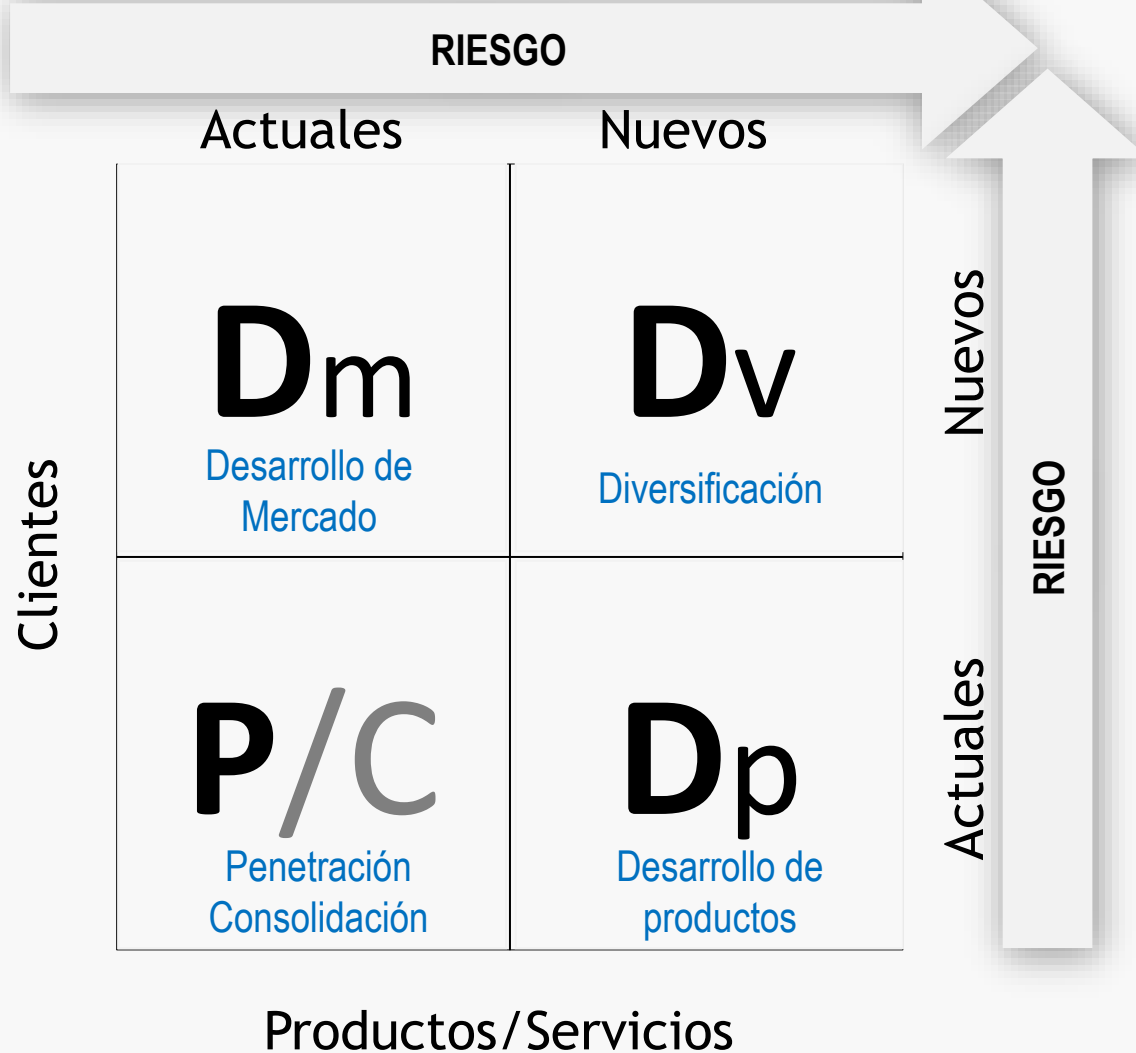
Igor ANSOFF

Un modelo de diversificación

(ANSOFF, UN MODELO DE..., 1957)

