# **Apunte Agenda para Latam**

**20. Cuales son los principales temas de la agenda Latam de los próximos años**

1. el intercambio igualitario (comercio justo): busca asegurar los derechos de los productores y trabajadores, ofreciendo mejores condiciones comerciales

2. la producción organica: incentivar la adopción de prácticas y certificaciones orgánicas

3. los bienes ambientales: son productos que resultan en sí mismos amigables con el medio ambiente

4. las Eco políticas: políticas y programas de conservación de recursos naturales y protección de comunidades locales

5. despetrolizados: explotación de servicios renovables y no renovables

6. el cambio climático

7. los costos ambientales

8. el genoma latinoamericano desarrollo de tecnologías, procesos y productos “limpios”, que no produzcan daños ambientales

**21. Explique la evolución de la evolución extranjera directa.**

El patrón de la inversión extranjera directa (IED) en el mundo ha cambiado significativamente. Hasta hace pocas décadas, casi toda la emisión de IED provenía de los países desarrollados, primero con el liderazgo británico y luego con el estadounidense con países como Alemania, Japón, Suiza, Holanda, Canadá, Francia, Italia y otros europeos como orígenes también importantes. Este panorama ha sufrido profundas transformaciones en décadas recientes: los países en desarrollo son una fuente cada vez más relevante de IED. Si bien la mayor parte de los flujos de IED provenientes de estos países tienen origen en Asia, América Latina ha venido ganando posiciones como emisora de inversiones en el mundo.

Este panorama ha sufrido profundas transformaciones en décadas recientes. Por un lado, los motivos de búsqueda de recursos naturales y mercados han perdido algo de importancia relativa -aunque la búsqueda de recursos naturales sigue siendo la motivación predominante de la IED china-, a favor de estrategias que buscan maximizar la eficiencia de las corporaciones multinacionales como un todo (especializando sus filiales en función de las ventajas competitivas de cada localización) así como el acceso a activos estratégicos (por ejemplo, cuotas o nichos de mercado, conocimiento, infraestructura, etc.).

También América Latina ha venido aumentando su participación en la emisión global de IED: en 2013 aportaba 20% del total proveniente de países en desarrollo. Brasil, México, Chile, Perú, Colombia y Argentina son los principales actores de este proceso en la región.

Tanto las multinacionales asiáticas como las latinoamericanas invierten no solo en otros países emergentes, sino también en naciones desarrolladas. Algunos ejemplos emblemáticos de empresas originarias de países en desarrollo son Samsung (Corea), Lenovo (China), Tata (India), Embraer (Brasil), Telmex (México) y Techint (Argentina). El desafío para la región es aumentar la cantidad de este tipo de empresas en los años venideros

**22. Que son las cadenas de valor globales y como se inserta Latam**

Una cadena de valor puede ser definida como el conjunto de actividades requeridas para llevar un producto al mercado, desde su concepción y diseño, la provisión de materias primas e insumos intermedios necesarios para fabricarlo, su comercialización y distribución y la asistencia al cliente.

Gracias a los menores costos de transporte, la liberalización comercial y la reducción del tiempo necesario para coordinar tareas en lugares remotos -como consecuencia del desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones-, todas esas actividades pueden ser realizadas en plantas situadas en distintas partes del mundo.

¿Cómo se inserta América Latina en el mundo de las cadenas globales de valor? La respuesta varía según el país y es heterogénea. México y los países de América Central participan más en los últimos segmentos de las cadenas globales de valor, ensamblando bienes con alto contenido de partes importadas, mientras que los de América del Sur son relativamente más activos en los segmentos iniciales debido a su especialización en sectores primarios, que se exportan para ser procesados en el exterior. Incluso dentro del grupo de países que participan en los segmentos finales, algunas economías se especializan en cadenas de valor de bajo contenido tecnológico – como Honduras, Guatemala y El Salvador-, mientras que otras se centran más en segmentos de alta tecnología –son los casos de México y Costa Rica-. La proximidad a los mercados (como ocurre con México y Centroamérica con relación a Estados Unidos), la dotación de recursos naturales y la abundancia relativa de distintos tipos de mano de obra son algunos de los factores que están detrás de las diferencias en el grado y tipo de participación en las CGV.

