* ***Estrategia:*** Es un plan para llegar de un lugar a otro lugar. Cada estrategia es independiente de cada persona. Tiene que ver con su formación y su capacidad de análisis de datos.
* ***¿Cómo definir estrategia?:***

1. Objetivos.
2. Personas (El managment, quienes conducen a las personas).
3. Capacidades.
4. Marco temporal (Mirar hacia afuera en búsqueda de oportunidades).
5. Adversarios/compartidores.
6. Considerar los modelos de negocios.
7. Clientes.
8. Stakeholders.

* ***Mitzberg:*** La estrategia empresarial responde a las 5P que terminan siendo las respuestas esenciales a lo que es la estrategia.
* ***Plan (Plan):*** Conjunto de pasos para lograr algo.
* ***Maniobra (Ploy):*** Estratagema en una situación particular. Dinámica.
* ***Patrón (Pattern):*** Coherencia de comportamiento en el tiempo.
* ***Posición (Position):*** Ubicación de determinados productos en segmentos particulares.
* ***Perspectiva (Perspective):*** Trabajar en función de la visión.
* ***Estrategia:*** La estrategia es una concepción de empresa para competir con éxito. Se tiene una estrategia para ganar, sacar ventaja, provecho. En el caso de la Empresa Multinacionales son definidas como firmas que operan con IED (Inversión extrajera directa) controlando y administrando actividades de valor agregado en terceros países y que a menudo tienen que adaptar sus estrategias, productos y servicios.
* ***Globalización:*** Proceso por el cual el mundo **se vuelve más unificado** y se refiere a compromisos políticos, integración económica, conectividad tecnológica, contactos personales, de una manera tal que las causas y las consecuencias no pueden ser explicadas localmente. La globalización no es nueva, solo se está acelerando y va a estar por aquí por lo que se puede ver.
* ***Hipercompetencia:*** Ocurre donde la frecuencia, audacia y agresividad de los movimientos dinámicos de los competidores se aceleran para crear una condición de desequilibrio constante. **Aceleracion de los ciclos de innovacion y/o ciclos de competencia.**
* ***Ciclo de la competencia:***
* ***Ciclo de innovación:***

1. Investigación y desarrollo.
2. Prueba de producto.
3. Producción.
4. Ventas.

* ***¿Donde estamos viviendo?:*** Incremento de la presión competitiva, globalización de la cadena de valor, globalización del consumo, recurrentes crisis financieras, barreras de movilidad de los recursos humanos, migraciones, neoproteccionismo, cambios en los liderazgos globales, nuevas tecnologías de la información.
* ***¿Dónde estará el futuro?:*** EEUU versus China por el control de 5G, BRICs o BRICSA, multilatinas globales, India como próxima potencia +2050, Israel como HUB innovador, ¿Colombia superando a Brasil?, Estados fallidos, nuevos regionalismos, economía de algoritmos.

Capitulo 4 - Mike Penk

# Instituciones

* ***Aspectos culturales y éticos en la internacionalización empresarial:***
* ***Mike Peng:*** Trabaja el tema de las instituciones como reducen la incertidumbre, como contribuyen a la claridad. Reflexiona respecto del rol estrategico que poseen. Se habla de las instituciones formales e informales.
* ***Douglas North:*** Cree que las instituciones terminan siendo restricciones (Condicionantes), que estan humanamente creadas y planeadas y que estructyuran la interacción humana. En simples palabras, nos quiere decir son aspectos que tenemos que seguir y cumplir. Son **creaciones que tienen un proposito,** ese proposito, es regular.

Esta regulacion, limita la libertad de actuar y reduce la incertidumbre.

* ***Marco institucional – Pilares:*** Compuesto de instituciones formales e informales (Costumbres, jurisprudencia).
* ***Regulador:*** Como las reglas formales, leyes, decretos y reglamentos tienen influencias en el comportamiento de los individuos y las firmas. Emitido por gobierno, ciudad, localidad, etc. Por ejemplo, como exponemos nuestros productos, como gestionamos nuestros servicios.
* ***Formativo:*** Como los valores, creencias y normas de otros jugadores relevantes tienen una influencia en el comportamiento de los individuos y las firmas. Cual es la expectativa que están teniendo quienes van a tratar con nosotros en un contexto de comercio internacional.
* ***Cognitivo:*** Los valores, creencias internas que se dan por hecho y que guían el comportamiento de los individuos y las firmas. Todo aquello que se da por sentado, por entendido, aquello que no se explica.
* ***Dimensiones de las instituciones – Clasificación:***
* ***Instituciones formales – Pilar Regulador:*** Leyes, reglamentos, reglas, disposiciones. Hay que cumplirlo y determinan los comportamientos. No cumplirlas tienen sus consecuencias implícitas en estos instrumentos.
* ***Instituciones informales – Pilar Formativo y Cognitivo:*** Normas, culturas, ética. Como nos regimos, como nos comportamos. Tiene que ver con el sentido de apropiar las pautas culturales. Hay culturas donde las reglas importan, por ejemplo, llegar a tiempo. En otros países esta bien visto llevar un obsequio a una reunión.
* ***¿Porque me interesa esto?***: Tener la sensibilidad que cuanto mas lejos este de lo que conocemos, mas tengo que informarme para adaptarme como empresa, como ejecutivo.

# Incertidumbre

* ***Definición:*** Se relaciona con lo desconocido, con la información. Cuando hablamos de estrategia con foco en el futuro lejano o cercano, es decir, como vamos a hacer negocios de aquí en adelante. Inc = IR – ID

Es la brecha entre la información requerida y la información disponible. Esa brecha termina siendo lo que vamos a valorar del efecto experiencia. Quien tiene mas conocimientos, mas desarrollo en un recorrido, se puede interpretar que esta persona se va a sentir mas confortable con la incertidumbre o va a menos mas información.

Si yo necesito mucha información pero tengo poca, tengo un nivel dado de incertidumbre, a mayor distancia mayor incertidumbre.

Pero entonces, ¿Qué rol tienen las instituciones? Lo que nos agregan es el sentido de la información disponible, haciendo que nos contribuya positivamente. Limitan la libertad y reducen la incertidumbre, siendo totalmente algo positivo.

Otro efecto secundario, es que reduce la discrecionalidad. Uno puede hacer lo que quiere sin tener consecuencias, formales o informales dependiendo de la institución.

* ***Visión estratégica de las instituciones – Diamante de Porter:*** Presenta el análisis de una industria global y dice que la **estrategia de la empresa** va a depender de la conducta de la organización pero también de la **estructura y de la rivalidad competitiva.**  Esto coloca como temas de análisis a:
* ***Las condiciones de los factores productivos***: De donde esta obteniendo las materias primas, los recursos humanos y pensando en una cadena de valor internacional. Las empresas globales pueden tener acceso a múltiples lugares, a múltiples países en cuanto a recursos.
* ***Las condiciones de la demanda:*** Hablamos del consumidor global como una proyección de dominio o sensibilidad cultural que vamos teniendo los individuos en el mundo.
* ***Industrias relacionadas y de apoyo:*** Una gran proporción puede decidir donde alocar los recursos, donde poner sus fabricas, donde estar presentes con la localización. Por ejemplo, WeWork o Business Super Center de Exón que sitúan sus oficias en determinados lugares en base a una ventaja competitiva.
* ***Instituciones, decisiones y empresas:***
* Se dice que son interacciones dinámicas entre las **instituciones y las empresas.** Dependiendo del país, las normativas son bastante estables. Aunque a veces, suelen adaptar las disposiciones a los cambios. Es por eso, que las empresas deben estar atentos para poder adaptar sus decisiones a los cambios.
* Cuando hablamos de las **instituciones y las decisiones estratégicas.** Las instituciones operan como restricciones y debo prestarle atención.
* **Las decisiones estratégicas terminan siendo un producto de las empresas.** Las interacciones que se dan aquí son las condiciones que se evalúan en donde se tiene en cuenta la internacionalización y como pondero la industria, los recursos y las capacidades de la empresa para así definir, moldear y luego monitorear una decisión estratégica.
* ***Estos tres elementos, lo que apuntan es a clarificar las instituciones en este contexto. Por lo tanto:***

1. Los gerentes/directivos y las empresas persiguen racionalmente sus intereses y toman decisiones dentro de las restricciones formales e informales de un arco institucional. Peng dice que las personas que forman parte del análisis que deriva en una decisión, actúan racionalmente.
2. 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.

# Rol estratégico de la cultura

* ***Cultura:*** Se trata de una creación de significados que son compartidos. Una definición que identifica y le da identidad a una organización pero que también interactúa con el entorno donde esta la organización. La cultura nos importa porque cuanto mas distintos seamos, mas hay que prestarle atención.
* ***Robbins:*** La define como percepciones comunes que comparten los integrantes de una organización.
* ***Johnson:*** Supuestos y creencias básicas que son compartidos por los miembros de una organización, que operan a **nivel inconsciente, y definen una perspectiva de la organización sobre sí misma** y de su entorno a partir de las cosas que se dan por sentadas. Todo esto se da por sentado, por obvio en ese contexto cultural.
* ***Peng:*** Es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro. Nos distingue a nosotros de los otros.
* ***Metáfora de la cebolla:*** Si uno quiere conocer la cultura tiene que pasar varias capas o llorar.
* ***Metáfora del iceberg:*** Vemos símbolos, percibimos algo de la cultura, comportamientos, simbologías, pero por detrás hay mucho que no vemos.
* ***¿Qué hace la cultura? - Roles:***
* ***Impone limites:*** Condiciona.
* ***Desarrolla una identidad:*** Nos identifica, nos hace perseguir como iguales y diferentes de otro, trabajamos como imitación social, interactuamos con la población, tenemos un grupo de pertenencia.
* ***Genera estabilidad:*** Nos aportan información para reducir la incertidumbre, en ese contexto nos tenemos que comportar.
* ***Fomenta compromisos:*** El hecho de estar **influenciado** desde edades muy pequeñas hace que nos identifiquemos a ciertos compromisos como el futbol.
* ***Modela comportamientos:*** Nos modela, opera como restricción.
* ***Dimensiones culturales – Hofstede:*** Caracterizan las culturas y nos permite ver las diferencias.
* ***Distancia al poder:*** Grado de desigualdad en una sociedad. Por ejemplo, tratar de Usted al profesor o por su título. Esto marca una distancia entre el llano y la autoridad.
* ***Individualismo:*** Grado de identificación propia y/o individual por sobre lo social.
* ***Masculinidad:*** Grado de diferenciación del rol del sexo. Por ejemplo, las culturas machistas.
* ***Evasión:*** Grado de tolerancia a la incertidumbre.
* ***Orientación a largo plazo:*** Énfasis en la perseverancia y el ahorro. La mayoría de los países que poseen esta orientación son los asiáticos.

# Rol estratégico de la ética

* ***Definición:*** Es una construcción común, es el fruto de la sociedad. Permitido en un tiempo pero años después puede dejar de ser permitido ya que pasa a ser algo no aceptable. “Normas, principios y **estándares de conducta** que gobiernan la conducta del individuo o de la empresa” – Según Peng.
* ***Relativismo:*** Es una tendencia a relativizar lo desconocido, en un punto, hacerlo por una búsqueda de sentirnos confortables. Seria cuando me animo a ser flexible o puedo ningunear a lo desconocido.
* ***Imperialismo:*** Cuando hay una proyección de la cultura y de los estándares éticos propios. En el caso de las corporaciones, a veces parecen actuar de manera mas relativista, es decir, se comportan adaptándose a los distintos estándares de los lugares donde operan y otras veces por ese geocentrismo, actúan con un imperialismo. Con una proyección de la ética propia. Esto tiene que ver con el ida y vuelta, los contenidos, el equilibrio, lo permeable que es una sociedad respecto de estos temas.

