**Modelos de Internacionalización**

**Uppsala:** es un proceso por el cual las empresas extienden de manera creciente su ámbito de actuación más allá de su país de origen. Es visto como un patrón de desarrollo lento y evolutivo en el tiempo donde adquiere una especial trascendencia la naturaleza creciente del aprendizaje.Por tanto, según el enfoque escandinavo la decisión de entrar en mercados exteriores sigue una secuencia incremental sobre la base de un proceso experimental.

Nivel Operacional del Modelo del Proceso Secuencial de Uppsala

1) Desarrollo en un país/mercado específico (cadena de establecimiento)

Etapa 1: Actividades de exportación esporádicas o irregulares

Etapa 2: Exportación a través de representantes independientes o agentes

Etapa 3: Implantaciones comerciales en el extranjero (ISI comercial)

Etapa 4: Implantaciones productivas en el extranjero (IPE)

2) Desarrollo hacia nuevos países/mercados

Se trata de un enfoque gradualista. Ej. (arrancas en un país, Coruña (si desde Coruñavendía a todo el mundo, era internacional), después te insertas en otro, España, y, por último, adquirís una conducta de carácter GLOBAL, y llegas a más países. Es decir, primero nacional, después regional, y por ultimo global). Cuando una empresa es global, produce en los lugares donde los costos de producción sean más bajos, o bien produce en diferentes lugares para bajar costos logísticos y de producción. Si es internacional, tengo un depto. de comercio exterior y exporto, ahora, si es global, tengo UNIDADES DE NEGOCIO, donde produzco y vendo.

(el modelo Uppsala es aquel que caracteriza a una empresa que comienza de cero y su crecimiento es GRADUAL y depende del aprendizaje que vayan obteniendo. Comienza produciendo localmente, en donde adquiere experiencia porque no conoce el verdadero tamaño de la firma ni el mercado, va creciendo, comienza a exportar, se internacionaliza y se instala en otros países)

**Innovación:**también es gradualista y, por tanto, está englobado en los modelos del proceso secuencial de internacionalización que conciben la internacionalización de la empresa como un proceso gradual de aprendizaje, a través del cual la empresa adquiere mayores cotas de implicación internacional, en función del nivel de experiencia y conocimiento, y recursos comprometidos. Estos modelos, tienen su base conceptual en la teoría del crecimiento de la empresa y, sobre todo, en la teoría del comportamiento de la empresa.

El enfoque de Uppsala como el de innovación están orientados al comportamiento y atribuyen la naturaleza de la internacionalización, lenta e incremental, a dos factores: la falta de conocimiento del mercado por parte de la empresa y la incertidumbre asociada con las sucesivas decisiones para emprender el proceso de internacionalización.

El enfoque de innovación (EI) complementa estas influencias con la teoría de la adopción de innovaciones, relacionando la secuencia de aprendizaje con la adopción de una innovación. La decisión de internacionalización es considerada como una innovación para la empresa.Desde esta teoría de la adopción de innovaciones, los distintos modelos de proceso secuencial de internacionalización propuestos se derivan de las fases que, caracterizan todo proceso de adopción de innovaciones.

(el enfoque innovación es muy similar al Uppsala justamente porque el crecimiento es gradual y depende del aprendizaje que vayan obteniendo quienes manejan la firma. La diferencia radica en que se toma a la internacionalización como una INNOVACION, algo nuevo para la empresa)

**Redes:**Sostiene que gran parte del éxito internacional de la empresa se basa en las relaciones que ésta ha establecido con sus clientes, proveedores, competidores, instituciones, los cuales, son los actores en una red social de negocios. Este enfoque enfatiza la necesidad de aprender de las interacciones con otras empresas.

Explica el proceso de internacionalización prestando atención a las posibles influencias externas e interacciones con otras empresas atribuyendo una enorme importancia a las relaciones.

Los negocios tienen lugar en un entorno de red, donde las diferentes empresas están interconectadas con otras a través de relaciones directas e indirectas, formales e informales.

Las redes, básicamente, se sustentan en las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación entre empresas.

1) se trata de un acuerdo duradero entre empresas que mantienen su independencia jurídica y de gestión; y 2) su objetivo suele ser el de mejorar la coordinación de las relaciones que existen entre ellas, intercambiar información o llevar a cabo alguna actividad en común.

(en este enfoque de redes, el éxito d una empresa en el mercado extranjero depende pura y exclusivamente de las relaciones que este desarrolle con sus clientes, proveedores, competidores, es decir, toda su red social de negocios. Se aprende de las relaciones con otras empresas.)

