

Dirección Estratégica Internacional

04 – Recursos y Capacidades

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

Qué estuvimos viendo en el último encuentro

?

Internacionalización

“... Proceso de origen o expansionista por el cual una organización está presente en más de un país ...”

Internacionalización
(PING, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

ORIGEN → DESTINO

Desarrollo inherente que experimentan las firmas extranjeras en los países huéspedes debido a su estatus de no nativos

Internacionalización
(PING, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

4 Internacionalización ocasional
3 Lenta internacionalización
2 Siguiendo en internacionalizarse
1 Empezando de la internacionalización

Internacionalización
(PING, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

Consideraciones basadas en la industria

- Realidad entre firmas
- Barreras de entrada/economías de escala
- Poder de negociación de proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Productos sustitutos/servicios

Consideraciones basadas en recursos

- Valor
- Raridad
- Factor de imitación
- Organización

DÓNDE | CUÁNDO | CÓMO

Consideraciones basadas en instituciones

- Riesgos regulatorios
- Barreras de comercio
- Riesgos monetarios
- Distancia cultural
- Normas institucionales

Consideraciones basadas en recursos

ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN
ESTRATEGIA
Ventajas competitivas

Product-based perspective → Resource-based view → Dynamic capabilities



Esferas de decisión
(SUPONIENDO VARIEDAD PRODUCTO/MERCADO)

ALCANCE
Variedad de recursos productivos
(Diversión, Variedad, Categorías)

VALOR
Características de actuación de las distintas esferas del alcance

AUTONOMÍA
Grado de descentralización de las relaciones de cada relación productivo

DECISIONES ESTRATÉGICAS
(Riesgo, H2B2B)

Cuestiones en el ámbito corporativo

Diversidad Internacional

1 Operación local, sin exportaciones habituales
Local operations, no regular export activities

2 Exportaciones locales, vía representantes o agentes
Limited export activities, via representatives or agents

3 Establecimiento de una subsidiaria en el exterior
The establishment of an overseas subsidiary

4 Producción y manufactura en el exterior
Overseas production and manufacturing units

VARIANTES
(Expansión, desarrollo, diversificación)

Cuestiones en el ámbito corporativo
(JOHNSON et al., DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 2010)

Diversidad Internacional

Exportación
Licencias
AEs/SAs
IDEs/FDIs

VARIANTES
(Expansión, desarrollo, diversificación)

Análisis de conveniencia
(CUÁNDO | CÓMO | DÓNDE)

Stay? vs Go?

Puntos para ir vs Puntos para la internacionalización

Los desafíos del estratega
(CUÁNDO | CÓMO | DÓNDE)

Objetivos
Condicionantes
Lo correcto y lo apropiado

¿Cómo entender la materia?

El objetivo de la materia es **proporcionar los conocimientos, las habilidades y las técnicas**, para formar, de manera rigurosa y práctica, profesionales con actitudes y capacidad amplia para **gestionar de una manera innovadora, estratégica y eficaz las actividades internacionales de la empresa**, garantizando de este modo la disponibilidad de personal especialista en comercio internacional y facilitando la internacionalización de la empresa

proporcionar los
conocimientos,
las habilidades y
las técnicas

Cuál el propósito de la materia.
Qué es estrategia y cuál su definición.
Globalización e Internacionalización.

**FUNDACIÓN
UADE**

Dirección Estratégica Internacional
01 - Introducción de la Materia. Globalización, Estrategias de Internacionalización

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
Doctor (CC.EE./Administración) @ UBA
MBAE.I. @ FIAFEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCEUBA

**FUNDACIÓN
UADE**

Dirección Estratégica Internacional
02 - Aspectos culturales y éticos en los procesos de internacionalización empresarial

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
Doctor (CC.EE./Administración) @ UBA
MBAE.I. @ FIAFEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCEUBA

**FUNDACIÓN
UADE**

Dirección Estratégica Internacional
03 – Mercados Externos e Internacionalización

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
Doctor (CC.EE./Administración) @ UBA
MBAE.I. @ FIAFEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCEUBA

**FUNDACIÓN
UADE**

Dirección Estratégica Internacional
04 – Recursos y Capacidades

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
Doctor (CC.EE./Administración) @ UBA
MBAE.I. @ FIAFEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCEUBA

**proporcionar los
conocimientos,
las habilidades y
las técnicas**



Dirección Estratégica Internacional
01 - Introducción de la Materia. Globalización, Estrategias de Internacionalización

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
Doctor (CC.EE./Administración) @ UBA
MBAE.I. @ FIAFEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCEUBA



Dirección Estratégica Internacional
02 - Aspectos culturales y éticos en los procesos de internacionalización empresarial

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
Doctor (CC.EE./Administración) @ UBA
MBAE.I. @ FIAFEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCEUBA



Dirección Estratégica Internacional
03 – Mercados Externos e Internacionalización

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
Doctor (CC.EE./Administración) @ UBA
MBAE.I. @ FIAFEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCEUBA



Dirección Estratégica Internacional
04 – Recursos y Capacidades

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
Doctor (CC.EE./Administración) @ UBA
MBAE.I. @ FIAFEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCEUBA

Cuál el propósito de la materia.
Qué es estrategia y cuál su definición.
Globalización e Internacionalización.

Qué son y que rol tienen las instituciones.
Qué es y cuál el rol de la cultura y la ética.
Por qué considerar las diferencias ...

