

Dirección Estratégica Internacional

03 – Mercados Externos e Internacionalización

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

Internacionalización

Definiciones, consideraciones de industria, recursos e instituciones

2

Caminos de la internacionalización

UPSALA, Exportación, *Franchising*, *Joint-Ventures*, *FDI*

3

Análisis de conveniencias

Definiciones y dimensiones, dónde y cómo ingresar

4

Los desafíos del estratega

La diversificación, los activos, cómo hacer que todo funcione

5

Debates y conclusiones

Dudas, consultas, comentarios

Qué estuvimos viendo en el último encuentro

?

Comprendiendo las instituciones
(PENI, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

“... las restricciones humanamente planeadas que estructuran la interacción humana”



Douglas Cecil NORTH
(1950)

Creaciones con un propósito

Comprendiendo las instituciones
(PENI, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

“... estructuran la interacción humana”

Limita la libertad (*) + Reduce la incertidumbre

MARCO INSTITUCIONAL

Instituciones formales Instituciones Informales

PILARES		
Regulador Como las reglas formales, leyes y reglamentos, tienen influencia en el comportamiento de los individuos y las firmas.	Formativo Como los valores, creencias y normas de una cultura organizacional, tienen una influencia en el comportamiento de los individuos y las firmas.	Cognitivo Los valores, creencias, normas que se dan por hecho, que guían el comportamiento de los individuos y las firmas.

Comprendiendo las instituciones
(PENI, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

Incertidumbre

$$Inc = | IR - ID |$$

Una visión estratégica... instituciones
(PENI, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Ventaja competitiva depende de...

Instituciones, decisiones y empresas
(PENI, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



01. Los gerentes/directivos y las empresas persiguen racionalmente sus intereses y toman decisiones dentro de las restricciones formales e informales de un marco institucional dado.
02. Mientras que las instituciones formales e informales se combinan para gobernar el comportamiento de la firma, en situaciones donde las restricciones formales son dudosas o fallan, las restricciones informales juegan un rol importante en la reducción de la incertidumbre y al proporcionar constancia a los gerentes/directivos y a las empresas.



Qué hace la cultura
(ROBBINS, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, 1991/8)



Desarrolla identidad Genera estabilidad

Impone límites Fomenta compromisos

Modela comportamientos

Cultura
(PENI, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

“... La programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro...”

Dimensiones de la cultura
(PENI, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Distancia poder	Individualismo	Masculinidad	Evasión	Orientación LP
Grado de desigualdad en una sociedad	Grado de identificación propia y/o individual	Grado de diferenciación del rol del sexo	Grado de tolerancia a la incertidumbre	Enfoque en la pertenencia y el ahora

Ética
(PENI, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

“... Las normas, principios y estándares de conducta que gobiernan la conducta del individuo o de la empresa...”

Ética
(PENI, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

Relativismo

Imperialismo

Hoja de ruta

(DÓNDE ESTAMOS)

1

Internacionalización

Definiciones, consideraciones de industria, recursos e instituciones

2

Caminos de la internacionalización

UPSALA, Exportación, *Franchising*, *Joint-Ventures*, *FDI*

3

Análisis de conveniencias

Definiciones y dimensiones, dónde y cómo ingresar

4

Los desafíos del estratega

La diversificación, los activos, cómo hacer que todo funcione

5

Debates y conclusiones

Dudas, consultas, comentarios

Internacionalización

...

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

Internacionalización

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



“... Proceso de reemplazar una relación de mercado con una sola organización multinacional que abarca ambos países...”

Internacionalización

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



ORIGEN

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

DESTINO

Internacionalización

(...)

?

¿Por qué?