**Internacionalización acelerada:** caracteriza a aquella organización empresarial que, desde su constitución, trata de obtener ventajas competitivas significativas del empleo de sus recursos y de la venta de sus productos en múltiples países.Oviatt y McDougal consideran que la variable clave es la existencia de un elevado porcentaje de ventas provenientes del exterior durante un período corto de tiempo (convencionalmente aceptado) después de la fundación de la empresa. Para estos autores este período corto no debe superar los seis años, que correspondería al periodo formativo de la compañía. La NEI llega a situarse en la etapa de exportadores activos en un período muy corto de tiempo (dos o tres años) sin haber pasado por las etapas previas, es decir, que “prácticamente desde su nacimiento obtienen ventajas competitivas por el uso de recursos y/o la venta de productos en múltiples países”.

(para aquellas empresas que nacen y en un tiempo acortado de 6 meses que no debe superar 6 años para ciertos autores, deciden internacionalizarse vendiendo en distintos países. Es TODO RAPIDO, desde su nacimiento)

La aparición de la NEI como empresa que sigue un proceso de internacionalización acelerado rompe con el factor fundamental sobre el que se sustenta el enfoque escandinavo. La NEI se internacionaliza simultáneamente en varios mercados, ya que, o bien éstos se consideran iguales, o bien cada uno de ellos difiere del resto, y por lo tanto, no tiene sentido la acumulación de experiencia y conocimientos sobre las condiciones en dichos mercados.

**Exportación de servicios:**La internacionalización de empresas de servicios, en general, y sus estrategias de entrada y permanencia, se fundamenta en los enfoques teóricos de internacionalización. Habría que considerar la posibilidad de que algunas explicaciones no puedan generalizarse al sector servicios en su globalidad. Las diferencias subrayadas entre producto y servicio así parecen requerirlo. Las características especiales de éstos podrían ejercer algún efecto no valorado sobre la decisión de entrada y el proceso de internacionalización

(enfoque para

**Estrategias de internacionalización**

**Estrategia internacional**: se da cuando la producción la tengo centralizada en un país, que está sujeto a vaivenes de la economía. La toma de decisiones está centralizada y la adaptación es mínima. (la empresa está localizada en Argentina, produce en Argentina, toma las decisiones en Argentina y su manera de ser internacional es exportando)

**Estrategia multidomestica:** fabrico cerca del consumidor. Adapto el producto al consumidor. La producción esta descentralizada, al igual que el mkt y la adaptación. (la empresa se instala en lugares donde haya cercanía con el consumidor, la toma de decisiones no es en ningún país en ESPECIFICO, y el producto es adaptado al consumidor). En cada una toma la decisión.

**Estrategia global:** se basan en un producto global. Se produce en un país donde la producción me resulte más barata. Las decisiones de producción la toma la casa central, al igual que el desarrollo del producto y mkt. (se produce un producto igual para todo el mundo, y produce en aquel lugar o país en el que los costos de producción sean bajos. Las decisiones de producción, mkt y de producto la toma la casa central en el lugar donde esté ubicada CADA SEDE EN CADA PAIS QUE SE ENCUENTRE) si busco liderazgo en costos, empresa global.

**Estrategia transnacional:** una empresa que produce un producto que tiende a ser global. La diferencia es que adapta el producto siempre y cuando se le presenten las condiciones para hacerlo. La investigación y desarrollo puede ser en cualquier lugar del mundo. (es similar a la empresa global, con la única diferencia que no es global del todo, porque adapta el producto al país al que se vende)

**Formas de internacionalización**

**Licencias/Franquicias:** Acuerdos según los cuales el dueño de la licencia/Franquicia vende los derechos de propiedad intelectual, tales como patentes o conocimiento técnico a cambio de un pago de regalías.

Ventajas: bajos costos de desarrollo; Expansión de bajo riesgo en el extranjero.

Desventajas: Poco control sobre la tecnología y la mercadotecnia; posibilidad de crear competidores; Incapacidad para involucrarse en coordinación global.

(decido explotar el negocio vendiendo los derechos de propiedad intelectual a una persona, incluyendo conocimiento técnico, patente y dejo que maneje esa sucursal por mí. Lo malo es que tengo poco control sobre ciertos puntos, lo bueno es que reduzco costos que se van a ir por cuenta de la otra parte).

**Inversión extranjera:**consiste en establecer subsidiarias o filiales para desempeñar trabajo internamente, pero en ubicaciones en el extranjero. En términos conceptuales, es idéntica a la inversión extranjera directa. Por ejemplo, Nike establece una fábrica para producir los cordones de las zapatillas en Taiwán; esta subsidiaria pertenece a la empresa, pero no comercializa el producto final en el mercado local.