Por ejemplo, una empresa que opera a nivel mundial y posee varias sedes. El imperialismo tiene que ver con la proyección de sus propios valores y que espera que el mundo se adapte. Proyectas los valores, la arrogancia. “Si no me das lo que quiero, pongo mas gente en la calle”.

* ***Diferencias entre ambos:*** En el relativismo me adapto, es lo mas conveniente, el paquete de estándares que traigo lo voy adaptando, dependiendo del lugar. Por ejemplo, en el caso de las papeleras, las empresas sacaban ventaja de la situación aunque en Europa actuaban de forma distinta. En cambio, en el imperialismo impongo.

## Internacionalización

* ***Internacionalización:***
* Proceso de origen o expansionista por el cual una organización está presente en más de un país.
* Proceso de reemplazar una relación de mercado con una sola organización multinacional que abarca ambos países (Peng).
* ***Consideraciones basadas en las instituciones – Origen/Destino:*** En el proceso evolutivo de la internacionalización nosotros estamos en un lugar de origen y queremos ir a un lugar de destino. Es natural que haya una desventaja inherente que experimentan las firmas extranjeras en los países huéspedes debido a su estatus de no nativos. En el lugar de destino vamos a ser extranjeros.
* ***¿Por qué Internacionaliza nuestra empresa?***: Porque hay una ventaja, esa ventaja tiene que ser consistente con nuestros objetivos, con nuestras capacidades y si no tenemos las capacidades sabemos como desarrollarlas.
* ***Etapas:*** Los círculos representan el tamaño del mercado donde nació la organización (Origen). Los triángulos las escalas de organización (Pequeña, mediana, grande). Ir de lo pequeño a lo mas grande en los distintos ejes.

1. ***Entusiasta de la internacionalización:*** Las organizaciones que tienen muchos recursos, muchas capacidades y que operan en un mercado de origen reducido, les sobran capacidades como para internacionalizarse porque el mercado local les queda chico.
2. ***Siguiente en internacionalizarse:*** Se da en el caso de una empresa pequeña, que opera en un mercado pequeña. Aquí, si se dan ciertas condiciones como la vocación, la capacidad y la voluntad del management de hacer crecer esta organización tarde o temprano va a ser la siguiente en internacionalizarse. Este tipo de empresa si tiene vocación y voluntad, puede salir a buscar la capacidad para internacionalizarse.
3. **Lenta Internacionalización:** Una empresa de gran escala, que opera en un mercado de altísimo atractivo. La internacionalización, si es que la realiza, va a ser lenta ya que implica desafíos, incertidumbre, riesgos. Entonces, no conviene si es que estoy operando en un mercado donde todavía puedo.
4. ***Internacionalización ocasional:*** Una organización de alcance reducido, sea una Pyme o una mediana empresa y ópera en un mercado local bastante grande. Solo se va a internacionalizar si aparece una oportunidad demasiado atractiva, ya sea por interés de un importador del otro país.



* ***¿Dónde?¿Cuándo?¿Como?:*** Son formas de considerar las decisiones que tiene que tomar el equipo gerencial. Estas preguntas iniciales son donde ir, cuando ir y como ir.
* ***Consideraciones basadas en la industria:*** Cuando esto es positivo. Veo que es favorable internacionalizarme.
* Rivalidad entre firmas:Define el tipo de abordaje que voy a hacer. Cuanta mas rivalidad exista, sea entre firmas locales, internacionales o globales, hay una propensión de la empresa a continuar esa rivalidad.
* Barreras de entrada/economías de escala:Lo mas importantes a tener en cuenta es donde me conviene localizar mi fabrica para lograr economías de escala. Tiene que ver con lo que me cuesta ser extranjero, los incentivos de ser extranjero. Si voy a tener una desventaja competitiva por ser extranjero o no.
* Poder de negociación de proveedores:Que tan desbalanceada esta esta relación, si tengo pocos o muchos proveedores. Si puedo variar o cambiar los proveedores. Aquí hablamos del donde/cuando/como teniendo en cuenta si los proveedores van a estar disponibles en el país de destino. Aquí es donde surgen los proveedores globales.
* Poder de negociación de los clientes: Debo analizar si estoy trabajando en un mercado donde nuestro cliente es consumidor final o no. Debo analizar cuan significativa es la dependencia entre el cliente y ese cliente del país de destino.
* Productos sustitutos/servicios:Si no me compran a mi, a quien le están comprando. Donde me estoy metiendo, que grado de novedad tienen mis productos.
* ***Consideraciones basadas en recursos – VRIO:*** Este es un modelo en donde ven cuales son las ventajas competitivas de acuerdo a los valores que tenemos.
* Valor:El valor que se le da a mis productos.
* Rareza: Que tan raros son mis productos, que tan únicos.
* Factor de imitación: Que tan fácil me pueden copiar. ¿Estoy protegido por una patente en ese país?,
* Organización: Como están organizados los recursos y como puedo replicar esto.
* ***Consideraciones basadas en instituciones:***
* Riesgos reglamentarios:Que reglamentaciones tengo que cumplir, cuales son los riegos asociados a ellas.
* Barreras de comercio: Cuáles son las barreras del comercio, cual es el costo de no ser local. ¿Existe un tratado de protección de inversiones?
* Riesgos monetarios:Cuáles son los riesgos monetarios, es decir, de cuanto dinero hablamos, donde voy a hacer el fondeo de la nueva operación.
* Distancia cultural: Cosas que se deben o no hacer. Que es aceptable y que no. Que esta bien visto y que no.
* Normas institucionales:A normas me tengo que sujetar por ser extranjero. Por ejemplo, las reglas para comercializar mayonesa en otro país.
* ***Consideraciones basadas en la industria – Matriz:*** Las actividades que se ven abajo, son las actividades que están ligadas a las actividades del negocio y las de arriba son las actividades de apoyo.

Todas estas actividades tienen un costo, por ende, tengo que ganar mas plata que la que invierto para producir.

Lo que hago es tratar de entender de cuales de los eslabones son los que contribuyen a la gestión de valor y cuales al margen.

* ***Cadena de valor de la organización:*** A la hora de considerar la industria tengo que prestarle atención a que mi cadena de valor es solo una parte de la cadena y yo tengo que integrarme a otras organizaciones.
* ***Red de valor:*** Entonces, más que hablar de cadena de valor tengo que hablar de la red de valor. Tengo que ver y ser consiente de toda la red con la cual yo tengo relación. Se deja en evidencia que ya existe una complejidad en la cadena de valor local, por lo tanto, si nos vamos a otro país, será mas complejo. Hay que tener en cuenta la cadena de valor de los proveedores, del canal y finalmente del cliente.
* ***Consideraciones basadas en la industria – Constelación de valor:*** En este mapeo de valor, se ven cuales son las relaciones criticas que tengo con los proveedores y los compradores. Y si es posible adaptar la infraestructura de negocios que tengo en mi país en el país de destino.

Por ejemplo, que pasaría si surge una oportunidad de internacionalizarme y tengo una relación muy fuerte con mis proveedores. Por requisitos del país de destino, me piden que tenga base productiva en este país para poder operar. Mis proveedores no quieren internacionalizarse por lo que tengo que montar una estructura o tengo que trabajar importando materias primas y se poseen barreras. Es todo un desafío.

* ***Consideraciones basadas en recursos:*** Un recurso es algo que cada uno de nosotros tiene, es algo que tiene valor, algo que nos permite generar riquezas. Este tema fue tratado por la **administración** como la primera disciplina. Dentro de la administración, la **dirección** en donde la dirección de los negocios nos interesa para la gestión de recursos. En tercer lugar, la **estrategia,** es decir como vas a trabajar para generar riqueza.

La ultima, que es transversal, es como uso, genero y sostengo en el tiempo las **ventajas competitivas.**

Todos estos recursos, los utilizamos buscando ser la mejor organización que sea posible para que tengamos esas ventajas. Entonces, el propósito del juego es como hago para generar esas ventajas.

* ***Ventajas competitivas:***
* Product – Based Perspective: Si vos tenés un buen producto, el mercado te va a seguir solo. Es decir, dedícate a hacer buenos productos, con eso alcanza.
* Resourse – Based View: No alcanza solamente con hacer buenos productos. Además, se necesita una logística de distribución, comunicarme con los clientes, infraestructura financiera, entre otras cosas.
* Dynamic Capabilities: Préstale atención a todo lo que hay detrás pero tené en cuenta que los mercados funcionan a nivel competitivo por lo tanto, vas a necesitar capacidades que se vayan adaptando. Estas, luego van a ser consideradas necesarias cuando el mercado de destino es diferente.
* ***Product – Based Perspective:***
* 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. Requiere que el producto sea diferente a otros productos y además, el cliente, lo perciba y lo valore. Esto ultimo es lo criticado de este modelo.
* La clave está en **identificar** las relaciones producto/mercado adecuadas. Identificar en que mercado va a brillar.
* Se considera que es insuficiente ya que solamente se centra en el producto. No va mas allá en eso de crear ventajas competitivas que es lo que nosotros buscamos.
* ***Resourse – Based View:***
* Las organizaciones son heterogéneas y cada una posee recursos. Aun compitiendo en el mismo mercado, puede que las empresas no hayan desarrollado un conjunto de mejores practicas. Viendo la organización, hay un subconjunto, una parte de los recursos que son los responsables de generar valor. A partir de generar una estrategia efectiva, genera ventajas competitivas para la organización.
* La estrategia aquí es como me doy cuenta de que es lo que me esta generando una ventaja.
* Las diferencias entre la base de recursos explican los diferentes desempeños.
* Como organizamos los “recursos” es lo que genera las ventajas competitivas.
* Valor, Rareza, Imitación, Organización para captura de valor (VRIO).
* También se menciona a patentes, propiedades, tecnologías propietarias, relaciones.
* **Criticas:** Los recursos vienen dados. Prescinde factores ambientales que contribuyen con el desarrollo de recursos y eso cuando sos una empresa grande es un problema. Explicación insuficiente de la reconfiguración de recursos.
* La **organización** de los recursos posee una explicación sencilla. La organización posee recursos tangibles e intangibles. Los **tangibles** son las cosas que podemos tocar; la fabrica, las personas, los procesos productivos, los canales. Los **intangibles** tienen que ver con la cultura, los estándares éticos, el sentido de trabajar en equipo, los valores.

Aquí lo que nos interesa es buscar lo que conocemos como VRIO (Valor, rareza, difícil de imitar, organizado para capturar valor), descomponer el producto para saber como se esta ofreciendo valor.

* ***Dynamic Captabilities:***
* Expande/evoluciona de RBV al incorporar la capacidad evolutiva.
* 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. Las cosas por si solas no funcionan, necesitas laburantes que le pongan su onda. Necesitas que la organización funcione.
* No siempre conviene tener capacidades dinámicas. Depende del tipo de mercado. Si es lento, no hace falta.
* ***Consideraciones basadas en las instituciones – Origen/Destino:*** La transición genera desventajas por ser extranjero. Conviene comenzar a reclutar gerentes o personal clave que sea del país de destino. Debo prestarle atención a la reputación, el prestigio que debo tener como empresa para que no piensen que soy un cualquiera. Debo tener en cuenta todas las restricciones para evitar caer en alguna falta que apunte directo a mi reputación.