**proporcionar los
conocimientos,
las habilidades y
las técnicas**



Dirección Estratégica Internacional
01 - Introducción de la Materia. Globalización, Estrategias de Internacionalización

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
Doctor (CC.EE./Administración) @ USA
MBAE.I. @ FIAFEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCEUBA



Dirección Estratégica Internacional
02 - Aspectos culturales y éticos en los procesos de internacionalización empresarial

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
Doctor (CC.EE./Administración) @ USA
MBAE.I. @ FIAFEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCEUBA



Dirección Estratégica Internacional
03 – Mercados Externos e Internacionalización

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
Doctor (CC.EE./Administración) @ USA
MBAE.I. @ FIAFEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCEUBA



Dirección Estratégica Internacional
04 – Recursos y Capacidades

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
Doctor (CC.EE./Administración) @ USA
MBAE.I. @ FIAFEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCEUBA

Cuál el propósito de la materia.
Qué es estrategia y cuál su definición.
Globalización e Internacionalización.

Qué son y que rol tienen las instituciones.
Qué es y cuál el rol de la cultura y la ética.
Por qué considerar las diferencias ...

Camino hacia la internacionalización.
Cuáles son los +/- de cada camino.
Qué debe tener en cuenta el estratega.

**proporcionar los
conocimientos,
las habilidades y
las técnicas**



Dirección Estratégica Internacional
01 - Introducción de la Materia. Globalización, Estrategias de Internacionalización

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
Doctor (CC.EE./Administración) @ USA
MBAE.I. @ FIAFEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCEUBA



Dirección Estratégica Internacional
02 - Aspectos culturales y éticos en los procesos de internacionalización empresarial

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
Doctor (CC.EE./Administración) @ USA
MBAE.I. @ FIAFEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCEUBA



Dirección Estratégica Internacional
03 – Mercados Externos e Internacionalización

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
Doctor (CC.EE./Administración) @ USA
MBAE.I. @ FIAFEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCEUBA



Dirección Estratégica Internacional
04 – Recursos y Capacidades

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
Doctor (CC.EE./Administración) @ USA
MBAE.I. @ FIAFEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCEUBA

Cuál el propósito de la materia.
Qué es estrategia y cuál su definición.
Globalización e Internacionalización.

Qué son y que rol tienen las instituciones.
Qué es y cuál el rol de la cultura y la ética.
Por qué considerar las diferencias ...

Caminos hacia la internacionalización.
Cuáles son los +/- de cada camino.
Qué debe tener en cuenta el estratega.

Cómo contextualizar la estrategia.
Con qué voy a competir.
Cómo voy a competir.

Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Capacidades Empresariales

Definiciones, Empresariales, Estratégicas, Dinámicas

2

Recursos y Capacidades

Lo tangible y lo intangible

3

Asignación de capacidades

Definiciones y dimensiones, dónde y cómo ingresar

4

Análisis VRIO

La diversificación, los activos, cómo hacer que todo funcione

5

Debates y conclusiones

Dudas, consultas, comentarios



ORIGEN

Cuál es nuestra posición
Con qué y cómo vamos a competir

DESTINO



ORIGEN

Cuál es **nuestra posición**
Con qué y cómo vamos a competir

DESTINO

Contextualizar la estrategia

Contextualizar la estrategia

(JOHNSON *et al*, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 2006)



Las decisiones estratégicas consisten en...

- *La dirección a largo plazo ...*
- *El alcance de las actividades...*
- *La consecución de una ventaja*
- *...*
- *Abordar los cambios del entorno...*
- *Crecer a partir de los recursos y competencias...*
- *Los valores y expectativas de las partes...*

Contextualizar la estrategia

(JOHNSON *et al*, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 2006)



Las decisiones estratégicas consisten en...

- *La dirección a largo plazo ...*
- *El alcance de las actividades...*
- *La consecución de una ventaja ...*
- *Abordar los cambios del entorno...*
- *Crece a partir de los recursos y competencias...*
- *Los valores y expectativas de las partes...*



Por lo tanto, es probable que

- *Tengan una naturaleza compleja...*
- *Se tomen en situaciones de incertidumbre...*
- *Afecten a las decisiones operativas...*
- *Requieran un planteamiento integrado...*
- *Impliquen cambios considerables*

Contextualizar la estrategia

(JOHNSON *et al*, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 2006)



Las decisiones estratégicas consisten en...



Por lo tanto, es probable que

- La dirección a **largo plazo** ...
- El **alcance** de las actividades...
- La consecución de una **ventaja** ...
- Abordar los **cambios** del entorno...
- Crecer a partir de los **recursos y competencias**...
- Los **valores y expectativas** de las partes...

- Tengan una **naturaleza compleja**...
- Se tomen en **situaciones de incertidumbre**...
- Afecten a las decisiones operativas...
- Requieran un **planteamiento integrado**...
- Impliquen **cambios considerables**



Hasta dónde y cómo mirar

(Contextualizando la estratégica)

Hasta dónde y cómo mirar

(BRACHE & BODLEY-SCOTT, IMPLEMENTACIÓN, 2011)



¿Qué tan lejos miramos?

Hasta dónde y cómo mirar

(BRACHE & BODLEY-SCOTT, IMPLEMENTACIÓN, 2011)



¿Qué tan lejos miramos?

¿Cuál será nuestro mercado?

Hasta dónde y cómo mirar

(BRACHE & BODLEY-SCOTT, IMPLEMENTACIÓN, 2011)



¿Qué tan lejos miramos?

¿Cuál será nuestro mercado?

¿Cuáles son nuestras presunciones?
(Producto, Mercado, Regulaciones, Economía)

Hasta dónde y cómo mirar

(BRACHE & BODLEY-SCOTT, IMPLEMENTACIÓN, 2011)



¿Qué tan lejos miramos?

¿Cuál será nuestro mercado?

¿Cuáles son nuestras presunciones?
(Producto, Mercado, Regulaciones, Economía)

Hasta dónde y cómo mirar

(BRACHE & BODLEY-SCOTT, IMPLEMENTACIÓN, 2011)



¿Qué tan lejos miramos?