**Joint venture:**Acuerdos entre un número de firmas para conjuntamente comercializar sus productos o servicios. Salvo que el tipo quiera ingresar en algún mercado muy atractivo.4Ventajas: Ventaja: Habilidad para alcanzar a más clientes.

Desventaja: Coordinación limitada.

(decido unirme a una o muchas firmas para poder ingresar en un mercado muy atractivo que de otra manera, o bien, solo, no podría hacerlo. Asi llego a mas clientes)

**Exportación directa:** la más recomendable para exportar una línea de producto. Tenés el control sobre tus ventas, sobre las cantidades producidas y sobre los números que se manejen por dicha venta.

(Cuando sos nuevo y necesitas internacionalizarte, y quieres tener control sobre tus ventas, cantiades producidasy no queres que nadie te maneje el negocio por vos, lo mejor es internacionalizarte).

División 3 cap 10

**¿Global o local?**

Global consiste en tener unidades de negocio alrededor del mundo de la misma empresa que operen de manera independiente y vendan dentro de cada estado. Mientras que una compañía local es aquella que se encuentra localizada en un país determinado y vende únicamente en dicho país, diferenciándose de la internacional en el aspecto en que esta última, posee un departamento de comercio exterior por medio del cual se exporta lo producido localmente.

 empresa local; su ambito de accion esta concentrada en la ciudad donde se constituyo; la regional es la que opera en varias ciudades aledanias; obviamente requieres de mayor especializaciòn, mayor personal, mejorar tus sistemas de inforamciòn

--Industria textil: industria de ciclo rápido, porque el producto se extingue rápidamente como respuesta a los cambios de moda. En el caso de Zara, constantemente se están lanzando nuevos productos que responden a las tendencias del momento, es un proceso de producción constante, y esta variedad de productos que se ofrecen es lo que hace que la gente se sienta atraída.

Una **empresa local** puede definirse como aquella que vende o presta sus productos o servicios en dentro de una localidad determinada o unas pocas localidades. Una compañía que solo actúe dentro de la Comunidad de Madrid será una empresa local.

Las **empresas globales** son sociedades que realizan sus operaciones y negocios con un enfoque global, es decir, conciben el planeta como un único mercado, sus decisiones a nivel internacional vienen dadas desde cada país en el que se encuentran.

Las **empresas multinacionales** son aquellas que actúan en varios países, pero “el gordo” de sus acciones lo llevan a cabo en un país concreto, es decir, sus decisiones a nivel internacional vienen dadas de su país de origen.

**Dinámica competitiva y rivalidad competitiva**

**Competidores:** son aquellas empresas que operan en el mismo mercado ofreciendo productos similares, y dirigidos a clientes similares

**Dinámica competitiva:**se refiere a las acciones en curso y las respuestas entre todas las empresas que compiten en un mercado de las posiciones ventajosas.

**Rivalidad competitiva:**se refiere a las acciones y respuestas en curso entre una empresa y sus competidores directos para una posición de mercado ventajosa.

(acciones que yo realizo para ventajearme respesti del resto)

El éxito de una estrategia se determina por:

• Acciones competitivas iniciales de la firma

• ¿Qué tan bien se anticipa respuestas de los competidores a ellos?

• ¿Qué tan bien la empresa anticipa y responde a las acciones iniciales de sus competidores?

Rivalidad competitiva:

• Afecta a todos los tipos de estrategias

• Tiene la mayor influencia en la estrategia o estrategias a nivel de negocio de la empresa.

**Factores que afectan la probabilidad de un ataque**

**First mover:** Una empresa que tiene una acción competitiva inicial con el fin de construir o defender sus ventajas competitivas y mejorar su posición en el mercado.

Acciones 1: La innovación de productos y el desarrollo • publicidad agresiva • Investigación y desarrollo avanzado Los pioneros puede ganar: • La lealtad de los clientes que puede llegar a ser el compromiso de los bienes o servicios de la empresa • Cuota de mercado que puede ser difícil para los competidores que tomen en el futuro rivalidad competitiva.

(aquel que hace la suya y no espera a que los demás hagan. Sino que reacciona por cuenta propia para construir su propia ventaja competitiva. Empieza algo antes que el resto y se destaca. El problema es que lo tiene que mantener porque hay muchos que esperan eso y reaccionan y mejoran)

Introduce innvoacion y gana posición monopolica

**Second mover**: El second mover responde a la competencia del first mover, por lo general a través de la imitación.

Acciones 2: Trata de encontrar los errores de lo que el first mover ha hecho y evitar dichas prácticas. Puede evitar tanto los errores y el enorme gasto de los first movers. Puede desarrollar procesos y tecnologías más eficientes.