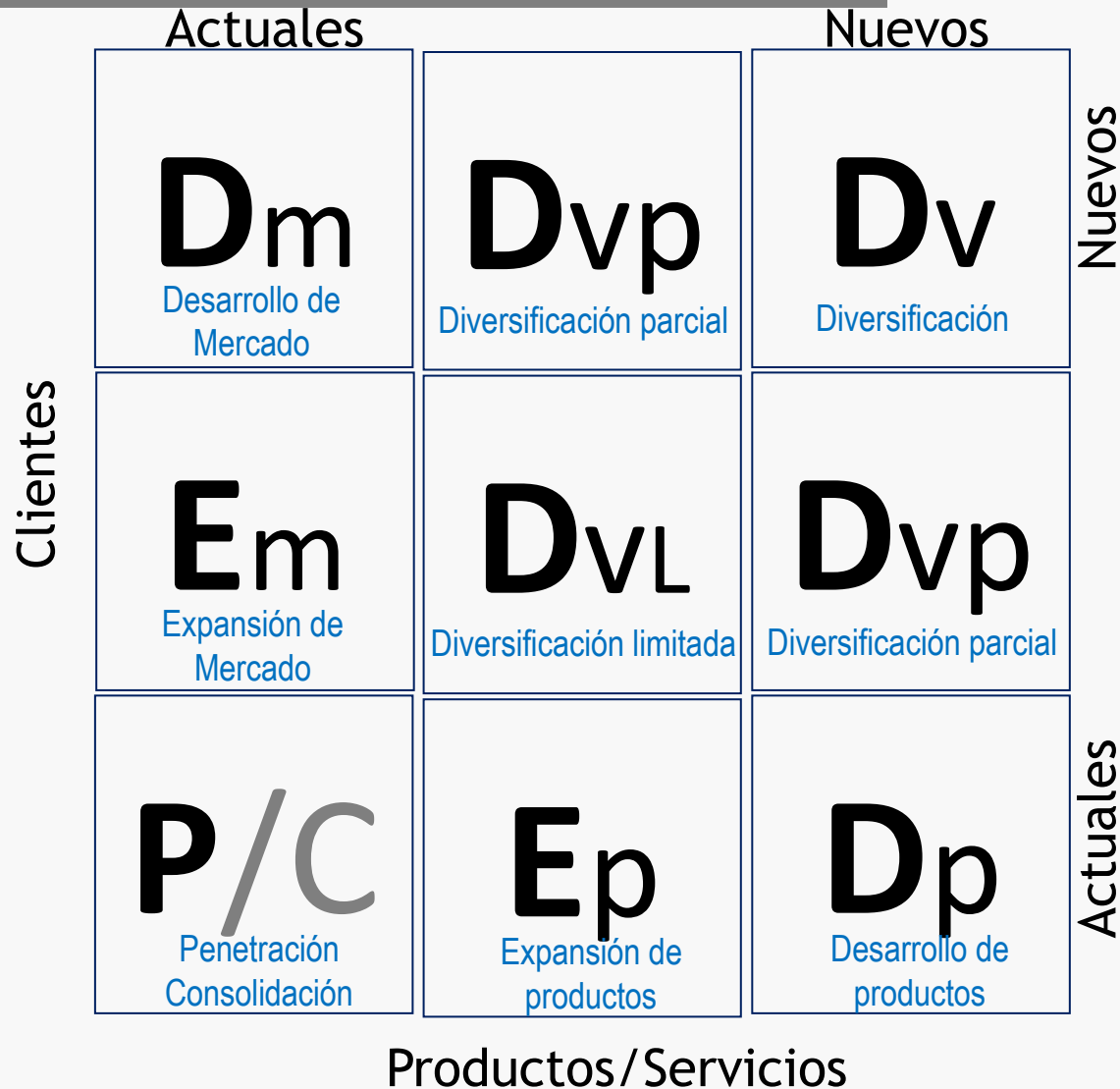


ACIONES ESTRATEGICAS



Matriz de Ansoff 1 a 2

(MATRIZ DE NOVEDAD PRODUCTO/MERCADO)