¿Cuál será nuestro mercado?

¿Cuáles son nuestras presunciones?
(Producto, Mercado, Regulaciones, Economía)

¿Cuáles son nuestros valores y creencias?

Hasta dónde y cómo mirar

(BRACHE & BODLEY-SCOTT, IMPLEMENTACIÓN, 2011)



¿Qué tan lejos miramos?

¿Cuál será nuestro mercado?

¿Cuáles son nuestras presunciones?
(Producto, Mercado, Regulaciones, Economía)

¿Cuáles son nuestros valores y creencias?

*¿Cómo mediremos si
estamos en el camino
correcto?*

Hasta dónde y cómo mirar

(BRACHE & BODLEY-SCOTT, IMPLEMENTACIÓN, 2011)



¿Qué tan lejos miramos?

¿Cuál será nuestro mercado?

¿Cuáles son nuestras presunciones?
(Producto, Mercado, Regulaciones, Economía)

¿Cuáles son nuestros valores y creencias?

¿Cómo mediremos si estamos en el camino correcto?

¿Qué productos ofreceremos y cuáles no?

Hasta dónde y cómo mirar

(BRACHE & BODLEY-SCOTT, IMPLEMENTACIÓN, 2011)



¿Qué tan lejos miramos?

¿Cuál será nuestro mercado?

¿Cuáles son nuestras presunciones?
(Producto, Mercado, Regulaciones, Economía)

¿Cuáles son nuestros valores y creencias?

¿Cómo mediremos si estamos en el camino correcto?

¿Qué productos ofreceremos y cuáles no?

¿Cuáles son y cuáles serán nuestras ventajas competitivas?

Hasta dónde y cómo mirar

(BRACHE & BODLEY-SCOTT, IMPLEMENTACIÓN, 2011)



*¿Qué capacidades
empresariales
serán requeridas?*

¿Qué tan lejos miramos?

¿Cuál será nuestro mercado?

*¿Cuáles son nuestras presunciones?
(Producto, Mercado, Regulaciones, Economía)*

¿Cuáles son nuestros valores y creencias?

*¿Cómo mediremos si estamos en el camino
correcto?*

¿Qué productos ofreceremos y cuáles no?

*¿Cuáles son y cuáles serán nuestras
ventajas competitivas?*

Hasta dónde y cómo mirar

(BRACHE & BODLEY-SCOTT, IMPLEMENTACIÓN, 2011)



¿Qué tan lejos miramos?

¿Cuál será nuestro mercado?

¿Cuáles son nuestras presunciones?
(Producto, Mercado, Regulaciones, Economía)

¿Cuáles son nuestros valores y creencias?

¿Cómo mediremos si estamos en el camino correcto?

¿Qué productos ofreceremos y cuáles no?

¿Cuáles son y cuáles serán nuestras ventajas competitivas?

¿Qué capacidades empresariales serán requeridas?

Hasta dónde y cómo mirar

(BRACHE & BODLEY-SCOTT, IMPLEMENTACIÓN, 2011)



¿Qué tan lejos miramos?

*¿Cuál será nuestro **mercado**?*

*¿Cuáles son nuestras **presunciones**?*
(Producto, Mercado, Regulaciones, Economía)

*¿Cuáles son nuestros **valores y creencias**?*

¿Cómo mediremos si estamos en el camino correcto?

*¿Qué productos **ofreceremos** y cuáles no?*

*¿Cuáles son y cuáles serán nuestras **ventajas competitivas**?*

*¿Qué **capacidades** empresariales serán requeridas?*



ORIGEN

Cuál es nuestra posición
Con qué y cómo vamos a competir

DESTINO

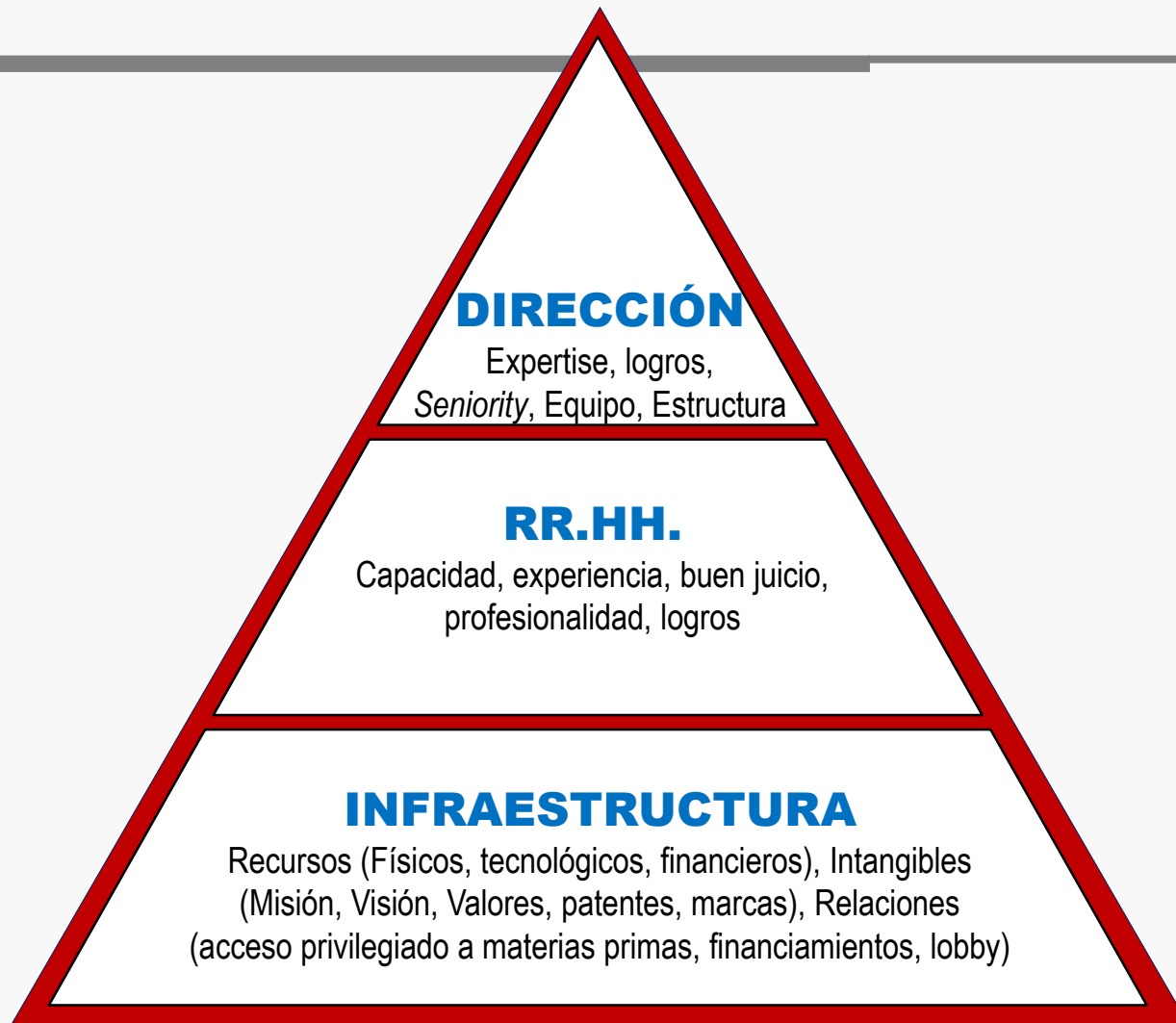
*¿Qué **capacidades** empresariales serán requeridas?*