Internacionalización

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Internacionalización



(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Consideraciones basadas en la industria

- ❖ Rivalidad 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

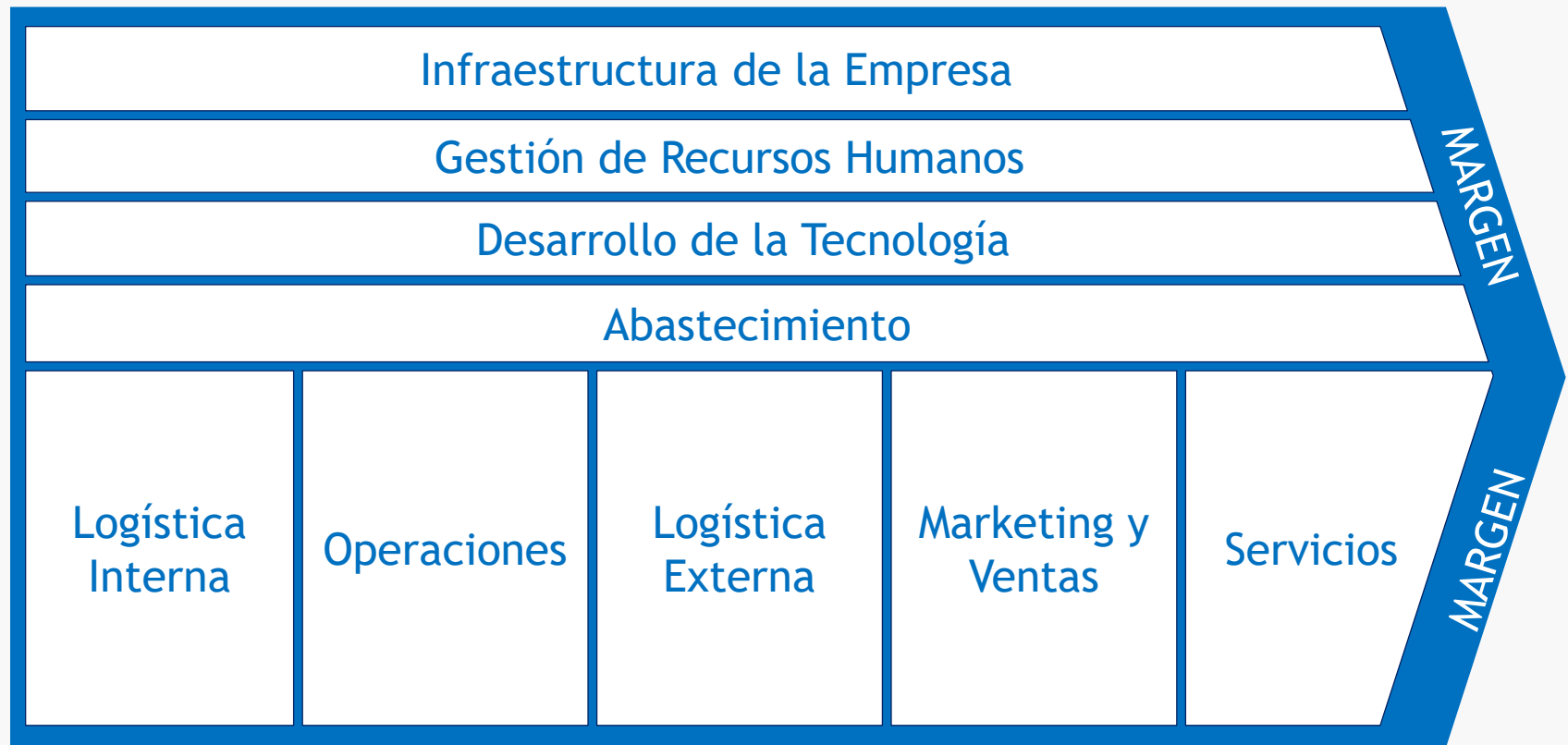
- ❖ Valor
- ❖ Rareza
- ❖ Factor de imitación
- ❖ Organización

DÓNDE | CUÁNDO | CÓMO

Consideraciones basadas en instituciones

- ❖ Riesgos reglamentarios
- ❖ Barreras de comercio
- ❖ Riesgos monetarios
- ❖ Distancia cultural
- ❖ Normas institucionales