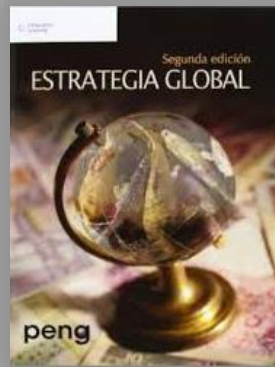
Diversificación



Mike PENG

Profesor de Estrategia Global
(University of Texas @ Dallas)

Diversificación



Mike PENG

Profesor de Estrategia Global
(University of Texas @ Dallas)

CAP. 9

Diversificación de productos.
Diversificación geográfica.
Combinación de diversificación ...
Un modelo integral de
diversificación. Adquisiciones.
Reestructuraciones. Debates y
Extensiones.

Consideraciones basadas en...

- ❖ La industria
- ❖ Los recursos
- ❖ Las instituciones

Modelo de dinámicas competitivas

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

Consideraciones basadas en la industria

- ❖ Oportunidades de crecimiento de la industria
- ❖ Rivalidad entre empresas
- ❖ Barreras de entrada
- ❖ Poder de compradores y proveedores
- ❖ Amenaza de sustitutos
- ❖ Posible conglomeración

Consideraciones basadas en recursos

- ❖ Valor (reducción del riesgo y competencias centrales)
- ❖ Singularidad
- ❖ Posibilidad de imitar
- ❖ Organización (diferente para diversificadores relacionados y no relacionados)

Estrategias de diversificación
Productos / Geográfica

Consideraciones basadas en instituciones

- ❖ Instituciones formales restringen o permiten la diversificación
- ❖ La falta de instituciones formales promueven los conglomerados
- ❖ Normas informales y conocimiento (motivos administrativos)

Modelo de dinámicas competitivas

PARÁFRASIS Y ADAPTACIÓN (PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Consideraciones basadas en la industria

Oportunidades | Rivalidad | Barreras ... | Poder de proveedores ... | Amenazas ... | Posible conglomeración

- ❖ Oportunidades...
- ❖ Atractivos...
- ❖ Capacidades...

Modelo de dinámicas competitivas

PARÁFRASIS Y ADAPTACIÓN (PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Consideraciones basadas en la industria

Oportunidades | Rivalidad | Barreras ... | Poder de proveedores ... | Amenazas ... | Posible conglomeración

- ❖ Dinámica ...
- ❖ Rivalidad competitiva ...
- ❖ Dinámica y Rivalidad comparativa con mercado de origen...

Modelo de dinámicas competitivas

PARÁFRASIS Y ADAPTACIÓN (PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Consideraciones basadas en la industria

Oportunidades | Rivalidad | Barreras ... | Poder de proveedores ... | Amenazas ... | Posible conglomeración

- ❖ Altas barreras en mercados actuales pueden empujar a la diversificación ...
- ❖ Ídem Rivalidad competitiva ...
- ❖ Dinámica y Rivalidad comparativa con mercado de origen...

Modelo de dinámicas competitivas

PARÁFRASIS Y ADAPTACIÓN (PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Consideraciones basadas en la industria

Oportunidades | Rivalidad | Barreras ... | Poder de proveedores ... | Amenazas ... | Posible conglomeración

- ❖ Concentración ... pueden empujar a la diversificación ...
- ❖ Disparidad pueden ... empujar hacia integraciones verticales

Modelo de dinámicas competitivas

PARÁFRASIS Y ADAPTACIÓN (PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Consideraciones basadas en la industria

Oportunidades | Rivalidad | Barreras ... | Poder de proveedores ... | Amenazas ... | Posible conglomeración

- ❖ La potencialidad ... pueden empujar a la diversificación ...
- ❖ El atractivo ... empujar hacia integraciones verticales

Modelo de dinámicas competitivas

PARÁFRASIS Y ADAPTACIÓN (PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Consideraciones basadas en recursos