Hay que tener en cuenta las condiciones de la industria pero también de las organizaciones. Porque cuanto mas distintas estas sean de tu país de origen, la adaptación llevara mas tiempo y recursos.

## Caminos de la Internacionalización

* ***Esferas de decisión:*** Suponiendo variedad producto/mercado. Existen tres tipos de decisiones que se toman en una empresa global. Relación (HQ/HBU).

1. ***Alcance:*** Variedad de relaciones producto/mercado (Dispersión geográfica, variedad de productos, categorías de clientes). La empresa va a decidir en que mercados va a operar, si va a ir con todos sus productos o algunos, si va a trabajar con el cliente final o con un intermediario.
2. ***Valor:*** Características de actuación de las distintas esferas del alcance. Voy a fabricar en todos los países donde estoy presente o simplemente voy a fabricar en mi país de origen o voy a fabricar en un tercer país. Decisiones en la gestión de la cadena de valor internacional. Por ejemplo, Toyota.
3. ***Autonomía:*** Grado de descentralización de las decisiones de cada relación producto/mercado. Que tipo de autonomía le voy a dar a una filial de la empresa.

* ***Cuestiones en el ámbito corporativo – Diversidad internacional – UPSALA:*** Como una organización en el proceso evolutivo llega a la internacionalización.
* ***Variantes (Expansión, desarrollo, diversificación):*** La mejor opción tiene que ver con que quieres, donde estas parado, cuales son tus capacidades. Esto puede ser un proceso evolutivo.

1. Operación local, sin exportaciones habituales:Empresa que su mercado de origen tiene mucho atractivo o no posee las capacidades para salir de su mercado de origen.
2. Exportaciones locales vía representantes o agentes: La empresa comienza a encontrar atractivos fuera del mercado de origen. Se contacta con un importador y realiza la exportación a otro país. Sigue estando presente en el país de origen.
3. Establecimiento de una subsidiaria en el exterior:Salimos de nuestro país de destino y establecemos una subsidiaria. Ya tengo un pie puesto en el país de destino, a través de un representante y decido establecer una subsidiaria.
4. Producción y manufactura en el exterior: Ir e instalarse en el país de destino.

* ***Exportaciones:*** Me quedo en mi país de origen y mando mis productos al exterior.
* ***Ventajas:***

1. No se requieren instalaciones productivas en el país destino.
2. Se pueden explotar economías de escala en los países de origen. Si estamos hablando de grandes volúmenes, geolocalizar correctamente mi fabrica es difícil.
3. Utilización de internet potencia a pequeñas empresas para acceder a mercados internacionales.

* ***Desventajas:***

1. No permite a la empresa aprovechar las ventajas de focalización en país destino. No tiene el trato directo con el cliente final, sino a través de un importador.
2. Limita las oportunidades de obtener conocimiento sobre mercados y competidores locales. Nos limita que conozcamos el día a día del mercado de destino.
3. Puede crear dependencia de los intermediarios para la exportación.
4. Exposición a las barreras comerciales como los aranceles y cuotas de importación. Aquí entran en juego las instituciones.
5. Se incurre en costos de transporte.
6. Se puede limitar a capacidad de respuesta rápida a las demandas de los clientes. Si mi cliente y usuario final es distinto del importador. La capacidad de responder rápido esta limitada, alguien me explica que es lo que esta pasando.

* ***Licencias:*** Es mas fácil entenderlo desde el lado de las franquicias. No siempre son posibles, algunos productos o servicios pueden ser licenciados/franquiciados.
* ***Ventajas:***

1. Ingresos acordados por contratos mediante la venta de derechos de producción y marketing.
2. Limita la exposición económica y financiera. Recibe dinero y al mismo tiempo esta limitando la exposición económica y financiera.

* ***Desventajas:***

1. Dificultad para identificar al socio adecuado y para alcanzar un acuerdo sobre las condiciones contractuales (**?**).
2. Perdida de ventaja competitiva mediante la imitación. Estas expuesto a la imitación, la copia y esto fortalece el contrato.
3. Limita el aprovechamiento de las ventajas de la localización en el país destino.

* ***Joint Ventures + Alianzas Estratégicas:***
* ***Ventajas:***

1. Se comparte el riesgo de la inversión con el socio. Mas aun cuando la alianza la estoy haciendo en el país de destino.
2. Combinación de recursos y Know How complementarios.
3. Puede ser una condición gubernamental para entrar en determinados mercados (**?**). Si uno se instala en Brasil/India y va a trabajar en las industrias de alta sensibilidad, esto se hace con un socio local.

* ***Desventajas:***

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.

* ***Inversión Extranjera Directa:***
* ***Ventajas:***

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.

* ***Desventajas:***

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.

## Análisis de conveniencias

* ***¿Stay?¿Go?:*** El cuando/donde/como debe realizarse en el análisis de conveniencia. ¿Como trabajo las conveniencias? El balance para irse tiene que ser demasiado fuerte. Tengo que colocar en la balanza el ¿voy o no voy?

Hay fuerzas que impulsan a la internacionalización y otras que frenan y son fuerzas para la localía.

* ***Fuerzas de la Internacionalización:*** Debo tener las capacidades que se requieren para ir, las tengo. Tengo voluntad, compromiso, vocación para desarrollarlas. Depende de mi objetivo, del atractivo. Por información de contexto, mi mercado de origen esta saturado o por que las oportunidades que estoy viendo en el mercado exterior son muy atractivas. Puede ser que GO pese mas, pero tengo un management conservador. El GO no va a funcionar.
* ***Fuerzas para localía:*** Si el mercado actual de origen sigue siendo atractivo y hay espacio para seguir explorando.

## Los desafíos del estratega

* ***Objetivos:*** Mas allá de querer internacionalizarse y ganar dinero. **Definir que quiere decir cada uno de los objetivos que nos proponemos.** Porque todas estas definiciones tienen que ver con el ÉXITO. Definir bien el objetivo de cada acción, de cada operación.

El estratega es cualquiera que se pone a realizar la estrategia. Cada organización encuentra su manera de definir como vamos a hacer la estrategia.

Enfrenta ciertos desafíos como la diversificación, los activos (Patrimonio, recursos, los tenemos o no, como desarrollo la hoja de ruta), como hacer que todo funcione (Me armo un GANTT, pero que pasa si no funciona lo que planifique?)

* ***Condicionantes:*** Cuando hablamos de los condicionantes, son las instituciones, las restricciones. Que estoy comprando en el paquete cuando digo que quiero internacionalizarme. Que es lo que viene en el paquete de la internacionalización.
* ***Lo correcto y lo apropiado:*** Hay veces que hacer las cosas correctas significan mucho estrés organizacional. Cuando hablamos de lo correcto es hacer un plan, seguir determinados pasos, hablemos con expertos. Si no tengo tiempo, lo correcto pasa a ser lo apropiado. Si tengo que ir rápido debo saltearme pasos y incrementar la capacidad para soportar la incertidumbre.

# Capacidades Empresariales

* ***Contextualizar la estrategia:*** Tiene que ver con definir **nuestra posición.** ¿Cuál es **nuestra posición?**¿Con qué y cómo vamos a competir?. ¿Con que y como voy a competir?, tiene que ver con mirar para dentro y ver cuales son nuestras capacidades.

## ¿Cuál es nuestra posición? – Contextualizar la estrategia

* ***Las decisiones estrategicas consisten en:***
* La dirección a **largo plazo.**
* El **alcance** de las actividades.
* La consecución de una **ventaja**. Hago la estrategia para ganar.
* Abordar los **cambios** del entorno.
* Crecer 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.**
* ***Hasta donde y como mirar:*** Este juego de preguntas me permite contextualizar la estrategia. Esto tiene que ver con la hoja en blanco, saber que vamos a hacer, como vamos a trabajar estos temas.
* ***¿Qué tan lejos miramos?:*** Puede ser una definicion de alcance, de geografia.
* ***¿Cuál será nuestro mercado?:*** Donde voy a operar.
* ***¿Cuáles son nuestras presunciones? (Producto, Mercado, Regulaciones, Economía):*** Todo aquello que doy por concebido, va a mantenerse en el tiempo que me plantie en la primer pregunta. Si no se mantiene, como actuamos.
* ***¿Cuáles son nuestros valores y creencias?:*** Lo que vemos como instituciones informales que operan como restricciones. Ese conjunto de valores, creencias, es igual en el pais de destino o no.
* ***¿Cómo mediremos si estamos en el camino correcto?:*** Tener una hoja de ruta, tener un plan, ver como estamos respecto al plan, indicadores de éxito, etc.
* ***¿Qué productos ofreceremos y cuáles no?:*** Tener en cuenta madurez de los mercados, el ciclo de vida del producto.
* ***¿Cuáles son y cuáles serán nuestras ventajas competitivas?:*** En este espacio de tiempo, me tengo que preguntar cuales son mis ventajas competitivas. Lo que hoy me permite generar lucro, me va a permitir seguir teniendo lucro.
* ***¿Qué capacidades empresariales serán requeridas?:*** Que es lo que voy a necesitar en el espacio tiempo definido.

## ¿Con que y como vamos a competir?

* ***¿Qué capacidades empresariales serán requeridas? ¿Cuáles son y cuáles serán nuestras ventajas competitivas?:*** Estas dos preguntas son las que se vuelven clave porque aquí es donde empiezo a mirar cual es mi posicion y con que y como vamos a competir. Debo trabajar las capacidades y ventajas.
* ***Capacidades empresariales:*** ¿Qué somos?¿Que tenemos? ¿Que hicimos? ¿Que podemos hacer?. Estas preguntas me definen que es lo que tiene la empresa y le permite competir. A partir de esto, tengo que empezar a visualizarlas.
* ***Capacidades, competencias, recursos (Piramide – De arriba a abajo):***
* ***Direccion:*** Expertise, logros, Seniority, Equipo, Estructura.
* ***RR.HH:*** Capacidad, experiencia, buen juicio, profesionalidad, logros.
* ***Infraestructura:*** Recursos (Físicos, tecnológicos, financieros), Intangibles (Misión, Visión, Valores, patentes, marcas), Relaciones (Acceso privilegiado a materias primas, financiamientos, lobby).
* Si todo esto, lo mezclo que es lo que me **agrega valor,** que es lo que me construye **diferenciacion.** Esto me permite aislar las **capacidades estrategicas.** De todas las capacidades, tengo que **ver cuales son adaptables,** es decir, cuales son dinamicas.
* ***Capacidades empresariales:*** Todas las empresas tienen capacidades. Un conjunto de las capacidades, las estrategicas te agregan valor y diferenciacion. Las capacidades dinamicas son aquellas que son adaptables, aquellas que te permiten ser innovador.