(aquel que espera a que el first mover haga lo suyo para luego tomar nota, imitarlo, y hasta mejorarlo y asi sacarlo del mercado. Busca errores del otro y mejora el servicio. Hace lo mismo que el primero y hasta mejorado. No tiene tanto gasto como el primero, en investigación y demás.)

Obeserva al otro , mira sus errores, los mejora. Entras como second y ganas mas que el primero quizAS

**Late Mover:**

Acciones 3: responde a una acción competitiva sólo después de que ha transcurrido un tiempo considerable • Cualquier éxito obtenido será lento en llegar y mucho menos que el alcanzado por primera y segunda motores • Acción competitiva tarde del mover le permite ganar sólo rendimientos promedio y los retrasos de su comprensión de cómo crear valor para los clientes.

(aquel que tarda en responder a la acción del first mover, se toma su tiempo, y esto hace que su éxito tarde mucho en llegar. Debería ser mas rápido en actuar)

Entra enun mercado en el que las cosas ya esa desarrolladas en el mercado, entonces no tiene mucho para ganar.

**Acciones estratégicas**

me permiten: Comprender la naturaleza de tu industria que podría facilitar la competencia y la cooperación • Fortalecer los recursos y las capacidades que compitan y cooperen mas efectivamente • Entender las reglas de juego que gobiernan la competencia domestica e internacional

**Ambigüedad causal - la teoría de recursos y capacidades**

Cuando me preguntan por la ambigüedad causal, me están preguntando qué es lo que me hace distinto y tan difícil de imitar (Zara: 20 tendencias al año). Que recursos y habilidades tengo para destacarme del resto.

Recursos: deberían no ser imitables, ser durables, tener capacidad de apropiación, no ser sustituidos y permitir una ventaja superior. Los recursos cuenten con las siguientes características: complementariedad, escasez, bajo intercambio, no imitables, sustitución limitada, capacidad de apropiación, durabilidad, y que coincidan con los factores industriales estratégicos.

Los recursos son los bienes tangibles e intangibles que usa una firma para elegir e implementar sus estrategias.

Las capacidades: son las habilidades de la organización para coordinar y explotar sus recursos, asignarlos a usos productivos.

(todo lo que a mi me hace distinto al resto, que me destaca de los demás y es tan difícil d imitar)

Esta mas relacionado a algo especifico por lo que se caracterice la empresa.

**HABILIDADES: son las habilidades de la organización para coordinar y explotar sus recursos, asignarlos a usos productivos. Son actividades que la firma realiza con un rendimiento excepcional con respecto a sus rivales, añadiendo un valor único a sus bienes y servicios en un periodo de tiempo prolongado. (LOGISTICA, DISTRIBUCION, , Cobertura geográfica)**

**RECURSOS:son los bienes tangibles e intangibles que usa una firma para elegir e implementar sus estrategias. Los recursos tangibles son activos que se pueden ver y cuantificar con mayor facilidad, como por ejemplo los recursos financieros(CREDITO), físicos y tecnológicos(MAQUINARIAS). Por otro lado, los recursos intangibles son más difíciles de ver y cuantificar, por ejemplo los recursos humanos(PERSONAL), de innovación(ALGO QUE HAYAN HECHO) y de reputación (PRESTIGIO DE LA MARCA).**

**La teoría de recursos y capacidades**

Es uno de los componentes centrales de la estrategia que sugiere que las diferencias en el desempeño de una empresa son provocadas fundamentalmente por la diferencia en los recursos y capacidades de la misma. Se centra en los componentes de las fortalezas y debilidades en el análisis FODA, que son propias de la organización. Las firmas deben aprovechar sus ventajas competitivas actuales y al mismo tiempo el uso de sus recursos y capacidades para formar nuevas ventajas.

¿Cómo hacer para seguir creciendo?

* Ampliar cobertura geográfica e instalarse en otros países
* Diversificación de producto relacionado (comenzar a producir ropa deportiva)

¿Qué problemas puede llegar a tener en un futuro la empresa?

* Problemas de costos
* Problemas de adaptación a la cultura
* Que no tenga estructura
* Crisis de sucesión
* Mala campaña de mkt que haga que no sea top of mind.