Valor | Rareza | Imitación | Organización

Desventajas
competitivas

VRIO

Debajo del promedio

Paridad
competitiva

VRIO

Promedio

Ventaja competitiva
temporal

VRIO

Arriba del promedio

Ventaja competitiva
constante

VRIO

Consistentemente arriba del
promedio

Diversificación y
creación de valor

Singularidad

Posibilidad de
imitar

Organización

Modelo de dinámicas competitivas

PARÁFRASIS Y ADAPTACIÓN (PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Consideraciones basadas en instituciones

Instituciones formales | Instituciones informales

- ❖ Regulaciones que limitan la concentración ... Empujan organizaciones a la diversificación
- ❖ La popularidad de los negocios concentrados ... empujan a la regulación favorable de los conglomerados

Modelo de dinámicas competitivas

PARÁFRASIS Y ADAPTACIÓN (PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Consideraciones basadas en instituciones

Instituciones formales | Instituciones informales

- ❖ Las preferencias cognitivas y comportamentales de los gerentes pueden hacer empujar la aceptación de los conglomerados...
- ❖ La sociedad en su conjunto pueden empujar o retraer a los conglomerados.

Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO EN EL ENCUENTRO PASADO

2

La diversificación

LAS DIMENSIONES

3

La integración

ECOSISTEMA, RELACIÓN Y NO RELACIÓN

4

Integrando miradas

JSW, PENG, KHANNA & PALEPU, HITT *ET AL*, OTROS

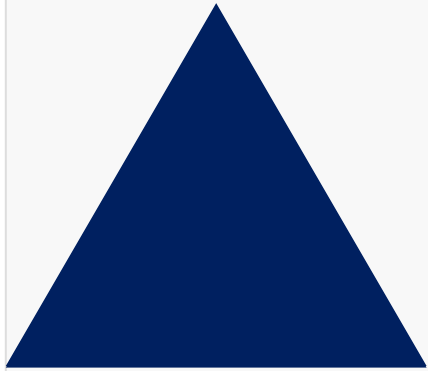
5

Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

La integración

LAS DIMENSIONES



ORIGEN



DESTINO

La integración

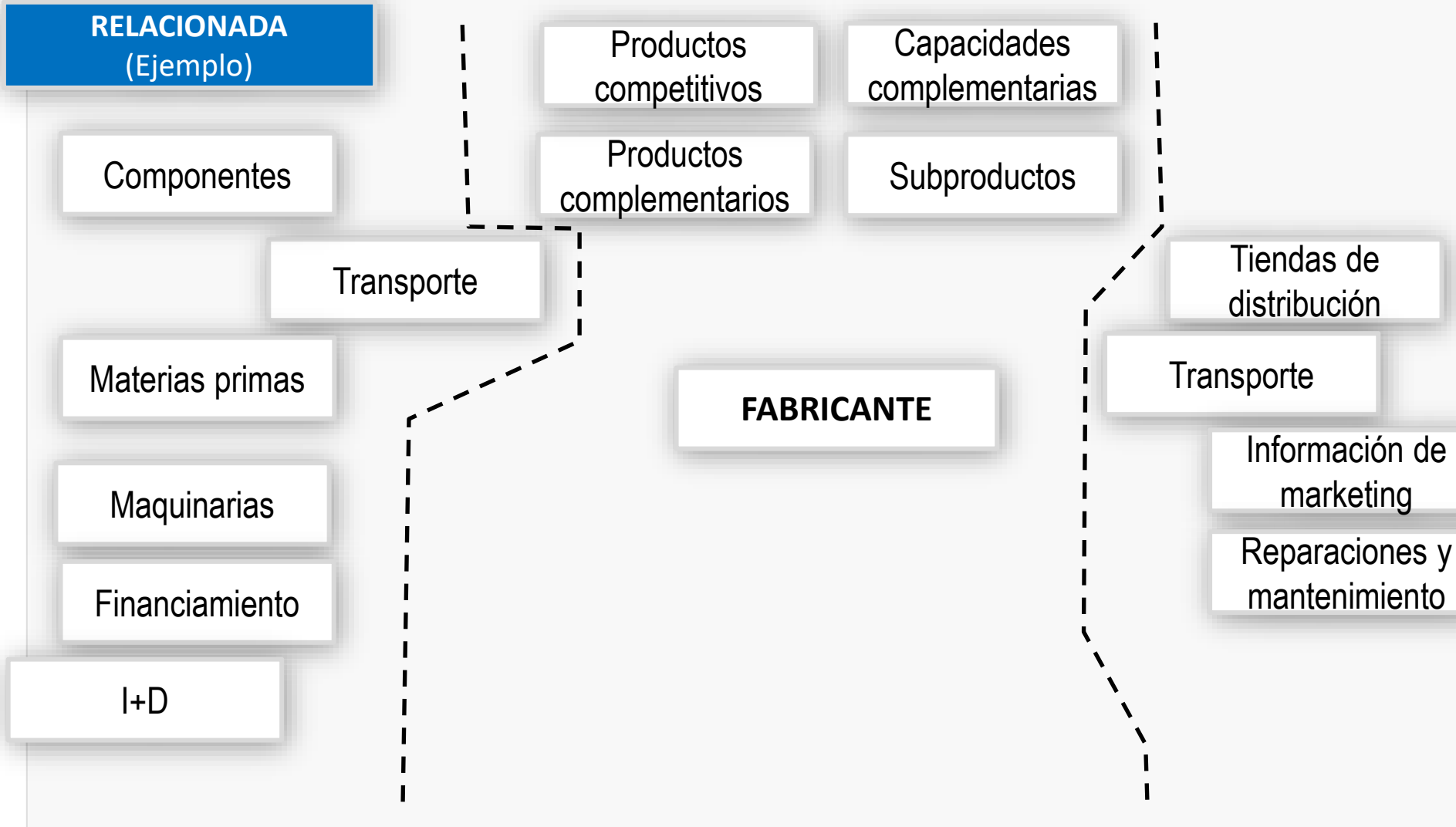
LAS DIMENSIONES

ECOSISTEMA es una comunidad de organizaciones que operando integradamente en una red de influencias, se potencian en la creación de valor mediante la identificación de sinergias