Consideraciones basadas en industria



Consideraciones basadas en industria



Cadena de
valor de la
PRV

Cadena de valor
de la **ORG**

Cadena de
valor del
CANAL

Cadena de
valor del
CLIE

Consideraciones basadas en industria



Cadena de
valor de la
PRV

Cadena de
valor del
CANAL

Cadena de
valor del
CLIE

Cadena de
valor de la
PRV

Cadena de valor
de la **ORG**

Cadena de
valor del
CANAL

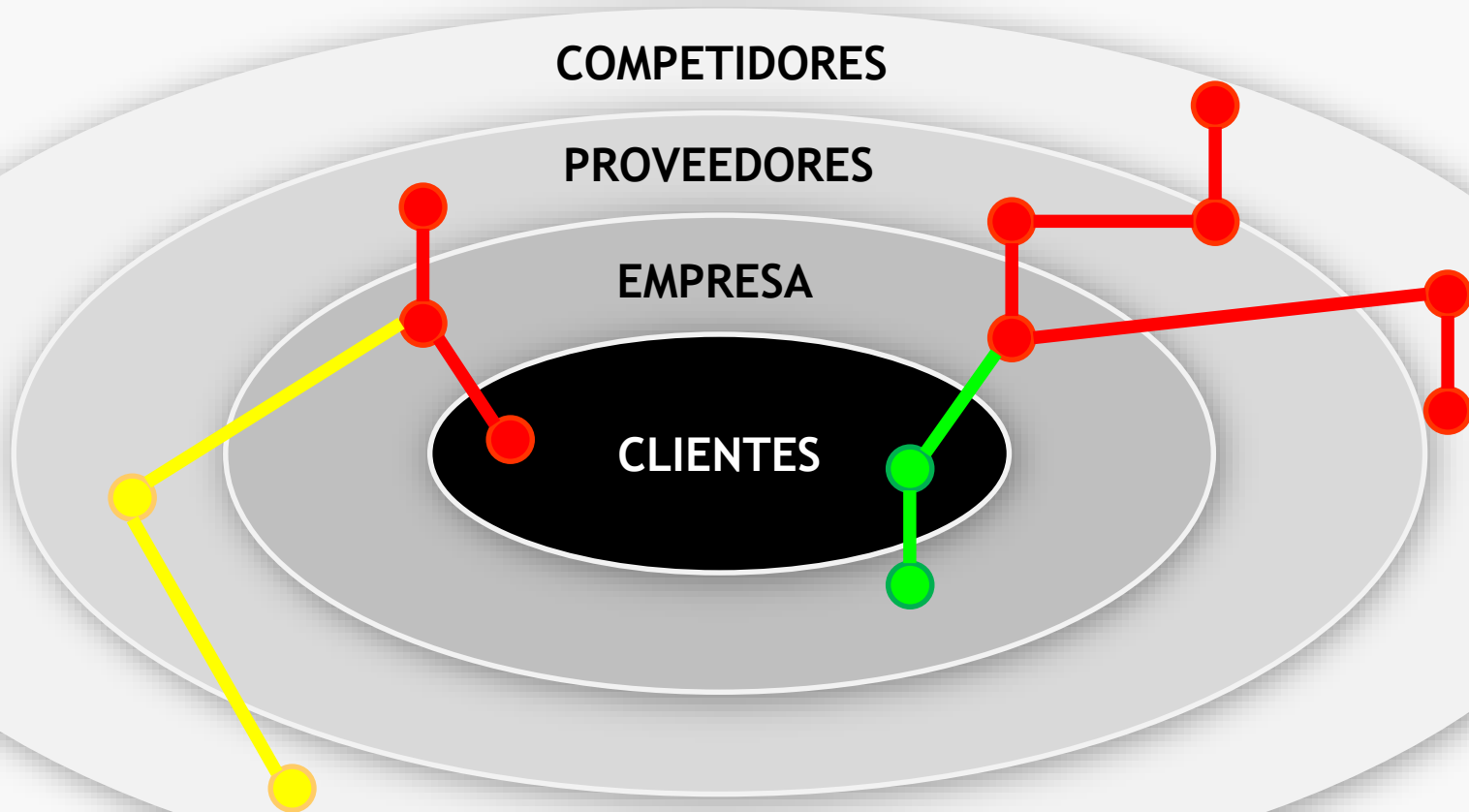
Cadena de
valor del
CLIE

Cadena de
valor de la
PRV

Cadena de
valor del
CANAL

Cadena de
valor del
CLIE

Consideraciones basadas en industria



Consideraciones basadas en recursos



ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN

ESTRATEGIA

Ventajas competitivas

*Product-based
perspective*

*Resource-
based view*

*Dynamic
capabilities*

Consideraciones basadas en recursos



*Product-based
perspective*

*Resource-
based view*

*Dynamic
capabilities*

Consideraciones basadas en recursos



Product-based perspective

Resource-based view

Dynamic capabilities

- Las ventajas competitivas se originan en los productos/servicios que provee la organización.
- La diferenciación de los productos/servicios es suficiente para contribuir a las ventajas competitivas.
- La clave está en identificar las relaciones producto/mercado adecuadas.

Es insuficiente para explicar la naturaleza, creación, adopción, mantenimiento de las ventajas competitivas.

Consideraciones basadas en recursos



*Product-based
perspective*

*Resource-
based view*

*Dynamic
capabilities*

- Las organizaciones son heterogéneas y cada una posee recursos, siendo un subconjunto de ellos que explican sus ventajas competitivas.
- Una “efectiva estrategia” se basa en el subconjunto de recursos que sostienen las ventajas competitivas.
- Las diferencias entre la base de recursos explican los diferentes desempeños.

Consideraciones basadas en recursos



Product-based perspective

Resource-based view

Dynamic capabilities

- Los “recursos” poseen ciertas características son los que generan las ventajas competitivas.
- Valor, Rareza, Acceso Imperfecto, Organización para captura de valor.