**Ciclos de las industrias**

**Ciclo lento – slow cycle markets**

Aquellos en los que las ventajas competitivas de la empresa están protegidas de imitación durante largos periodos de tiempo y en donde la imitación es costosa. Las ventajas competitivas son sostenibles en mercados de ciclo lento, y todas las empresas se concentran en acciones y respuestas para proteger, mantener y ampliar la ventaja competitiva propia. Las vatenajas comp son muy duraderas, todo lo que vas a hacer es mantener la ventaja competitiva

Acciones y decisiones: es este tipo de ciclos las empresas suelen proteger, mantener y hasta ampliar la ventaja competitiva. La mantienen justamente porque al tratarse de un ciclo lento, son menos propensos a ser imitados que aquellas de ciclo rápido, ya que la imitación EN LAS OTRAS es costosa.

**Ciclo rápido – Fas cycle markets**

Aquellos en los que las capacidades de las empresas no están protegidas de la imitación, y la imitación suele ser rápida y de bajo costo. Las ventajas competitivas no están protegidas de la imitación. La imitación ocurrerápidamente y los competidores utilizan la ingeniería inversa de imitar y mejorar rápidamente productos de la empresa.

Acciones y deciones: habitualmnte presentan una rotación rápida de inventarios, presentan innovación constante evitando asi que un competidor pueda imitarlos y hasta mejorarlos. De esa manera se protegen de la imitación, que en este tipo de ciclos es rápida y de bajo costo.

**Estándar – estándar cycle markets**

Aquellos mercados en los que las ventajas competitivas de la empresa son moderadamente protegidas de la imitación, y los costos de imitación son moderadamente altos. Las ventajas competitivas son parcialmente sostenibles solo si su calidad es actualizada continuamente.

Es un intermedio, no es muy cstoso manteren la ventaja ni imitarla,, es un intermedio . ej:

ENFOQUE INNOVACION: ve a la internacionalización como una innovación y el otro no. Se asemeja a la incorporaciokn tecnologica

Y EXPORTACION DE SERVICIOS: no existe una manera especifica que explique int de servicios pero comparte las mismas características que una industrial.

GLOBAL O LOCAL INTERNACIONAL: En india gusta el maracuyá y yo vendo alfajores, y vendo en india alfajores de maracuyá.

PREGUNTAR POR ESTRATEGIAS Y CERRAR EL TEMA.

PREGUNTAR SI LAS FORMAS SON ESAS 3 Y NADA MAS: INVERSION EN EL EXTRANJERO

ACCIONES Y HABILIDADES VS AMBIGÜEDAD CAUSAL

Recurso y capacidad que son difícil de copiar hacen a la ambigüedad causal

Recursos es el q tiene para producir (inputs

Habilidades manera de utilizarlo por la empresa

Amb causal: aquellos que hacen única a mi empresa

para que una reunión de junta directiva sea eficiente:

**1. Agenda**: Debe desarrollarse siempre una agenda clara y con la documentación de soporte necesaria sobre el tema en cuestión, la cual debe ser circulada unos días antes de cada reunión de junta directiva.

**2. Preparación de los miembros:** Todos los miembros de la junta directiva deben de estar preparados y haber leído el material que se ha enviado con anticipación. Capacitar al personar y advertirlo de los posibles cambios culturales que deba enfrentar en un nuevo mercado.

**3. Reportes:**La generación de los reportes es un arte, los mismos deben estar completos, concisos y concretos. Completos porque deben tener toda la información, concisos porque deben ir al punto sin tanta información adicional, y deben ser concretos porque deben contener la pregunta sobre la cual se debe tomar una decisión.

**5. Diferentes opiniones:**Se debe impulsar la divergencia de opiniones y promover el intercambio de ideas.

6. ampliar la cobertura geográfica e instalarse en otros países

7. Diversificación de producto relacionado.

**Problemas de juntas directivas:**

1 tener problemas de costos

2 adaptación a la cultura

3 que no tenga estructura

**4 ahogamiento financiero**

**5 no adaptación del negocio al país al que se ingresa**

**6 alto costo de marketing**

**7 no adaptación a la cultura**

**Plan de contingencia:**

**(financiero)**

**Emitir acciones**

**Contar con capital propio elevado para enfrentar cualquier dificultad.**

**Cumplir con los requisitos a cotizar en otro país**

**(adaptación del negocio y del producto)**

**La alta dirección que esté preparada y capacitada para realizar cambios, adaptar el producto, sin perder identidad**

**(marketing)**

**Costo de promocionar**

**Degustación**

**etc**

**(adaptación a la cultura)**

**Capacitación del personal de modo tal que se adapte rápidamente a los usos, costumbres e idioma del país**

**Que el personal contratado sea oriundo del país al que se esta ingresa**

8 crisis de sucesión

9 falta de motivación de los superiores al personal de la empresa

10 falta de expresiones de reconocimiento al personal de la empresa

**TIPOS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA AMBIGÜEDAD CAUSAL**

Logística

Prestigio de la marca

Cobertura geográfica