# Recursos y Capacidades

* ***Recursos:*** Los bienes o activos tangibles o intangibles que una firma usa para elegir e implementar sus estrategias.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **RECURSOS**  ¿Qué tiene la organización? | **COMPETENCIAS**  ¿Qué hace bien la organización? |
| ***Capacidades Umbrales***  (Recursos que necesito) | **Recursos Umbrales** (Tangibles, intangibles)  **Es lo mínimo que tengo que tener.**  Satisacer exigencias minimas de … | **Competencias Umbrales**  Satisfacer exigencias minimas de … |
| ***Capacidades que me sirven para obtener ventajas competitivas***  **(Recursos que me generan una diferencia)** | **Recusos Únicos** (Tangibles, intangibles)  **Es lo que me sostiene la ventaja competitiva.**  Sostienen la ventaja competitiva y son dificiles de imitar u obtener… | **Competencias nucleares**  Sostienen la ventaja competitiva y son dificiles de imitar u obtener… |

|  |  |
| --- | --- |
| ***Recursos*** | ***Características*** |
| ***Financieros*** | Capacidad de generar financiamiento interno.  Habilidad de recaudar financiero externo. |
| ***Físicos*** | Ubicación de las 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. |

# Asignación de capacidades

* ***Tercerizar (Outsourcing) - ¿Qué tercerizar?:*** Puedo tecerizar cualquier cosa salvo las capacidades que sean estrategicas y esenciales. Aun asi, existen compañias que lo hacen (Organizaciones Virtuales). La tercerizacion busca “Variabilizar” el costo fijo o fijar el costo variable.
* ***Recursos (Gráfico):*** Permite ver que tan especifico es lo que tengo que hacer de la industria. Que tan común es lo que tengo que hacer en esa industria. Si es común, me tengo que dar cuenta que lo puedo terciarizar.

Un eje plantea lo que es “Especifico de la industria” y cuanto mas particular sea, cuantos menos van a poder hacer lo que yo necesito. Cuando sean comunes a la industria, mas oferentes van a poder hacer lo que necesito.

Otro eje plantes “Actividades de naturaleza común vs propias”, me permite ver que cosas voy a conservar en la casa y que otras puedo tercerizar.

La conveniencia viene dada por lo específico que sea lo que uno quiera tercerizar esto qué quiere decir si es muy específico de la industria y de la empresa va a costar encontrar a alguien que pueda hacer lo que precisas tercerizar

Lo segundo es más que nada un aspecto estratégico, no tiene o no tendría sentido tercerizar algo que es muy crítico para tu negocio; hay compañías que son virtuales y que no consideran como peligroso tercerizar cuestiones críticas porque tienen un paraguas de una marca un paraguas de prestigio una lealtad muy fuerte de los clientes en ese caso entonces también estaríamos diciendo que se puede tercerizar algo crítico.

1. ***Mano de obra externa (Outsorcing):*** Cuando son actividades muy comunes y particulares de la industria conviene?.
2. ***Mano de obra extranjera:*** Cuando algo es común y no hay una diferenciación puedo tercerizarlo.
3. ***En casa:*** Cuando tiene que ver con actividades propias de la firma y particulares de la industria conviene mantenerlas en casa.
4. ***¿?:*** No hay una idea clara de que hacer.

* ***Esquema de navegación de recursos:*** Plantea que lo que tengo que hacer, si es necesario que sea propio o se puede tercerizar.

Una captura de pantalla de un celular

Descripción generada automáticamente

# Análisis VRIO

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **¿Valioso?** | **¿Raro?** | **¿Costoso de imitar?** | **Explotado por la organización** | **Implicancias Competitivas** | **Desempeño de la firma** |
| NO | - | - | NO | Desventaja competitiva. | Debajo del promedio. |
| SI | NO | - | SI | Paridad competitiva. | Promedio. |
| SI | SI | NO | SI | Ventaja competitiva temporal. | Arriba del promedio. |
| SI | SI | SI | SI | Ventaja competitiva  Constante. | Consistente arriba del promedio. |

Se comienza a leer desde el desempeño de la firma. Lo ideal es desempeñarase por arriba del promedio y tener una ventaja competitiva constante. Generalmente, no funciona. Las empresas lideres se mantienen arriba del promedio o en el promedio.

Captura de pantalla de un celular con texto

Descripción generada automáticamente

* ***Debajo del promedio:*** Cualquier empresa que no trabaje el valor y no tenga organizados sus recursos y capacidades y tenga que salir a aprender tiene desventajas competitivas.
* ***En promedio:*** Debo trabajar con el valor y tener capacidades de management. Debe tener paridad competitiva.

## AEs como instrumento estratégico

* Implica pensar que una empresa en país de origen decide internacionalizarse en un país de destino. Para internacionalizarse debe pasar el filtro de las instituciones. Vamos a analizar que sucede si en vez de trasladarse al 100%, decide compartirlo con otra empresa.
* ***¿UEN ó AE?:*** Debemos ver que nos conviene mas. Si ir como una organización sola, es decir, armar una Unidad Estratégica de Negocios, 100% in house o realizar una Alianza Estratégica. Estos criterios sirven para darme cuenta cual es mejor.
* ***Velocidad de despliegue:*** Debo saber si necesito estar rápido en el otro país, conviene instalarse como una AE que desarrollar toda una nueva unidad de negocio.
* ***Velocidad de salida:*** Tiene que ver con la velocidad en la que necesito salir del país de destino porque no funciono el negocio o porque los países se llevan mal, conviene realizar una AE. Por ejemplo, te salís mas rápido alquilando oficinas que comprándolas.
* ***Riesgos asociados:*** Compartir riesgos financieros, institucionales, etc. Para esto, conviene una AE.
* ***Desarrollo de capacidades:*** Si al pasar al otro país, me doy cuenta de que tengo que desarrollar determinadas capacidades, me conviene realizar una AE para seguir aprendiendo sin incurrir en tantos riesgos y me suma tecnología, conocimientos, etc.
* ***Complementación:*** Nos podemos complementar con una empresa en el país de destino, entonces, la AE sumaria.
* ***Eficiencia:*** Valoro mas ser eficiente o tener todo el dominio de mi compañía. La AE puede ayudarnos a ser mas eficientes.
* ***Aprendizaje:*** Tener un AE con un socio del país de destino nos ayuda a conocer mejor el mercado y la cultura.
* ***Alianzas estratégicas:*** Entendimientos empresariales que siendo perdurables en el tiempo procuran mejorar la posición competitiva de los participantes, capacidades empresariales, modelos de negocios y estrategia empresaria.
* ***Oportunidades (Implicancias):*** Cuando hablamos de alianzas, estamos compartiendo básicamente el “Control Remoto” de nuestra empresa. Esto significa que me estoy metiendo con la estrategia. Si ingreso en la alianza para hacer mas cosas de las que habitualmente hacia, estoy **ampliando** la estrategia y por ende la incertidumbre. Pero, puede que hoy en día haga todo “In House” y comparta una parte con otro socio, en ese caso estoy **reduciendo** el control de la empresa.
* ***El equilibrio (Oportunidad y situación):*** Esto es un mapeo de alternativas.
* ***Libertad:*** En lo conceptual, cuando una organización ingresa a una alianza, va perdiendo libertad, comparte dirección y manejo de operaciones. Se ingresa en un mayor **compromiso.**
* En orden de libertades y compromisos, se puede iniciar con una **colaboración informal,** luego con una **colaboración** **formal.** Se puede seguir con una **unión transitoria,** luego con una **unión patrimonial**. Finalmente, con mayor grado de compromiso y menor libertad tenemos las **fusiones** y finalmente la **adquisición.**
* ***¿Qué define una estrategia de AE?:***
* ***Acuerdo cooperativo entre dos o mas firmas en donde:***

1. Una estrategia común es desarrollada en una actitud “ganar-ganar” para ambas partes.
2. Existe una relación recíproca para mejorar las fortalezas.
3. Comparten recursos, inversiones, riesgos para un beneficio conjunto.

* ***¿Por qué buscamos una AE?:***
* Compartir riesgos.
* Economías de escala (El otro socio me puede ofrecer 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:*** Son los que elegimos para describir lo que nos vuelca a una AE.
* ***Deal – Drivers (Evaluación):*** Son aquellas características, aspectos, facetas y circunstancias que promueven, impulsan, facilitan un acuerdo. Existen fuerzas, motores, circunstancias que facilitan a ir por una alianza. Sea por una disposición legal, por una característica del mercado, etc. **Fuerzas que impulsan al acuerdo.**
* ***Deal – Breakers (Evaluación):*** Son aquellas características, aspectos, facetas y circunstancias que en opinión (“valoración de cada parte”) alteran la sustentabilidad del acuerdo. **Es todo lo que te puede hacer fracasar una alianza.** Por ejemplo, si alguna de las dos partes no cumple con lo que habían pactado.
* ***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. **Busco los parecidos con mi socio para ver si me conviene hacer una alianza.** Se valora buscar lo distinto con mi posible aliado con el objeto de complementarnos.
* ***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. **La sinergia, además de conocimiento y tener claro las capacidades propias y del otro, ayuda a complementarnos.**
* ***Tipos de alianzas (Según el énfasis del Prospecting):*** 1 de 3. ¿Qué busco intentando aliarme?, generalmente hace foco en uno pero puede buscar mas de uno.
* Expansión estratégica.
* Apalancamiento de las capacidades empresariales.
* Mejoramiento del modelo de negocios.
* Desarrollo del management.
* ***Tipos de alianzas:*** 2 de 3.
* ***Ofensivas (+):*** Penetración de mercados, ampliación del 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. Ordenadas según el grado de integración y compromiso, de abajo para arriba.
* ***Redes de cooperación:*** Conjunto de organizaciones que comparten recursos (Información, procesos, management) cuyo propósito es interactuar sin renunciar a su funcionamiento independiente. No establecen relaciones de subordinación. (Clubes de compra + Cooperativas de Empresas).
* ***Relaciones privilegiadas:*** Relaciones “sustentables” en el tiempo que desarrollan empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un intermediario. (Proveedor único, Contrato de provisión de servicios).
* ***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 (Industria automotriz). **Tomar mi cadena de valor y darle una parte a un tercero, comparto la producción con un tercero.**
* ***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 (Campus interuniversitarios, Parques industriales).
* ***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.
* ***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 (Daimler-Benz y Chrysler crearon DaimlerChrysler).
* ***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.

Puede preguntar: Dadas estas características, querés utilizar tecnología de un socio o queres usar capital de terceros …. ¿Que tipo de asociatividad seria la mejor?