La integración

LAS DIMENSIONES



Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO EN EL ENCUENTRO PASADO

2

La diversificación

LAS DIMENSIONES

3

La integración

ECOSISTEMA, RELACIÓN Y NO RELACIÓN

4

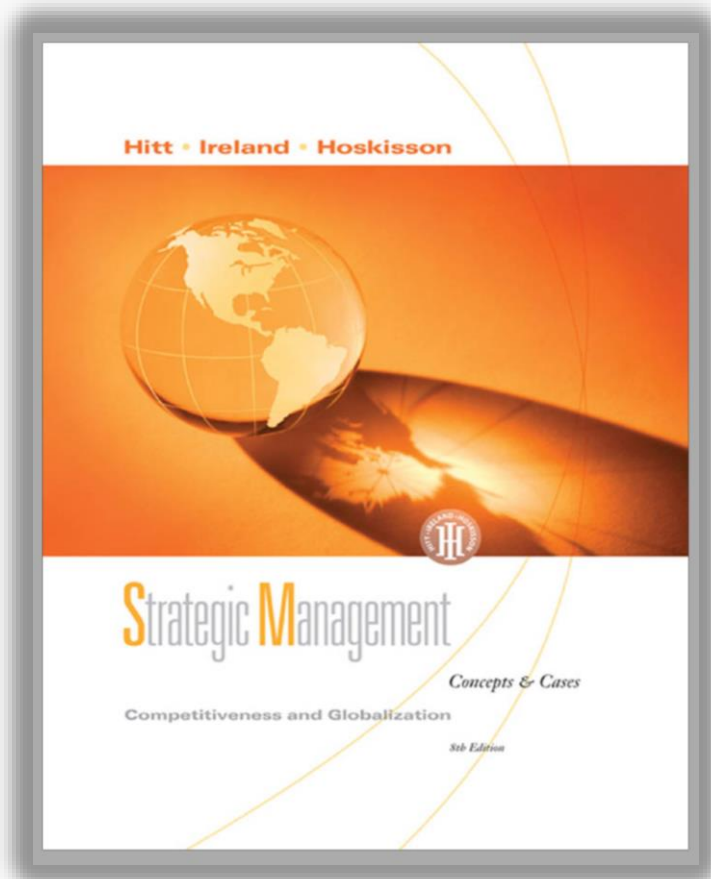
Integrando miradas

JSW, PENG, KHANNA & PALEPU, HITT *ET AL*, OTROS

5

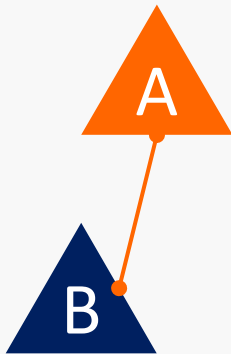
Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS



Niveles de diversificación

(HITT ET AL, STRATEGIC MANAGEMENT, 2009)



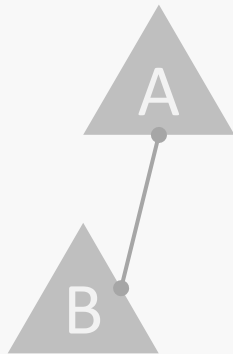
BAJO

- ❖ Negocio individual = 95% ó más de los ingresos provienen de un solo negocio.
- ❖ Negocio dominante = 70-95% de los negocios provienen de un solo negocio.

Nivel de diversificación

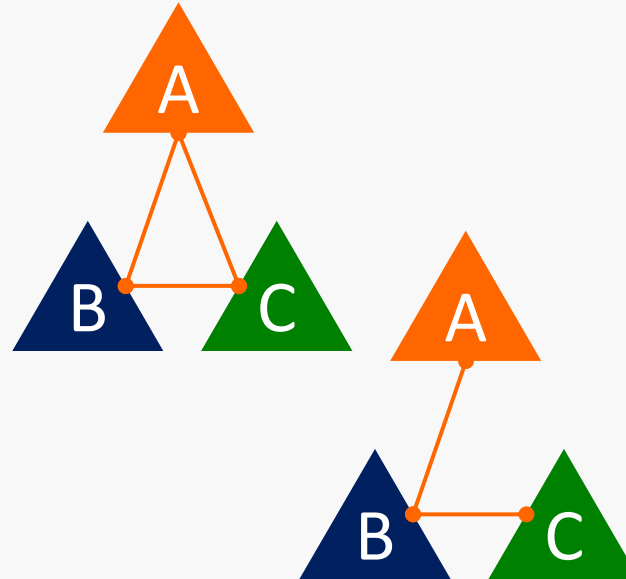
Niveles de diversificación

(HITT ET AL, STRATEGIC MANAGEMENT, 2009)



BAJO

- ❖ Negocio individual = 95% ó más de los ingresos provienen de un solo negocio.
- ❖ Negocio dominante = 70-95% de los negocios provienen de un solo negocio.



MEDIO-ELEVADO

- ❖ Restricciones relacionadas = -70% de los ingresos provienen del negocio dominante.
- ❖ Vinculo relacionado = -70% de los ingresos provienen de negocios relacionados y hay vínculos limitados entre negocios