- También se menciona a ... patentes, propiedades, tecnologías propietarias, relaciones.

- Los recursos vienen dados.
- Prescinde factores ambientales que contribuyen con el desarrollo de recursos.
- Explicación insuficiente de la reconfiguración de recursos.

Consideraciones basadas en recursos



*Product-based
perspective*

*Resource-
based view*

*Dynamic
capabilities*

ORGANIZACIÓN
(confía en...)

RECURSOS

TANGIBLES

INTANGIBLES

*Heterogéneos,
movilidad imperfecta*

VRIO

Sostienen, generan las Ventajas
Competitivas

**Valor,
Rareza,
Difícil de Imitar,
Organizado para
capturar valor**

Consideraciones basadas en recursos



*Product-based
perspective*

*Resource-
based view*

*Dynamic
capabilities*

- Expande/evoluciona de RBV al incorporar la capacidad evolutiva (de allí que se la considere como una complementación).
- Asume que el ambiente se modifica y que la respuesta evolutiva determina la eficiencia adaptativa de la organización.
- Las capacidades dinámicas se refieren a la facultad/habilidad para construir, integrar y/o reconfigurar competencias internas y/o externas en respuestas a cambios rápidos del entorno.
- El enfoque de las DC descansa en el *management* como la variable interviniente.

Consideraciones basadas en instituciones

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



ORIGEN

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

DESTINO

Consideraciones basadas en instituciones

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

?

ORIGEN



DESTINO

Hoja de ruta

(DÓNDE ESTAMOS)

1

Internacionalización

Definiciones, consideraciones de industria, recursos e instituciones

2

Camino de la internacionalización

UPSALA, Exportación, *Franchising*, *Joint-Ventures*, *FDI*

3

Análisis de conveniencias

Definiciones y dimensiones, dónde y cómo ingresar

4

Los desafíos del estratega

La diversificación, los activos, cómo hacer que todo funcione

5

Debates y conclusiones

Dudas, consultas, comentarios

Esferas de decisión

(SUPONIENDO VARIEDAD PRODUCTO/MERCADO)



ALCANCE

Variedad de relaciones
producto/mercado.
(Dispersión, Variedad,
Categorías)

1

VALOR

Características de actuación
de las distintas
esferas del alcance.