*¿Cuáles son y cuáles serán nuestras **ventajas competitivas**?*

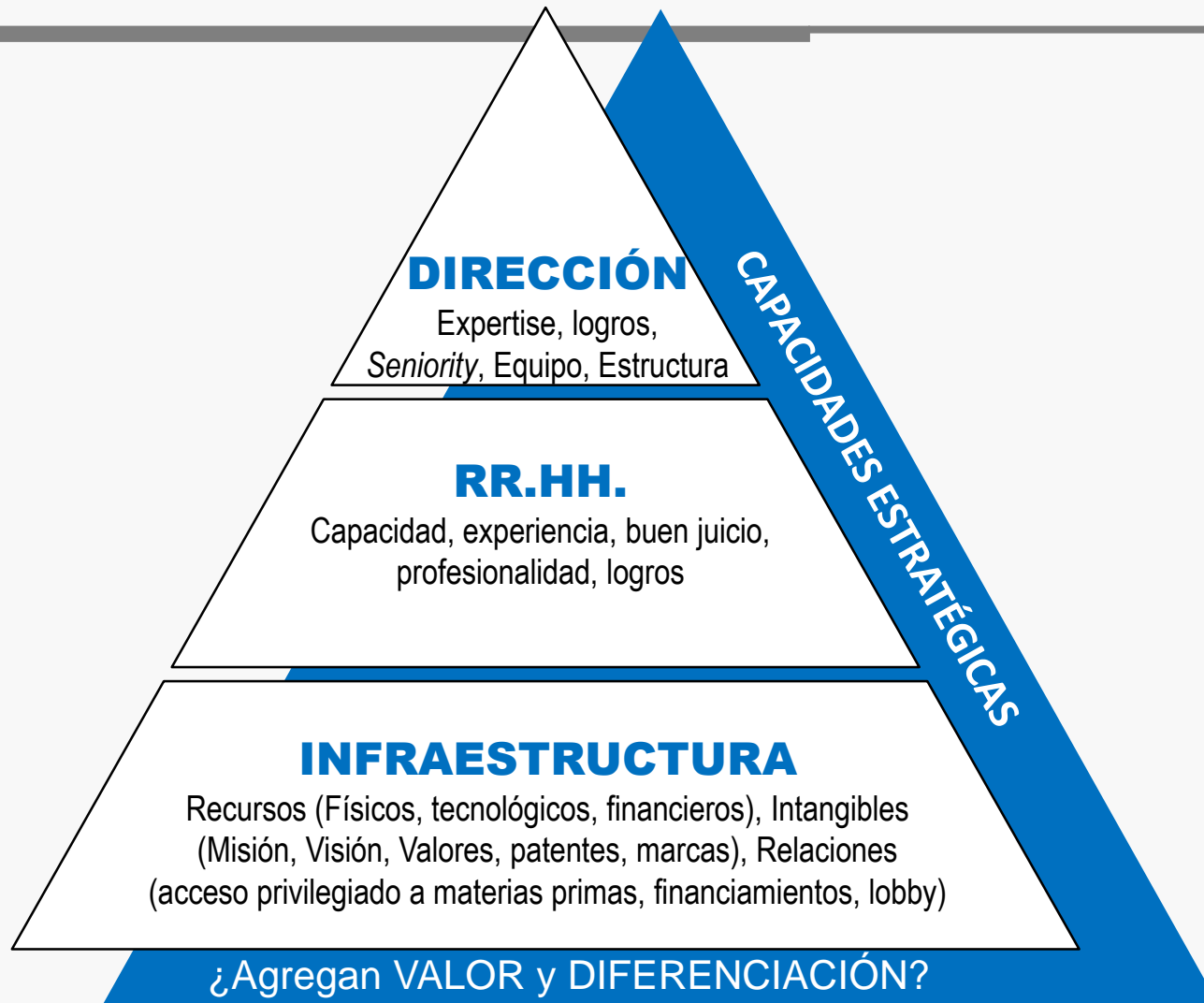
Capacidades Empresariales

Qué somos
Qué tenemos
Qué hicimos
Qué podemos hacer

Capacidades, competencias, recursos



Capacidades, competencias, recursos



Capacidades, competencias, recursos



Capacidades, competencias, recursos



CAPACIDADES EMPRESARIALES

CAPACIDADES ESTRATÉGICAS
¿Agregan VALOR y DIFERENCIACIÓN?