Nivel de diversificación

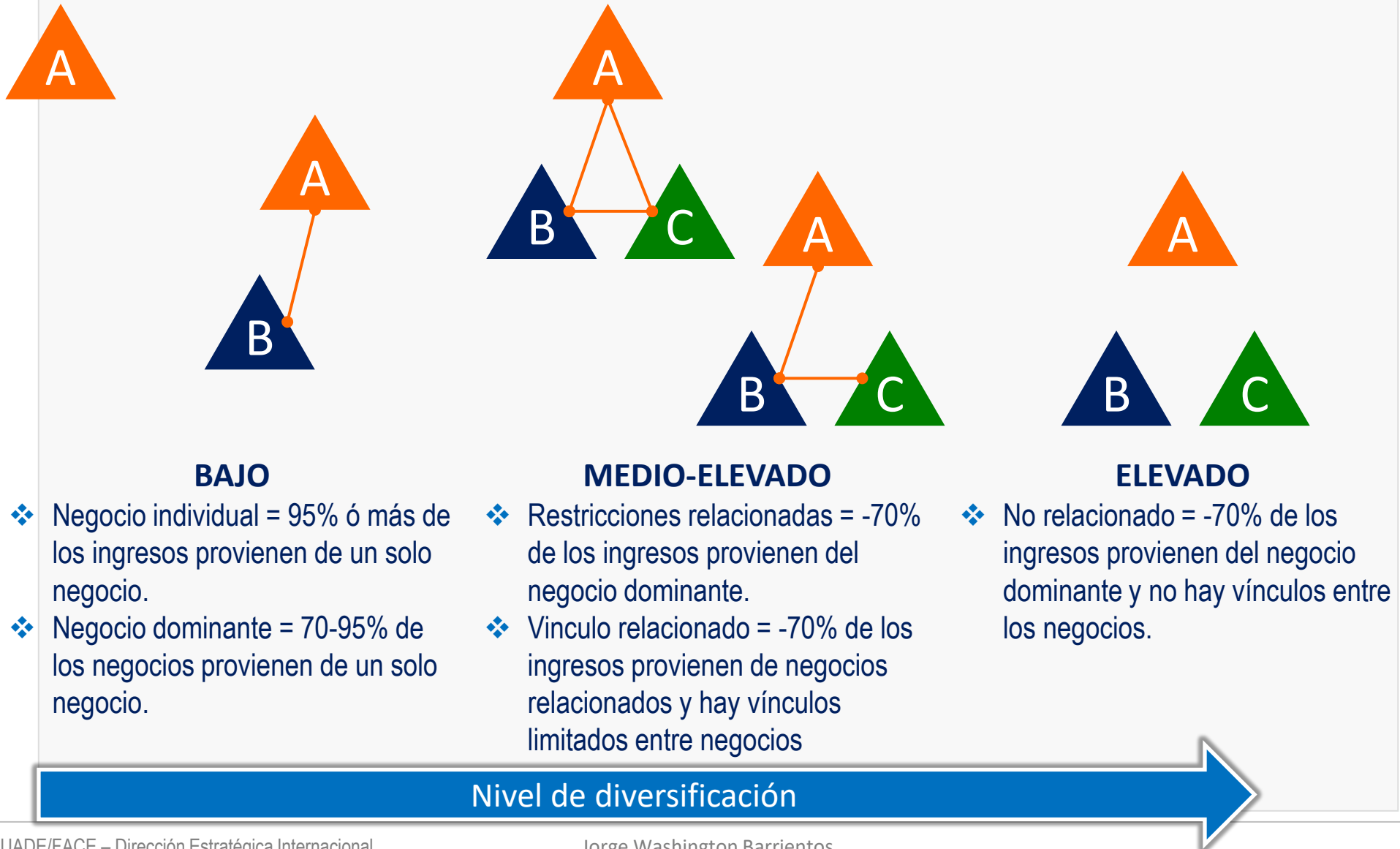
Niveles de diversificación

(HITT ET AL, STRATEGIC MANAGEMENT, 2009)



Niveles de diversificación

(HITT ET AL, STRATEGIC MANAGEMENT, 2009)



Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO EN EL ENCUENTRO PASADO

2

La diversificación

LAS DIMENSIONES

3

La integración

ECOSISTEMA, RELACIÓN Y NO RELACIÓN

4

Integrando miradas

JSW, PENG, KHANNA & PALEPU, HITT *ET AL*, OTROS

5

Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

Entonces...

**¿De qué se trata la
diversificación y la
integración?**

Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Breve repaso

QUÉ ESTUVIMOS VIENDO EN EL ENCUENTRO PASADO

2

Estrategia como acción

LA INTERACCIÓN DINÁMICA

3

Modelo de dinámicas competitivas

INDUSTRIA, RECURSOS, INSTITUCIONES

4

Integrando miradas

JSW, PENG, KHANNA & PALEPU, HITT *ET AL*, OTROS

5

Debates y conclusiones

DUDAS, CONSULTAS, COMENTARIOS

Dudas, consultas, inquietudes



Fin

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