2

AUTONOMIA

Grado de descentralización de
las decisiones de cada relación
producto/mercado

3



DECISIONES ESTRATEGICAS

(Relación HQ/SBU)

Cuestiones en el ámbito corporativo



UPPSALA
UNIVERSITET

**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, 2006)



**Diversidad
internacional**

Exportación



Licencias



AEs/SAs



IDEs/FDIs



VARIANTES

(Expansión, desarrollo, diversificación)

Cuestiones en el ámbito corporativo

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



Exportación

1. No se requieren instalaciones productivas en el país destino.
2. Se pueden explotar economías de escala en los países de origen.
3. Utilización de internet potencia a pequeñas empresas para acceder a mercados internacionales.



1. No permite a la empresa aprovechar las ventajas de focalización en país destino.
2. Limita las oportunidades de obtener conocimiento sobre mercados y competidores locales.
3. Puede crear dependencia de los intermediarios para la exportación.
4. Exposición a las barreras comerciales como los aranceles y cuotas de importación.
5. Se incurre en costos de transporte.
6. Se puede limitar a capacidad de respuesta rápida a las demandas de los clientes.

Cuestiones en el ámbito corporativo

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



Licencias



1. Ingresos acordados por contratos mediante la venta de derechos de producción y marketing.
2. Limita la exposición económica y financiera.

1. Dificultad para identificar al socio adecuado y para alcanzar un acuerdo sobre las condiciones contractuales (?).
2. Pérdida de ventaja competitiva mediante la imitación.
3. Limita el aprovechamiento de las ventajas de la localización en el país destino.

Cuestiones en el ámbito corporativo

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



Joint Ventures + AEs



1. Se comparte el riesgo de la inversión con el socio.
2. Combinación de recursos y know how complementarios.
3. Puede ser una condición gubernamental para entrar en determinados mercados (?)

1. Dificultad para identificar al socio adecuado y para alcanzar un acuerdo sobre condiciones contractuales.
2. Gestionar las relaciones con el socio extranjero.
3. Pérdida de ventaja competitiva mediante la imitación.
4. Limita la capacidad de integrar y coordinar las actividades entre las fronteras nacionales.

Cuestiones en el ámbito corporativo

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



IDE/FDI's



1. Pleno control de los recursos y las capacidades.
2. Facilita la integración y la coordinación de las actividades entre las fronteras nacionales.
3. Las adquisiciones permiten una rápida entrada en el mercado.
4. Las nuevas inversiones permiten el desarrollo de instalaciones con tecnologías “de punta” y pueden atraer respaldo gubernamental local.

1. Inversión substancial y compromiso con el país destino lo que implica una exposición financiera y económica.
2. La adquisición puede generar problemas de integración y coordinación.
3. Las nuevas inversiones pueden requerir tiempo y son menos predecibles en cuanto a costos.

Hoja de ruta

(DÓNDE ESTAMOS)