CAPACIDADES DINÁMICAS
¿ADAPTABLES?

Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Capacidades Empresariales

Definiciones, Empresariales, Estratégicas, Dinámicas

2

Recursos y Capacidades

Lo tangible y lo intangible

3

Asignación de capacidades

Definiciones y dimensiones, dónde y cómo ingresar

4

Análisis VRIO

La diversificación, los activos, cómo hacer que todo funcione

5

Debates y conclusiones

Dudas, consultas, comentarios

Capacidades, competencias, recursos



RECURSOS

¿Qué tiene la organización?

COMPETENCIAS

¿Qué hace bien la organización?

Capacidades
UMBRALES

Recursos Umbrales

(Tangibles, intangibles)

...satisfacer exigencias mínimas de...

Competencias umbrales

...satisfacer exigencias mínimas de...

Capacidades
para obtener
VENTAJAS
COMPETITIVAS

Recursos únicos

(Tangibles, intangibles)

... sostienen la ventaja competitiva y son
difíciles de imitar u obtener...

Competencias nucleares

... sostienen la ventaja competitiva y son
difíciles de imitar u obtener...

Fuente: JOHNSON *et al*, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 2006

Recursos

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



“Los bienes o activos tangibles o intangibles que una firma usa para elegir e implementar sus estrategias”

Recursos

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



FINANCIEROS

- Habilidad para generar financiamiento interno.
- Habilidad para recaudar capital externo.

FÍSICOS

- Ubicación de plantas, oficinas y equipos.
- Acceso a materias primas y canales de distribución.

TECNOLÓGICOS

- Posesión de patentes, marcas, derechos de autor, secretos comerciales.

ORGANIZACIONALES

- Planeación formal, dominio y sistemas de control.
- Sistemas integrales de administración de información.

HUMANOS

- Talentos de dirección.
- Cultura organizacional.

INNOVACIÓN

- Investigación y desarrollo de capacidades.
- Capacidades para innovaciones y cambios organizacionales.

REPUTACIÓN

- Percepciones de la calidad del producto, durabilidad y confiabilidad entre los clientes.
- Reputación de ser buen empleador.
- Reputación de ser una corporación socialmente responsable.

Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Capacidades Empresariales

Definiciones, Empresariales, Estratégicas, Dinámicas

2

Recursos y Capacidades

Lo tangible y lo intangible

3

Asignación de capacidades

Definiciones y dimensiones, dónde y cómo ingresar

4

Análisis VRIO

La diversificación, los activos, cómo hacer que todo funcione

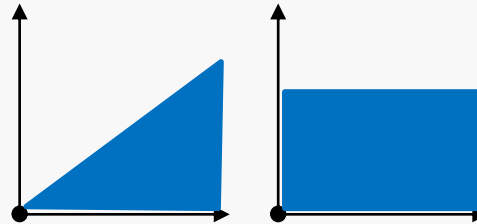
5

Debates y conclusiones

Dudas, consultas, comentarios

Tercerizar

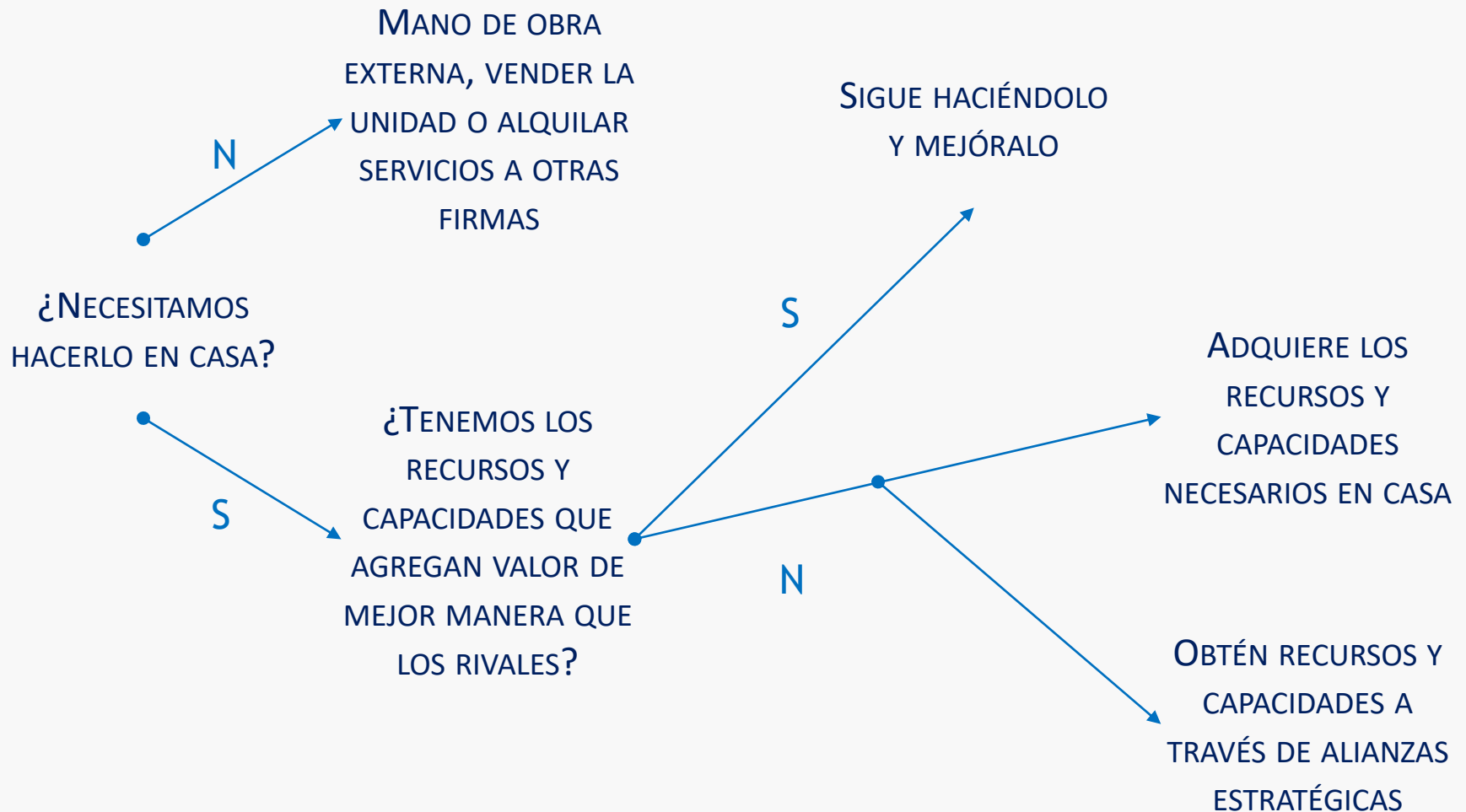
(OUTSOURCING)