* ***Alianzas estratégicas:*** Peng, dado un esquema nos dice cuando las alianzas pueden orientarse a transacciones contractuales o basadas en capital. Es decir, cuando es mas conveniente en ir por una alianza, cuando es mas conveniente ir por un desarrollo autónomo. Tengo que ver que criterios y que objetivos me están pasando y sobre todo que socio comercial me esta ofreciendo.
* ***Transacciones de mercado – Alianzas no contractuales (No basadas en capital):*** Busco transacciones de mercado, alianzas mas inestables, orientadas a lo conveniente, al corto plazo. En este caso tendremos, comercialización conjunta, contratos de I+D, proyectos listos para operar, proveedor estratégico, distribuidor estratégico, licencia, franquicia.
* ***Transacciones de capital – Alianzas basadas en capital:*** Aquí meto mano en las transacciones basadas en el capital. En este caso tendremos la inversión estratégica (Coloco dinero en la alianza), accionado cruzado (Intercambio del paquete accionario en un porcentaje) y empresas conjuntas (Compartimos o desarrollamos algo nuevo a partir de empresas existentes).
* ***Alianzas estratégicas:*** Buscamos una alianza para buscar una ventaja. Como puede ser, mejorar mis habilidades, obtener mas tecnología, mas capital, etc. Estas son variantes que me sirven para ver oportunidades, ventajas, etc.
* ***Horizontales:*** Me conviene aliarme con mi competidor.
* ***Verticales hacia arriba:*** Alianzas con proveedores.
* ***Verticales hacia abajo:*** Alianzas con canal/clientes.
* ***Alianzas estratégicas:*** Existencia de múltiples oferentes en un mercado en el que son “forzados” a competir en precio más que la diferenciación.
* ***Ventajas:*** Reducir costos, riesgos e incertidumbre. Ganar acceso directo a activos adicionales. Oportunidad de aprender de los socios. Posibilidad de usar AE y redes como opciones reales.
* ***Desventajas:*** 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:***
* ***Etapa 1 - ¿Cooperar o no cooperar?:*** Me oriento a transacciones de mercado, búsqueda de relaciones cooperativas, fusiones y adquisiciones. (Stay or Go).
* ***Etapa 2 - ¿Contratos o capital?:*** Realizar un contrato o una alianza en búsqueda de capital.
* ***Etapa 3 – Especificando la relación:*** El **contrato** implica, la comercialización conjunta, contratos de I+D, proyectos listos para operar, proveedor/ estratégico, licencia, franquicia. Si busco **capital** puede ser a través de una inversión estratégica, accionado cruzado o empresa conjunta.
* ***Alianzas estratégicas:*** Cual es la conveniencia de las alianzas. Toda alianza deja lecciones, aprendizajes. Toda relación o conocimiento nos debiera nutrir de algo, sea bueno o malo. Necesidad de considerar las alianzas como partes de relaciones estratégicas.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fuerza de impulso** | **Alianzas/Redes basada en capital** | **Alianzas/Redes basada 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). |

## Gerentes y equipos gerenciales

* ***RR.HH Internacionales:***
* ***Gestión de competencias:*** Que habilidades, que trayectoria de vida se necesitan para el puesto. Este modelo se centra en las competencias.
* ***Expertise:*** Es la mirada desde el lado del individuo y como ese individuo se suma a ese equipo. Se centra en el individuo, en cada uno de nosotros. Vernos a nosotros como un contenido.
* ***Expertise gerencial:*** ¿Qué me llevo en la mochila?¿Que tengo para trabajar? Van a tener experiencia de vida, experiencia laboral, experiencia en cuanto a lo que estudiaron. Tienen conocimientos, habilidades y capacidades especificas.

Cada uno de nosotros como potenciales empleados tiene:

* Conocimientos técnicos y profesionales.
* Experiencias de conducción, laborales, de hacerse cargo.
* Habilidades que vamos desarrollando (Decidir, motivar, liderar, contactos).

Todo esto va a depender de las oportunidades de desarrollo que tengamos, de nuestra situación y de la inteligencia que le pongamos.

* ***Expertise del equipo gerencial:*** Lo que nos interesa, es como hago para integrar a los distintos recursos humanos. Busco integrarme al equipo.
* ***Expertise propia y ajena:***
* ***Base de expertise:*** Dominar el negocio, programar con el plan, monitorear el negocio. Conocimientos, habilidades, experiencias. Además de lo que soy como individuo, busco perseguir beneficio.
* ***Base de expertise complementarias:*** ¿Cómo armo el equipo?

1. Sinergia: Armonizar decisiones, coherenciar posturas, orientar la atención, transmitir significado. Al ser un equipo diverso, debo ver como orientar la atención y transmitir lo intangible, que es la misión, la visión, los valores.
2. Supervivencia organizacional: Construir el futuro, desarrollar personas, preparar a la organización, mantener la rentabilidad.
3. Supervivencia directiva: Adaptar su base de expertise, conseguir logros, establecer consensos, satisfacer a la CD, contener a la MS. Las personas en el equipo tienen que adaptarse, buscar logros, darle sustento a lo que se analiza, satisfacer a la coalición dominante, a aquellos que son poderosos.

* ***Recursos humanos internacionales:*** Tengo que reclutar, seleccionar, contratar, administrar (Pagar sueldos), desarrollarlo.
* ***Equipos gerenciales globales (Managerial Global Teams):***
* ***Beneficios:*** 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.
* ***¿Por qué suelen fracasar?:*** Inhabilidad para cultivar la confianza entre los socios. Barreras a la comunicación. Diferentes perspectivas.
* ***Desarrollando equipos globales:*** Crear claros y específicos objetivos para alinear iniciativas estratégica. Hacer los recursos disponibles. Seleccionar integrantes del grupo quienes tienen ventajas, habilidades para trabajar en mercado.

## Gestión de los RRHH

* ***La búsqueda del éxito:*** Lo que busca este modelo es a quien voy a privilegiar si yo tengo que contratar a alguien. Luego con esto voy a decidir la política de contratación de mi empresa.

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

La gestión de estos talentos es fundamental porque tiene un impacto en el desarrollo de los **procesos**, en la **estructura** jerárquica, desde ya, reformula la cuestión **cultural** (Desarrolla una cultura y se nutre de la cultura local). La temática del **personal** es transversal a la expansión. Tengo que pensar si la expansión la voy a hacer con mi gente o voy a contratar y valorar la cuestión de los **incentivos.**

Dependiendo la fortaleza cultural, las características, hay mayor propensión de los ejecutivos a tender a volver a su país de origen.

* ***La selección del exitoso:***
* ***Cómo trabajar la selección del ejecutivo global:*** Orientándolo, valorando la habilidad perceptiva, la sensibilidad que tenga el candidato. La adaptación cultural.
* ***Capacitación:*** Debemos tener una agenda, para bríndale capacitación cultural, lingüística, practico – técnica.
* ***La remuneración y compensación:*** Hay que tener en cuenta también que además del salario, tenemos costos adicionales de mover a un ejecutivo. Como así también, debemos tener en cuenta el salario en origen del ejecutivo.
* ***El atractivo para los expats:*** Tiene que ver con que valoran las personas al ser expatriadas. Experiencia de desarrollo personal y de vida, ampliar horizontes, mejor calidad de vida, desarrollo de carrera, riqueza financiera, hacer nuevos amigos y nuevas relaciones, el clima, eficiencia fiscal, menos delincuencia, costo de la vida, mejor ambiente para mis hijos, calidad asistencial y acceso, encontrar el amor o una pareja de vida, escapar de la intromisión política en el país de origen.

# Entrepreneurship

* ***Atractivo y condiciones:***
* ***Atractivo general:*** De la expansión o la presencia internacional. Hills plantea que está compuesto de beneficios, costos y riesgos.
* ***Beneficios:*** Tamaño de la economía, probabilidad del crecimiento económico.
* ***Costos:*** Corrupción, falta de infraestructura, costos legales.
* ***Riesgos:***
* Riesgos políticos: Agitaciones sociales, tendencias contra empresas.
* Riesgos económicos: Malos manejos económicos.
* Riesgos legales: Incapacidad para proteger la propiedad.
* ***El origen de los negocios – I$HC:*** Idea, recursos, habilidad, clientes.
* ***Idea:*** ¿Cuándo tengo una idea de negocio? Una idea no es un negocio, para ello debo agregarle **recursos.** También necesito **habilidades** que son las **capacidades** que necesito para montar el negocio. Y finalmente, **clientes.** Tengo una idea cuando puedo decir “Esto es la clave del negocio”, “De aquí voy a sacar el dinero y los talentos”.
* ***Oportunidad:*** ¿Cuándo una oportunidad de negocio? Cuando sobrevivimos por años es donde tenemos un negocio.
* ***Negocio:*** ¿Cuándo ... un negocio? ¿A quién le competiría asumir el riesgo? ¿A quién la incertidumbre? La incertidumbre le toca a quienes lideran. El riesgo es empresarial, está asociado con quien pone el capital.
* ***El origen de los negocios – JWB:*** Del 100% de las ideas, solamente el 2,3% logran obtener el fondeo necesario. De ellos, solamente el 11% llega a ser oportunidades de negocio. De ese 11%, al cabo del 5% sobrevive. Es decir que cada 1 negocio, se necesitan 20 oportunidades de negocios, 180 ideas y 9000 nuevas ideas.
* ***Supervivencia:*** Me dice que % de empresas tienen la posibilidad de sobrevivir luego de un año o 4, teniendo en cuenta la cantidad de empleados. La continuidad no esta asegurada, tiene un desafío. Cuantas mas personas son, mayor probabilidad de supervivencia en el mercado.
* ***Como piensa un emprendedor:*** Los emprendedores suelen enamorarse de su idea y cada mala noticia es una oportunidad para seguir pensando. A los emprendedores, no los educan como emprendedores. Les conviene especializarse en algo y no estudiar negocios. Es transformar una idea en una empresa. Los emprendedores tienen una intolerancia a adaptarse a las ideas de los demás. Se sienten incomodos trabajando en una situación en donde la gran mayoría de la gente se siente cómoda. La tolerancia al riesgo es muy alta.

# Entrepreneurship en acción

* ***El origen de la organización – ¿Cuándo surge la organización?:***
* ***Tradicional:*** Grupo de personas con un objetivo común. Es muy difícil encontrar un grupo de personas con el mismo objetivo.
* ***Actual:*** Conjunto de capacidad al servicio de los propietarios y de la sociedad. La organización surge cuando la empresa necesita ampliar su camino.
* ***Como potenciar (Los socios naturales de las Pymes):*** Buscamos quienes pueden potenciar nuestro negocio. Si tengo la idea y necesito buscar recursos. Quizá tenga las habilidades pero no tengo los clientes. Buscamos alguien que apadrine las ideas.
* ***Video:*** Tener una idea, saber como crecer y tener el soporte financiero. Los aliados naturales de los emprendedores son los que aportan recursos, capacidades. Tener una idea sola no alcanza.

# Entrepreneurship internacional

* ***Emprendedor global:*** Una combinación de comportamiento tomador de riesgos, proactivo e innovador que atraviesa fronteras y pretende crear valor para en las organizaciones.
* ***Descubrimiento:*** Búsqueda de oportunidades innovadoras.
* ***En acción:*** Poner oportunidades en acción.
* ***Evaluación:*** Interpretar acciones tomadas para el desarrollo de experiencia y conocimiento.
* ***Explotación:*** Desarrollo futuro de las oportunidades.
* ***Cómo se internacionalizan:***

1. Corriente económica:
2. Características del Management: Psicológicas, Comportamentales, etc.
3. Características de la Organización: Tamaño, Edad, Recursos, Información, etc.
4. Características del entorno: Competitividad, incentivos del gobierno, etc.
5. Estadios:
6. Operación Local, sin exportaciones habituales.
7. Exportaciones locales, vía representantes o agentes.
8. Establecimiento de una subsidiaria en el exterior.
9. Producción y manufactura en el exterior.

* ***Necesidad, oportunidad y expectativa:*** Estos tres conceptos tienen que estar en sintonía. Es la habilidad que tienen los emprendedores.
* ***Expertise del equipo gerencial:***
* ***Ambición, coraje, capacidad – Expertise del equipo gerencial:***

1. Objetivos empresariales.
2. Capacidades empresariales.
3. Atractivo del mercado de destino.
4. Preferencias del equipo gerencial.