1

Internacionalización

Definiciones, consideraciones de industria, recursos e instituciones

2

Camino de la internacionalización

UPSALA, Exportación, *Franchising*, *Joint-Ventures*, *FDI*

3

Análisis de conveniencias

Definiciones y dimensiones, dónde y cómo ingresar

4

Los desafíos del estratega

La diversificación, los activos, cómo hacer que todo funcione

5

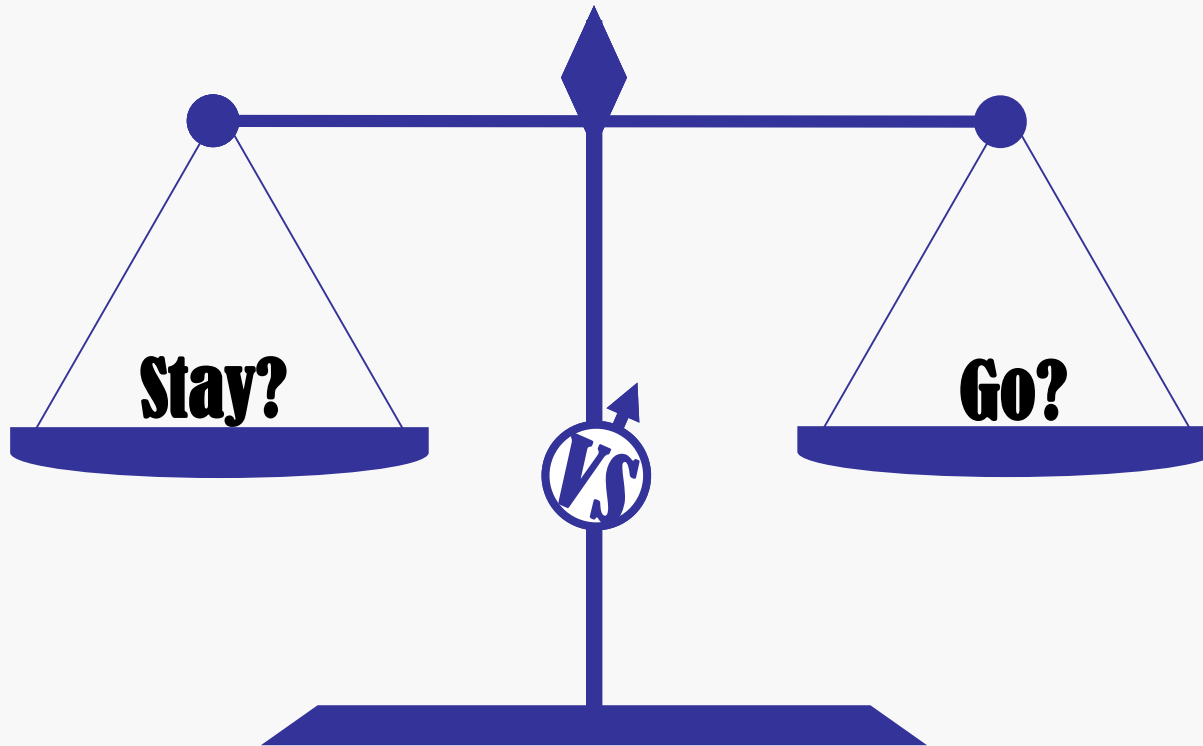
Debates y conclusiones

Dudas, consultas, comentarios

Análisis de conveniencia

(CUÁNDO | CÓMO | DÓNDE)

?



Fuerzas para la Internacionalización

Fuerzas para localía

Hoja de ruta

(DÓNDE ESTAMOS)

1

Internacionalización

Definiciones, consideraciones de industria, recursos e instituciones

2

Camino de la internacionalización

UPSALA, Exportación, *Franchising*, *Joint-Ventures*, *FDI*

3

Análisis de conveniencias

Definiciones y dimensiones, dónde y cómo ingresar

4

Los desafíos del estratega

La diversificación, los activos, cómo hacer que todo funcione

5

Debates y conclusiones

Dudas, consultas, comentarios

Los desafíos del estrategia

(CUÁNDO | CÓMO | DÓNDE)

?

Objetivos

Condicionantes

Lo correcto y lo apropiado

Hoja de ruta

(DÓNDE ESTAMOS)

1

Internacionalización

Definiciones, consideraciones de industria, recursos e instituciones

2

Camino de la internacionalización

UPSALA, Exportación, *Franchising*, *Joint-Ventures*, *FDI*

3

Análisis de conveniencias

Definiciones y dimensiones, dónde y cómo ingresar

4

Los desafíos del estratega

La diversificación, los activos, cómo hacer que todo funcione

5

Debates y conclusiones

Dudas, consultas, comentarios

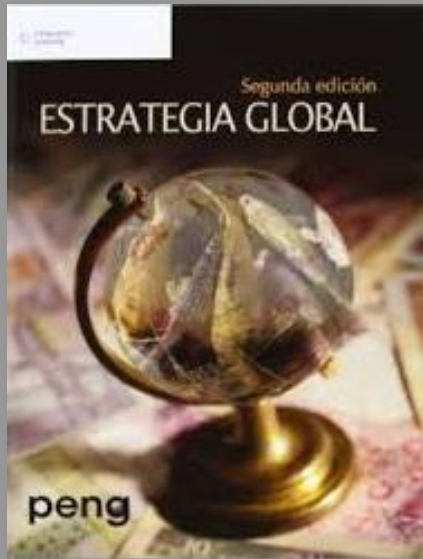
Aspectos culturales y éticos en ... internacionalización empresarial