- ❖ Qué tercerizar
- ❖ “Variabilizar” el costo fijo o fijar el costo variable
- ❖ Tercerización de habilidades periféricas
- ❖ La empresa virtual

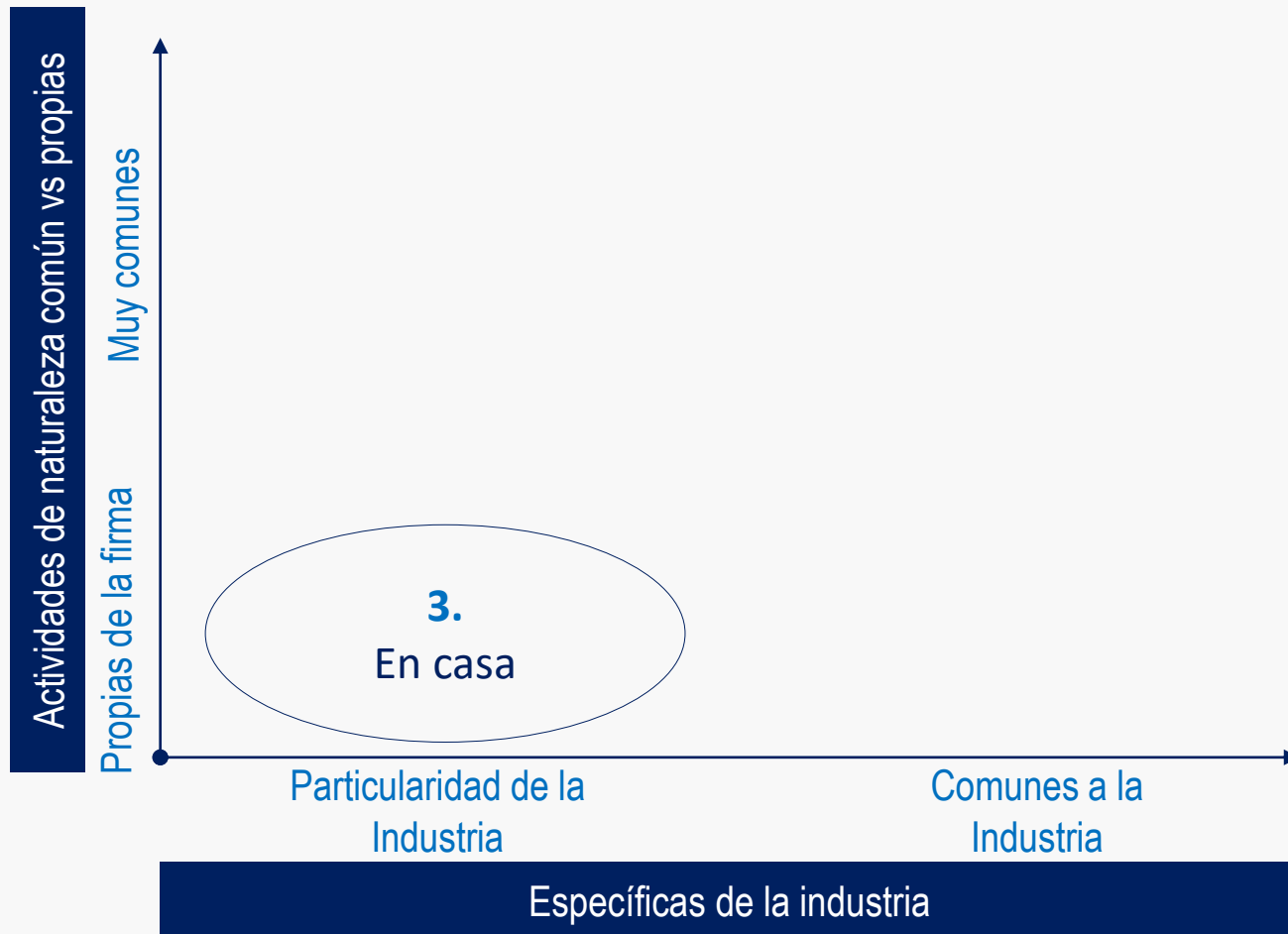
Recursos

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



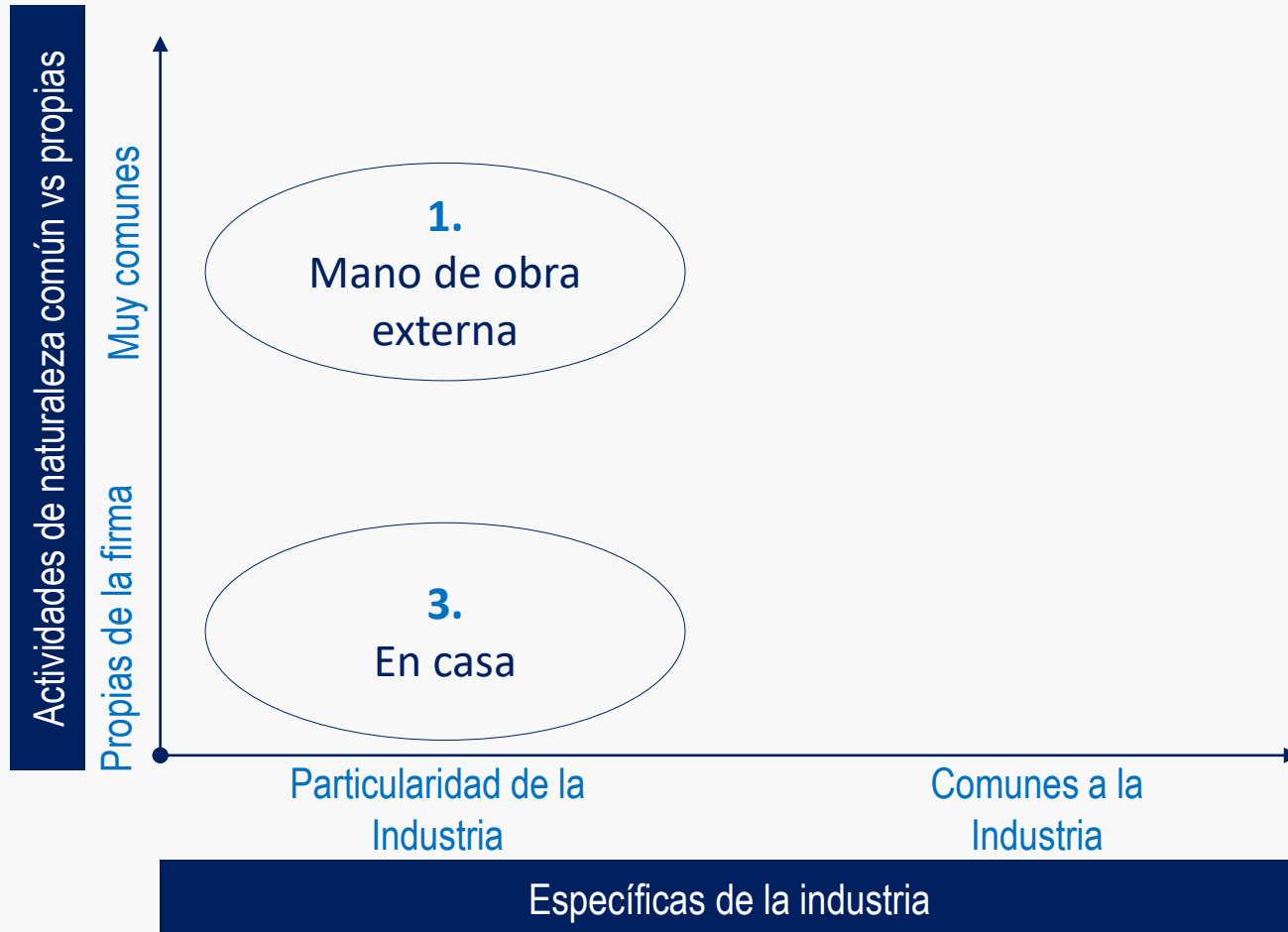
Recursos

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



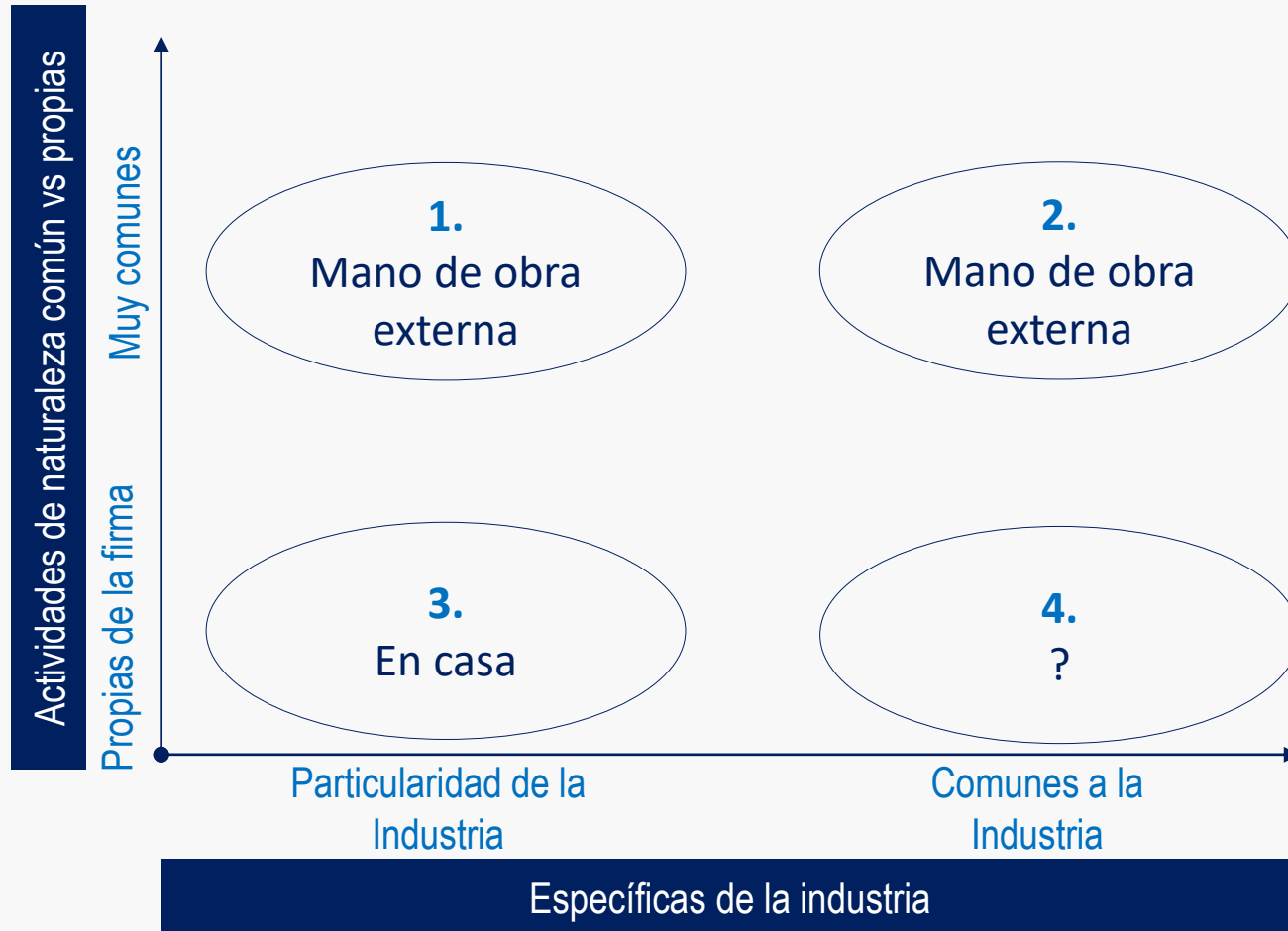
Recursos

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Recursos

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Capacidades Empresariales

Definiciones, Empresariales, Estratégicas, Dinámicas

2

Recursos y Capacidades

Lo tangible y lo intangible

3

Asignación de capacidades

Definiciones y dimensiones, dónde y cómo ingresar

4

Análisis VRIO

La diversificación, los activos, cómo hacer que todo funcione

5

Debates y conclusiones

Dudas, consultas, comentarios



VRIO

Recursos

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