* ***Disparadores internos:*** Tiene que ver con saber que despierta el consumo. ¿Por qué los Argentinos compran Stanley?
* Percepción del management.
* Eventos específicos.
* Especialización.
* ***Disparadores externos:***
* Demanda de mercado.
* Asociaciones comerciales.
* Oportunidades.
* ***Abordaje a la internacionalización:*** Uno puede llegar preparado o desarmado a la internacionalización.
* ***Ingenuo:*** Se utiliza el mismo abordaje para todos los mercados. Llegar desarmado.
* ***Eventos específicos:*** Se utiliza un abordaje para cada mercado, pero sin investigar y prepararse, si funciona está bien.
* ***Competitivo estratégico:*** Compañías evalúan y preparan su estrategia en función de opciones y oportunidades, desarrollando capacidades apropiadas.
* ***Iniciativa empresarial:*** “Una combinación de comportamiento innovador de riesgo proactivo y en busca que cruza fronteras nacionales con la intención de crear riqueza en las organizaciones”.
* ***Días para Setup inicial:*** Si quiero abrir un negocio, cuantos días me va a tardar.
* ***Estrategias empresariales:***

1. ***Crecimiento:*** Ponen énfasis en la acción más que en el análisis. Son fuertes en la agilidad empresarial y comercial.
2. ***Innovación:*** Es una variante de la especialización y diferenciación. Mejoran lo conocido combinando lo existente.
3. ***Redes:*** Aprovechamiento de vínculos para potenciar los negocios. Es una variante natural para apalancar capacidades empresariales.
4. ***Financiamiento y gobierno:*** Obtener capital para el crecimiento a cambio de derechos de gobierno.
5. ***Cosecha y salida:*** Transformar la estructura accionaria para salirse del negocio.

# Estrategia como acción

* ***Cómo entendemos la estrategia:*** La contextualización nos da varias preguntas para que comencemos a elaborar la estrategia. Estas formas nos permiten entender la estrategia (Según Mitzberg).
* ***Plan (Plan):*** Conjunto de pasos para lograr algo.
* ***Maniobra (Ploy):*** Estratagema en una situación particular.
* ***Patrón (Pattern):*** Coherencia de comportamiento en el tiempo.
* ***Posición (Position):*** Ubicación de determinados productos en segmentos particulares.
* ***Perspectiva (Perspective):*** Trabajar en función de la visión
* ***Estrategia como acción: Para saber cuales son las ventajas y el posterior desempeño.***
* ***Interacción competitiva:*** Interacción las acciones y las respuestas que realiza la
* ***Ventajas competitivas y desempeño:*** Buscamos que nos vaya bien, ganar, tener un buen desempeño respecto a los objetivos.
* ***Estrategia como acción:***
* ***Dinámicas competitivas:*** Acciones y respuestas que ejercen las firmas en competencia.
* ***Competencia multimercado:*** Las empresas enfrentan a los mismos rivales en múltiples mercados.
* ***Análisis del competidor:*** El proceso de anticipar las acciones de los rivales con el fin de reconsiderar el plan de la empresa y prepararse para lidiar con las respuestas de los rivales.
* ***Tolerancia mutua:*** Las empresas de mercados múltiples respetan las esferas de influencia de sus rivales en ciertos mercados y sus rivales hacen lo mismo, lo que conduce a una “conspiración táctica”.

# Modelo de dinámicas competitivas

* ***Dinámicas competitivas:*** Atacar, contraatacar y cooperar. Como hay un ida y vuelta entre lo que hacemos y la respuesta que obtenemos.
* ***Consideraciones basadas en la industria:*** Concentración, líder de la industria, homogeneidad de producto, barreras de entrada, lo que tienen en común los rivales en el mercado. **Que haya menos competencia.**
* ***Consideraciones basadas en recursos:*** Habilidades valiosas para atacar, detener y responder, rareza de ciertos activos, factor de imitación de acciones competitivas, habilidades organizacionales para la acción, similitud de recursos con rivales.
* ***Consideraciones basadas en instituciones:***
* Competencia doméstica: Competencia original/política antimonopolios.
* Competencia internacional: Comercio original/política contra importaciones.
* ***Consideraciones basadas en la industria:***
* ***Conspiración:*** Intentos colectivos entre empresas competidoras para reducir la competencia.
* ***Leyes antimonopolios***: Leyes que intentan reducir las prácticas de negocios anticompetitivas tales como los carteles y fideicomisos (?).
* ***Cartel:*** Una entidad que arregla la producción y fija los precios y que involucra múltiples competidores. Los oferentes se ponen de acuerdo. Por ejemplo, las licitaciones o la obra pública.
* ***Concentración:*** Porcentaje de ventas totales de los primeros/principales empresas.
* Positivo: Acciones comerciales con sinergias conjuntas. Posibilidad de desarrollo de proveedores globales. Mejora en la capacidad de negociación con autoridades locales producto de la “oligopolización”.
* Negativo: Las autoridades regulatorias pueden interpretar la existencia de “cartelización”. En condiciones monopólicas las autoridades pueden aplicar la legislación respectiva. Potencial insatisfacción de clientes ante la oferta “cartelizada/monopólica”. Se puede limitar a capacidad de respuesta rápida a las demandas de los clientes.
* ***Líder de la industria:*** Existencia de un oferente dominante.
* Positivo: Fijación de estándares comerciales y precios. Capacidad para penalizar nuevos ingresantes o seguidores desafiantes por los mayores recursos financieros y el manejo de precio. Posibilidad de aprovechar escalas inter e intra fronteras. Posibilidad de construir, desarrollar, consolidar barreras de entrada.
* Negativo: Fijación de estándares comerciales. Capacidad para penalizar nuevos ingresantes o seguidores desafiantes por los mayores recursos financieros y el manejo de precio. Posibilidad de aprovechar escalas inter e intra fronteras. Posibilidad de construir, desarrollar, consolidar barreras de entrada.
* ***Homogeneidad:*** Existencia de múltiples oferentes en un mercado en el que son “forzados” a competir en precio más que la diferenciación.
* Positivo: Posibilidad de actuar rápidamente para “conspirar” y eliminar competencia por disponer de mayores recursos financieros. Capacidad para penalizar nuevos ingresantes o seguidores desafiantes por los mayores recursos financieros y le manejo de precio. Posibilidad de aprovechar escalas inter e intra fronteras. Posibilidad de construir, desarrollar, consolidar barreras de entrada.
* Negativo: Potencial atracción de competidores que logren diferenciarse con propuestas de mejor relación precio/diferenciación. Posibilidad de ser percibidos como productos “tradicionales”, “convencionales”, “obsoletos”, etc.
* ***Barreras:*** Existencia de obstáculos para el ingreso de nuevos oferentes. Requerimientos de capital, economías de escala, lealtad del cliente, accesos privilegiados.
* Positivo: Disponer de una protección estable, temporal (o permanente) en un mercado específico. Posibilidad de tener agilidad comercial, alta rentabilidad mientras se mantengan tales condiciones.
* Negativo: En los casos en que tales ventajas se originan en prebendas legales, existe una debilidad por la amenaza de cambios regulatorios. Sensibilidad a los cambios disruptivos que vuelvan obsoletas las barreras de entrada.
* ***¿Qué tienen en común los rivales?:*** Mercados con superposición de competidores.
* Positivo: Posibilidad de “acordar” áreas de actuación o esferas de influencia. Capacidad para una “cartelización cruzada”. Articulación de tolerancia mutua basada en la disuasión.
* Negativo: Debilidad competitiva por la ruptura de las coordinaciones inter mercados. Posibilidad de revisión de sus prácticas a nivel regional.
* ***Consideraciones basadas en recursos:*** Valor, rareza, imitación, organización (VRIO).
* ***Desventajas competitivas:*** Debajo del promedio.
* ***Paridad competitiva:*** Promedio.
* ***Ventaja competitiva temporal:*** Arriba del promedio.
* ***Ventaja competitiva constante:*** Consistentemente arriba del promedio.
* ***Consideraciones basadas en instituciones:***
* ***Domésticas:*** Competencia original/política antimonopolios.
* Política de competencia: Políticas que gobiernan las reglas de juego en la competencia, que determinan la mezcla institucional de competencia y cooperación lo que da pie al sistema de mercado.
* Política antimonopolios: Políticas de competencia diseñadas para combatir monopolios y carteles.
* Conspiración para fijar precios: Los monopolistas o grupos de conspiradores fijan los precios a un nivel más alto que el nivel competitivo.
* Fijación agresiva de precios: Fijar precios por debajo de los costos a corto plazo para destruir a los rivales. Intentar elevar los precios para cubrir sus pérdidas a largo plazo después de eliminar a los rivales.
* ***Internacional:*** Comercio original/política contra importaciones.
* Saturación de mercado:Un exportador vendiendo por debajo del costo en el extranjero y planear la elevación de precios después de haber eliminado a los rivales locales.
* **Ataque** (Grupo inicial de acciones para ganar ventaja competitiva).
* **Ofensiva** (El clásico ataque frontal con fuerza bruta).
* Leyes contra la saturación:Leyes que castigan a las compañías extranjeras que se involucran en la saturación en un mercado domestico.
* **Contra ataque** (Un grupo de acciones en respuesta a un ataque)
* **Finta** (El ataque de una firma sobre una arena focal importante para un mejor competidor pero que no es el verdadero objetivo del ataque).

# Integrando miradas

* ***Locales vs. Multinacionales:*** Si comparo la cantidad de recursos que tiene una empresa local y una empresa internacional. Si también comparo las operaciones de una empresa local y una sucursal o subsidiaria que forma parte de una empresa multinacional.

En términos de autonomía, las empresas locales tienen mayor libertad de decisión. En cambio, las multinacionales tienen toda una espalda atrás antes de tomar decisiones. El ejecutivo de una subsidiaria tiene mas recursos, que en una empresa local. Las decisiones están mas cerca en las locales.

Cuando tengo un problema de negocios o alguna situación en particular, la multinacional tiene mayor espalda que la empresa local. Aquí es donde se ve un plus en trabajar en una multinacional.

¿Qué temas tengo que considerar cuando salgo a comparar las empresas locales y las multinacionales?

* ***Hipercompetividad:*** Se da con ciclos de competencia y de innovación. Se aceleran y por ende las empresas para sostener sus ventajas competitivas deben tener capacidades dinámicas.
* ***Ciclo de la competencia:*** Se refiere a la situación en donde hay una empresa o un grupo de empresas que ya están establecidas y aparece un nuevo jugador. Una empresa pequeña que comienza a trabajar en donde puede destronar a las empresas mas grandes. Esta empresa grande en principio la va a ignorar porque le parece poco significativa. Esta es una excelente oportunidad para que la empresa pequeña con mucho potencial siga creciendo y en algún momento va a salir de la posición pequeña y va a atacar segmentos adyacentes de donde genera competitividad la empresa mas grande. Este ciclo se da todo el tiempo en mercados atractivos. Este ciclo redefine el mercado. Esta cuestión de la rivalidad es cada vez mas frecuente y cada vez mas rápida es por eso que hay que ser mas flexible. Por eso hablamos de capacidades dinámicas.