Mike PENG

Profesor de Estrategia Global
(University of Texas @ Dallas)

Aspectos culturales y éticos en ... internacionalización empresarial



CAP. 6

Superando la carga de lo extranjero. Entendiendo la propensión a la internacionalización. Modelo completo de entrada en los mercados internacionales. La estrategia inteligente.



Mike PENG

Profesor de Estrategia Global
(University of Texas @ Dallas)

Qué tienen en común

?

¿Relaciones?

¿Relaciones?

El modelo secuencial de Uppsala o enfoque escandinavo

El *enfoque escandinavo (EE)* constituye el núcleo del denominado *paradigma de las etapas de desarrollo internacional* planteado inicialmente en la segunda mitad de la década de los setenta por diversos autores escandinavos de la universidad sueca de Uppsala. Así, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977) publicaron dos trabajos de investigación sobre el desarrollo de la empresa en el ámbito internacional basados en el estudio de casos de una serie de empresas multinacionales suecas, que les llevó a atribuir al proceso de internacionalización una naturaleza evolutiva, la cual fundamentó la base de la mayor parte de las aportaciones posteriores de la que se conoce como la *teoría de la escuela escandinava* o *modelo secuencial de Uppsala* del que estos autores fueron, de esta forma, promotores, y cuyas proposiciones básicas están constituidas a partir del estudio analítico pionero de un número limitado de casos de empresas suecas. Dichas proposiciones fueron posteriormente contrastadas en empresas australianas, finlandesas, suecas, norteamericana, británica y noruegas.

El *modelo secuencial de Uppsala (enfoque escandinavo)* es la corriente que más ha contribuido en la explicación del proceso de internacionalización: Desarrolla, desde una perspectiva dinámica y longitudinal, el análisis de las organizaciones internacionales mostrándose consistente con una concepción de la internacionalización ampliamente compartida: un proceso por el cual las empresas extienden de manera creciente su ámbito de actuación más allá de su país de origen. Este modelo puede considerarse pionero en la interpretación del fenómeno de la internacionalización como un proceso de desarrollo gradual en distintas fases y durante un periodo de tiempo relativamente largo, poniéndose un especial énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente con los mercados exteriores.

Según el *enfoque escandinavo*, la internacionalización empresarial tiende a contemplarse desde una perspectiva dinámica, concibiéndola como un proceso secuencial y evolutivo que depende de la acumulación gradual de aprendizaje de conocimientos basados en la experiencia sobre los mercados exteriores, capaces de generar nuevas oportunidades y de reducir la incertidumbre presente en los mismos.

Desde este punto de vista, la inversión de la empresa en un mercado en particular se realiza mediante una secuencia de distintas etapas a través de las cuales la empresa adquiere mayores cotas de compromiso internacional, en función del nivel de experiencia y conocimiento acumulado, y del nivel de recursos comprometido. La internacionalización de las empresas se lleva a cabo como un proceso gradual e incremental que se envuelve entre un desarrollo del conocimiento y operaciones sobre mercados extranjeros, y un compromiso de recursos en los mismos.

El *modelo secuencial de Uppsala* no parece concebir la internacionalización de la empresa como una secuencia de decisiones planeadas deliberadamente, basándose en el ejercicio de un análisis económico-racional previo; sino, más bien, como un patrón de desarrollo lento y evolutivo en el tiempo donde adquiere una especial trascendencia la naturaleza creciente del aprendizaje a través del transcurso por una secuencia de etapas.

Fábricas Sincronizadas:

América Latina y el Caribe en la Era
de las Cadenas Globales de Valor

Juan S. Blyde
Coordinador

Informe Especial sobre Integración y Comercio



Dudas, consultas, inquietudes



Fin

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