| ¿VALIOSO? | ¿RARO? | ¿COSTOSO DE IMITAR? | ¿EXPLOTADO POR UNA ORGANIZACIÓN? | IMPLICANCIAS COMPETITIVAS | DESEMPEÑO DE LA EMPRESA |
|-----------|--------|---------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| No | -- | -- | No | DESVENTAJAS COMPETITIVAS | DEBAJO DEL PROMEDIO |
| Sí | No | -- | Sí | PARIDAD COMPETITIVA | PROMEDIO |
| Sí | Sí | No | Sí | VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL | ARRIBA DEL PROMEDIO |
| Sí | Sí | Sí | Sí | VENTAJA COMPETITIVA CONSTANTE | MUY POR ARRIBA DEL PROMEDIO |

Recursos

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



MUY POR ARRIBA
DEL PROMEDIO

VRIO
VENTAJA
COMPETITIVA
CONSTANTE

ARRIBA DEL
PROMEDIO
VRIO
VENTAJA
COMPETITIVA
TEMPORAL

PROMEDIO
VRIO
PARIDAD
COMPETITIVA

DEBAJO DEL
PROMEDIO
VRIO
DESVENTAJAS
COMPETITIVAS

Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

1

Capacidades Empresariales

Definiciones, Empresariales, Estratégicas, Dinámicas

2

Recursos y Capacidades