Captura de pantalla de un celular con letras

Descripción generada automáticamente

* ***Ciclo de innovación:*** Tiene que ver con el manejo de la cadena de valor. Involucra un proceso que se retroalimenta, donde hay una curva de aprendizaje, voy y vuelvo. En los mercados hipercompetitivos, esto se da muchísimo más rápido. (I+D, prototipo, testeo, producción, clientes).
* ***Locales vs EMN en países emergentes:*** Plantea la dinámica competitiva comparando las empresas locales y multinacionales en los países emergentes. Presenta esta matiz donde tenemos por un lado las presiones de la industria al globalizarse y hacer escala. Esta presión es alta cuando tenemos incentivos por parte del Estado que les permiten a las empresas hacer escala en determinadas industrias y ser competidores globales. En el otro eje, tenemos los activos competitivos que tienen las empresas. Pueden estar bien orientados al mercado local o transferibles al extranjero.

1. ***Evasiva:*** Tengo presiones para globalizarme pero mi producto esta muy orientado al mercado local. Voy a ser mas selectivo, puedo salir al mercado internacional pero ser selectivo porque no tengo las capacidades para tener algo extensible al extranjero.
2. ***Contendiente:*** Tengo presión para globalizarme alta y capacidades transferibles al extranjero. Soy un jugador global.
3. ***Defensiva:*** Cuando mis capacidades están adaptadas al mercado local y no tengo capacidades para internacionalizarme, voy a ser defensivo.
4. ***Extensiva:*** Estrategia que se centra en aprovechar las competencias locales en el extranjero por medio de la expansión hacia mercados similares.

* ***Gigantes emergentes:***
* Se necesita comprender el **mercado de factores** y el **mercado de productos** que es donde finalmente estamos presentes. Se considera como una empresa en un país dado, hereda esa ventaja competitiva del país. Tiene que ver con que tipos de productos puedo ofrecer y que remuneración obtener.
* La **BASE DE LA PIRAMIDE** del mercado consiste en personas que sólo pueden comprar los productos menos costosos. **Trabajo con los clientes de menor poder adquisitivo, la variable central es el precio. Sensibles al volumen y al precio por lo que no necesito construir diferenciación.**
* Los consumidores en el estrato **LOCAL** se contentan con los productos de calidad local a precios locales. En el mercado, los ejecutivos toleran condiciones de trabajo inferiores mundial mientras reciban salarios superiores al promedio. **Los consumidores se ven satisfechos con los productos que están en el mercado.**
* En el estrato **GLOCAL,** en el mercado de productos, los consumidores demandan productos adaptados de estándar casi global, están dispuestos a pagar un poco menos que los consumidores globales. Los ejecutivos trabajarán para empresas locales aunque el pago sea menor que las EMN. **Los que tienen mayor poder adquisitivo pueden acceder a productos del mercado internacional pero que están ajustado a la preferencia local.**
* En la cima **GLOBAL,** en el mercado de productos, los consumidores quieren bienes con los mismos atributos y calidad que en los países desarrollados y están dispuestos a pagar precios globales. En el mercado de talento, los ejecutivos sólo trabajara y aceptarán salarios de clase mundial.
* ***Competidores y dinámica competitiva:***
* ***Competidores:*** Empresas operando en el mismo mercado, ofreciendo los mismos productos y apuntando a los mismos clientes.
* ***Rivalidad competitiva:*** Es un conjunto de acciones y respuestas competitivas que las empresas realizan para construir, desarrollar o defender sus ventajas competitivas. **Es el grado de agresividad con que se dan las acciones, las iniciativas, las respuestas, etc.**
* ***Dinámica competitiva:*** Acciones y respuestas competitivas llevadas a cabo por todas las empresas de un mercado específico. Puede ser que un mercado o un sector tenga alta o baja rivalidad dependiendo del grado de agresividad que tienen los mercados en particular.
* Los **competidores** que se envuelven en una **rivalidad competitiva,** se da porque buscamos **ganar ventajas competitivas** en un mercado especifico. Para llevar esto adelante **necesito tener dinámica competitiva o comportamiento competitivo**. Esto es el propósito de lo que estamos buscando, competidores que ingresan en un mercado que tiene distintos niveles de rivalidad competitividad. En conclusión, buscamos ganar ventaja en un mercado competitivo, lo hago a través de acciones. Todo esto resulta en la **“Dinámica competitiva”.** Esto nos interesa porque busco la diferencia y así se como me tengo que preparar. Encontrar lo diferente es darme cuenta de que es lo que tengo que hacer, que capacidades empresariales tengo que desarrollar. QUIERO SABER QUE TAN DIFERENTE ES EL NUEVO MERCADO.
* ***Un modelo de rivalidad competitiva:*** Para conocer la rivalidad competitiva. Para darme cuenta de que rivalidad tiene un mercado tengo que analizar, apreciar como compite el mercado, analizar las probabilidades de ataque de la otra empresa y evaluar los resultados.
* ***Análisis competitivo:*** Tengo que analizar la generalidad del mercado, cuales son las ofertas, que tan distinto es lo nuevo que lo conocido. Similaridad de los recursos.
* ***Motores del comportamiento competitivo:*** Reconocimiento, motivación, habilidad para competir.
* ***Rivalidad inter empresa:*** ¿Qué hay como incentivos para que una empresa ataque y otra se defienda? Analizar la propensión de un ataque, de una respuesta. Analizar me permite darme cuenta la agresividad que tendrá el mercado.
* **Probabilidad de ataque:** Incentivos para mover primero. Tamaño de la organización. Calidad.
* **Probabilidad de respuesta:** Tipo de acción competitiva. Reputación. Dependencia de mercado.
* ***Resultados:*** Posición en el mercado. Desempeño financiero. Cuando se da de un país internacional a un mercado emergente, existe el efecto contagio que le da la empresa al país. Por ejemplo, cuando llego Stbx a Argentina, comienzan a contagiar el mercado.
* ***Esquema de un análisis del competidor:*** Nos plantea el grado den donde tengo presión competitiva. Cuanto mas similares sean, mayor posibilidad tengo de competir. Cuanto menor, tengo mayor espacio para innovar. Lo principal es que tengo yo para competir! Esto me permite ver quien es quien, quien esta mejor parado.
* ***Generalidad del mercado:*** El mercado es genérico o no tan genérico.
* ***Similaridad de recursos:*** Las capacidades, los recursos, son similares? Son diferentes? Tiene que ver con que tengo para competir. ¿Qué tienen ellos que tengo yo?
* ***Motores del comportamiento competitivo:*** No son los únicos motores de comportamiento. Lo importante es saber como se compite en el mercado. Generalmente, las reglas de competición cambian de país a país. Tengo que buscar la brecha para identificar que tengo que hacer, buscar la diferencia. Se dice que se puede competir desde el reconocimiento, la motivación, la habilidad. Lo importante es competir como se compite.
* ***Reconocimiento:*** Tiende a ser mayor cuando las empresas tienen similares recursos (en términos de tipos y cantidades) Afecta el entendimiento de las empresas de sus propias acciones y respuestas competitivas.
* ***Motivación:*** El incentivo de la empresa para actuar o responder al ataque de la competencia, se relaciona con lo que se gana y pierde. Cualquier competidor podría estar consciente (y reconocer) pero no necesariamente motivado para reaccionar.
* ***Habilidad:*** Se refiere a los recursos de cada empresa y la flexibilidad que brindan. La similitud/similaridad determina la acción/respuesta más probable ya que la empresa entiende mejor lo conocido que lo desconocido.
* ***¿De que se trata la dinámica competitiva?:*** Es la interacción entre empresas. La dinámica competitiva se refiere al ida y vuelta entre las empresas en un mercado especifico. La rivalidad competitiva tiene que ver con el grado de agresividad que tiene el mercado especifico. Con todo esto, buscamos conocer que tan diferente es lo que conozco de lo que no conozco para identificar oportunidades de mejora y trabajar en mis capacidades empresariales.

# La diversificación

* ***La diversificación:*** La organización se va a salir de su organización de mercado actual. ¿Vamos a seguir con lo mismo o vamos a cambiar? SALIRSE DE LO CONOCIDO!
* ***Las dimensiones:*** Mi organización, mi negocio, mi fuerza esta acostumbrada a trabajar en una dimensión conocida. Diversificarse puede incluir modificaciones en principalmente dos aspectos.
  + ***Productos:*** Incorporar nuevos productos, nuevas familias de productos, servicios conexos a nuestra propuesta de valor. Diversificar!
  + ***Geografía:*** Tiene que ver con la idea básica de la diversificación geográfica. Salir a otro mercado físico.
* ***La diversificación:*** Cuanto más grado de diversificación tenga, mas riesgo asociado tengo. Cuanto mas desconocido tenga, más tengo que salir a aprender.
* ***Riesgo financiero:*** Capacidad de la empresa de mantener sus compromisos financieros en un momento dado. Cuanto mas desconocida sea la diversificacion, mas riesgo financiero puedo tener.
* ***Riesgo comercial:*** Capacidad de la empresa de mantener una oferta de productos y servicios de manera sustentable. Es mas riesgoso cuando trabajo en un mercado donde los clientes son sensibles a la reputacion de la oferta.
* ***Riesgo empresarial:*** Capacidad de la empresa de mantenerse en funcionamiento autónomo y sustentable. Cuando por combinacion de variables la empresa deja de tener capacidad de seguir existiendo.
* ***¿Cómo se elige?:*** Debemos estudiar las oportunidades que tenemos.
* ***Contexto + Criterios = Oportunidad.***
* ***Contexto:*** Respuestas a las preguntas que nos hicimos en cuanto al contexto a corto y largo plazo. Horizonte (Hacia donde miramos), presunciones, oferta, ventajas, nuevos requerimientos, monitoreo.
* ***Criterios:*** Cuestionarnos que conviene, alianzas estratégicas o InHouse. Para saber que es mas conveniente, preciso criterios. Estos criterios, definen el éxito en una empresa.
* ***Oportunidad:*** Con todo el contexto, salgo a buscar oportunidades. **I + MA + A.** **Identificar** oportunidades y ver si esas dinámicas que se van a dar en el tiempo futuro son conocidas por nosotros, sino lo son, hacer un To Do List para con eso saber cual es el atractivo. Luego, debo **medir el atractivo** no solo financieramente sino también desde la estrategia y esto nos permite filtrar. Y por ultimo, **aprovechar** las oportunidades dependiendo de mis capacidades, objetivos, preferencias, tener en claro que la situación de la empresa puede decir si vamos o no a superar las barreas.
* Entonces, los ***criterios*** terminan siendo filtros en cuanto que prefiero o no prefiero. Referencia que permite establecer un curso de acción por sobre otro. Opinión o juicio para confirmar una postura. Los criterios terminan siendo filtros.
* ***Matriz de diversificación Ansoff:*** Una organización puede operar con productos actuales o nuevos. Los clientes pueden ser actuales o nuevos. Cuanto mas me mueva de lo actual a lo nuevo (Diversificación), es cuanto mayor riesgo asociado tengo. Tiene una limitación, un gris de opciones intermedias, por ejemplo cuando una empresa se mueve de CABA a Gran Buenos Aires, no es un mercado distinto pero no es mi mercado, puede que haya otras reglas, otra competencia. No es un desarrollo de mercado pero si una expansión.
* ***Desarrollo de mercado:*** Es el cambio de posición física de la empresa Por ejemplo, solamente trabajo en Rosario y decido moverme a Mendoza, pero sin cambiar el producto.
* ***Diversificación:*** Tiene que ver con moverme y al mismo tiempo, cambiar de cliente y de producto, por ende hay un mayor riesgo.
* ***Penetración/Consolidación:***
* ***Desarrollo de productos:***
* ***Matriz de novedad producto/mercado – Ansoff:*** Agrega otras variables teniendo en cuenta que cuando salgo a otro país es una expansión de mercado y no un desarrollo de mercado. Por ejemplo, en el caso de Aspirineta, se creo para que sea un remedio para chicos, pero con los años los cardiólogos buscaban un remedio secundario para tratar el tema de la coagulación, y encontraron a la Aspirineta como opción, quiere decir que por oportunidad de mercado o desarrollo de algo se vio una expansión de producto.
* Desarrollo de mercado:
* Diversificación parcial:
* Diversificación:
* Expansión de mercado:
* Diversificación limitada:
* Diversificación parcial:
* Penetración/Consolidación:
* Expansión de productos:
* Desarrollo de productos:
* ***Modelo de dinámicas competitivas:*** Estrategias de diversificación (Productos/Geográfica).
* ***Consideraciones basadas en la industria:*** Oportunidades de crecimiento de la industria, rivalidad entre empresas, barreras de entrada, poder de compradores y compradores, 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).
* ***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).
* ***Consideraciones basadas en la industria:***
* ***Oportunidades:*** Oportunidades, atractivos, capacidades.
* ***Rivalidad:*** Dinámica, rivalidad competitiva, dinámica y rivalidad comparativa en el mercado de origen. Rivalidad en lo nuevo y en lo que ya conozco. Saber por donde esta la diferencia.
* ***Barreras:*** Altas barreras en mercados actuales pueden empujar a la diversificación. Ídem Rivalidad competitiva. Dinámica y Rivalidad comparativa con mercado de origen.
* ***Poder de proveedores:*** Concentración, pueden empujar a la diversificación. Disparidad, pueden empujar hacia integraciones verticales.
* ***Amenazas:*** La potencialidad de la oferta del otro, pueden empujar a la diversificación. El atractivo, puede empujar hacia integraciones verticales.
* ***Posible conglomeración:*** Es cuando empresas que funcionan separadas comienzan a formar parte de un grupo empresario. Cuando tengo algo tercerizado, ver si lo involucro a la empresa. Conglomeración como búsqueda de una ventaja competitiva.
* ***Consideraciones basadas en recursos:*** VRIO.
* ***Diversificación y creación de valor:*** La propuesta de diversificación debe crear valor para el cliente.
* ***Singularidad:*** Ser único, ofrecer algo único.
* ***Posibilidad de imitar:*** Puedo trabajar en economías de escala y proteger mis patentes.
* ***Organización:*** Aprovechar ventajas de escala, oferta. Trabajar para que la diversificación sume en cuanto a los recursos.
* ***Consideraciones basadas en instituciones:***
* ***Instituciones formales:*** Regulaciones que limitan la concentración (Empujan organizaciones a la diversificación). La popularidad de los negocios concentrados (Empujan a la regulación favorable de los conglomerados).
* ***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.