Lo tangible y lo intangible

3

Asignación de capacidades

Definiciones y dimensiones, dónde y cómo ingresar

4

Análisis VRIO

La diversificación, los activos, cómo hacer que todo funcione

5

Debates y conclusiones

Dudas, consultas, comentarios

Consideraciones basadas en instituciones

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

?

ORIGEN



DESTINO

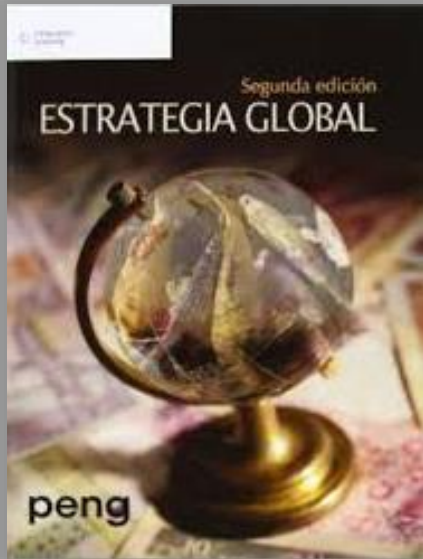
Aspectos culturales y éticos en ... internacionalización empresarial



Mike PENG

Profesor de Estrategia Global
(University of Texas @ Dallas)

Aspectos culturales y éticos en ... internacionalización empresarial



CAP. 3

Recursos y Capacidades. Análisis basado en cadena de valor. Hacer en casa o tercerización. VRIO. Debates e implicancias para la estrategia.



Mike PENG

Profesor de Estrategia Global
(University of Texas @ Dallas)

Qué tienen en común

?

¿Relaciones?

Dudas, consultas, inquietudes



Fin

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