# La integración

* ***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.

Integración vertical hacia atrás ingreso en donde esta a la derecha. Hacia adelante tiene que ver con la integración.

Nuestra organización tiene proveedores y clientes, cuando se habla de integración hace referencia de ingresar al negocio de los proveedores o de los clientes, por atractivo, por oportunidad, etc.

El fabricante tiene esas relaciones, las líneas punteadas son los actores, a la derecha se encuentra la red de valor, tienda de distribución, transporte, información de marketing y reparación y mantenimiento.

Hacia la izquierda tenemos los eslabones anteriores, transporte, materias primas, maquinarias, financiamiento, I+D. En este lado se podría hacer una integración, una integración vertical, hace referencia a cuando ingreso en el negocio de todo de todo lo que esta en la izquierda, en cambio una integración vertical hacia adelante hace referencia a cuando ingreso en el negocio de todo lo que esta a la derecha.

Las integraciones horizontales es todo lo que esta arriba, productos competitivos, productos complementarios, capacidades complementarias y subproductos.

¿Por que las integraciones las llamamos diversificaciones relacionadas? Porque me mantengo en el actual y conocido ecosistema.

¿Que es la diversificación no relacionada? Cuando salgo de todo esto, me voy a otro lado.

Captura de pantalla de un celular

Descripción generada automáticamente

# Integrando miradas

* ***Niveles de diversificación:***
* ***Bajo:***
* Cuando tengo un **negocio individual,** el 95% ó más de los ingresos provienen de un solo negocio.
* Cuando opero en un **negocio dominante,** el 70-95% de los negocios provienen de un solo negocio.
* ***Medio/Elevado:***
* Cuando tengo **restricciones relacionadas,** menos del 70% de los ingresos provienen del negocio dominante.
* Cuando tengo un **vínculo relacionado**, menos del 70% de los ingresos provienen de negocios relacionados y hay vínculos limitados entre negocios. Vínculos limitados entre los negocios.
* ***Elevado:***
* Cuando **no tengo relación,** menos del 70% de los ingresos provienen del negocio dominante y no hay vínculos entre los negocios.
* ***¿De que se trata la diversificación y la integración?:*** Son decisiones que se relacionan e impactan sobre nuestra propuesta de valor en cuanto a productos, servicios y geografía. Esto implica gestionar la cartera (Requisitos de la organización), se buscan negocios que nos den sinergia y los desarrollos que agreguen valor. Tiene que ver con **gestionar la cartera de negocios.** Por ejemplo, en el caso del Grupo Clarín.

# Dinámica Competitiva y Políticas

* ***Gobierno Corporativo:*** Conjunto de disposiciones que regulan la concepción, y la dinámica de los órganos de gobierno y conducción de una organización.
* ***Pertinencia del tema – Gobierno de las organizaciones:***
* La gente admite con facilidad que los gobiernos sean organizaciones; lo contrario, que las organizaciones sean gobiernos, es igualmente cierto pero raramente tomado en consideración.
* ***Dinámica, política y competitiva – Las dimensiones:*** Debo reflexionar y entender que todas las personas son distintas y podemos tener diferencias, matices. Si existen diferentes puntos de vista y aunque todos quieran lo mejor para la organización. **Debemos darnos cuenta de que en una situación real de la organización estas personas van a convivir y esto genera una dinámica donde hay articular diferencias.**

Después de definir la estrategia tenemos que pasar filtros institucionales. ¿Quién define en una organización lo que es viable, aceptable? Las personas que forman parte de la conducción. Cuanto mas variado sea, cuanto mas separado este la gestión de la propiedad aparece la **dinámica política,** es decir, como hacemos para ponernos de acuerdo en una situación real. Esta dinámica, es similar a la **dinámica competitiva** que es como interactúan y a la **rivalidad competitiva** que es el grado de agresividad de los competidores. Estos gerentes y accionistas interactúan y tienen ciertos niveles de agresividad para tratar de hacer valer sus posturas e intereses acerca de lo que es conveniente. Cuando las diferenciamos, también debemos saber que están relacionadas. La dinámica política implica una interacción con la dinámica competitiva.

# Gobierno Corporativo

* ***Gobierno corporativo según Peng:*** Relación entre diversos funcionarios participantes para determinar la dirección y el desempeño de las corporaciones.
* ***Gobierno corporativo:***
* ***Consejo de administración:*** 
  + - Conformación.
    - Estructura de Liderazgo.
    - Consejos entrelazados.
    - Rol del Consejo de Administración.
    - Dirigir de manera estratégica.
    - Mecanismos de gobierno.
* ***Propietarios:***
* Concentración.
* Propiedad familiar.
* Propiedad del Estado.
* ***Gerentes:***
* Conflictos.
* Propiedad y gerencia.
* ***Modelo de gobierno corporativo:***
* ***Consideraciones basadas en la industria:*** Directores externos, propiedad interna, dualidad del CEO.
* ***Consideraciones basadas en recursos:*** Valor, singularidad o rareza, posibilidad de imitar, capacidades organizacionales.
* ***Consideraciones basadas en instituciones:*** Modelos o estructuras formales, modelos o estructuras informales.
* ***Consideraciones basadas en la industria:***
* ***El impacto de los directores externos – Positivo y Negativo:*** Son aquellos que provienen de otro lugar. Muchas veces no comprende, desconoce. Si conviene o no tener directores externos tiene que ver con el momento en que se encuentra la empresa. En nuestro caso, tener un director externo sumaria ya que no conocemos el mercado en destino, aunque puede ser un poco caro. Tener directores de renombre prestigian a la organización.
* ***Atractivos:*** Acercar nuevas oportunidades, contactos, prestigio, etc.
* ***Capacidades:*** Potencia las capacidades de gestión.
* ***Consideraciones basadas en recursos – VRIO:*** Como el gobierno corporativo, consejo de administración, gerentes, vigila y me permite hacer un monitoreo, ayudar, por ejemplo, en la diversificación y creación de valor. Generalmente estos directores no son full time de la empresa, pueden contribuir con conocimientos externos al trabajo de la empresa. Pueden traer conocimientos, contactos, financiamiento, etc. Pueden funcionar como “mentores” que nos orientan en una situación determinada.
* ***Consideraciones basadas en las instituciones:* Tener claro por donde pasa la dificultad de adaptarse a lo desconocido cuando tu definición de funcionamiento en tu país y en el otro es diferente.** Sea el caso de que te sienten un sindicalista o el otro país te exija tener un socio local.

Cuando hablamos de instituciones, pueden ser disposiciones, reglamentos, estatutos, leyes. Cuando uno considera internacionalizarse o tiene que comparar dos países y en algunos casos los accionistas minoritarios y/o los sindicatos tienen participación. Puede ser que el gobierno corporativo este regulado por instituciones o no. Cuando te internacionalizas tenes que tener en cuenta las particulares de funcionamiento que tiene la empresa en un contexto determinado.

* ***Instituciones formales:*** Regulaciones e instrumentación.
* ***Instituciones informales:*** Inversión extranjera, prácticas usuales.

# Integrando miradas

* ***Propiedad y control:*** Cuando hablamos de gobierno corporativo, tiene que ver con como manejo la propiedad, el control y la gestión. En esto de hablar de gobierno corporativo todo pasa por la gestión y la propiedad. Es decir, que existe una distancia entre la **propiedad y la gestión.**

A esto se lo llama **teoría de la agencia.** Los costos transaccionales, los costos de agencia. En un lenguaje más más ameno sería que pudiera pasar cuando el dueño tiene intereses diferentes circunstancialmente con aquel que gestiona la empresa.

Si los propietarios tienen acciones porque les interesa el valor de la empresa en el mediano/largo plazo, ellos van a querer que la empresa genere mas dinero. En cambio, si el director cobra mas por objetivos en el corto plazo pueden generarse tensiones dentro de la empresa en donde se necesite generar un equilibrio.

**Lo que dice la teoría de la agencia es que pueden existir tensiones por visiones y acciones contrapuestas entre los propietarios y la gestión.**

En **organizaciones grandes** es posible utilizar un **Board (Consejo)** que hace de intermediario entre los dueños y los directores. Funciona como amortiguador entre la propiedad y la gestión.

Otra consideración que debemos hacer es como cambia el **funcionamiento cuando tengo propiedad concentrada,** es decir, pocos propietarios, incluso cuando tengo propiedad familiar y cuando la empresa tiene capital abierto.

* ***¿De que se trata el gobierno corporativo?:*** que tan diferente es como funciono en mi país de origen como en mi país de destino. Tiene que ver con recursos, leyes, practicas.