**23. Cuales son las oportunidades que surgen del comercio justo**

Este sistema se basa en una alianza entre productores y consumidores y busca que los productores puedan vender sus productos con mejores contratos y términos de intercambio. Asi, el sistema busca asegurar los derechos de los productores y trabajadores, ofreciendo mejores condiciones comerciales. Se basa en ciertos principios entre los que se destacan: Acceso al mercado de los pequeños productores, relaciones comerciales sostenibles y equitativas, desarrollo de capacidades, sensibilización de los consumidores.

**24. Cuales son las oportunidades de la produccion organica y los bienes ambientales**

• Producción orgánica

El mercado internacional de productos orgánicos se ha expandido en los últimos años y los países de América Latina ocupan un lugar importante como proveedores.

El mercado mundial de productos orgánicos se ha expandido de forma significativa: en 2012 las ventas mundiales de alimentos y bebidas orgánicas alcanzaron US$ 64 mil millones, creciendo más de 300% desde 1999, convirtiéndose en una importante fuente de demanda para los productores certificados. Los principales consumidores se encuentran en Europa y América del Norte, que concentran más del 95% de la demanda de productos orgánicos.

En 2012 existían casi 2 millones de productores de agricultura orgánica certificada a nivel mundial, con un rol importante de América Latina y el Caribe. La región tenía en torno a 315 mil productores certificados.

En América Latina y el Caribe el área destinada a la agricultura orgánica certificada era de 6,9 millones de hectáreas en 2012.

Es importante que las políticas públicas en la región apoyen e incentiven la adopción de prácticas y certificaciones orgánicas, que son complejas e implican mayores costos, para poder atender a la creciente demanda internacional de estos productos.

• Bienes ambientales

Se está impulsando crecientemente la liberalización del comercio de bienes ambientales, es decir, productos amigables con el medio ambiente e insumos que pueden acelerar la adopción de tecnologías y procesos más limpios. Esto abre oportunidades para América Latina y el Caribe tanto para capitalizar ventajas competitivas existentes como para aprovechar la creación de mercados nuevos.

Los llamados “bienes ambientales” son productos que resultan en sí mismos amigables con el medio ambiente o bien que son utilizados en la producción de bienes que pueden acelerar la adopción de tecnologías y procesos más limpios.

**25. Cuales son los desafíos que enfrenta nuestra región respecto a la expansión y cobertura de servicios energéticos**

América Latina y el Caribe enfrenta grandes desafíos relacionados con la expansión de la cobertura y la mejora de la calidad de servicios energéticos claves como el gas natural y la electricidad; la diversificación de la matriz energética; la explotación sostenible de las fuentes energéticas, tanto renovables como no renovables; el incremento de la eficiencia energética y el impulso a la integración energética regional.

El uso de energía en los países de en América Latina y el Caribe (ALC) viene creciendo. Entre 1994 y 2012, el consumo de energía primaria y secundaria[1] creció 48% y 65% respectivamente, mientras que el consumo energético per cápita es hoy 12% más alto que hace 25 años.

# **Apunte Teorías de internacionalizacion**

**26. En que consiste el enfoque de Uppsala**

El modelo de Uppsala predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado.

El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999). Dicha teoría de las fases de desarrollo establece que la empresa, cuando quiere entrar en un mercado extranjero determinado, pasa por cuatro etapas diferentes, lo que para los autores constituye la denominada cadena de establecimiento. En concreto, se definía esta cadena en las siguientes cuatro etapas:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
2. Exportaciones a través de representantes independientes.
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

**27. En que consiste el enfoque de innovación**

El enfoque de innovación comparte con el escandinavo el enfoque gradualista y esta englobado en los modelos de proceso secuencial de internacionalización.

Este enfoque esta orientado al comportamiento y le atribuye la naturaleza de la internacionalización, lenta e incremental, a dos factores: la falta de conocimiento del mercado por parte de la empresa, y la incertidumbre asociada con las sucesivas decisiones para emprender el proceso de internacionalización.

El EI complementa estas influencias con la teoría de adopción de innovaciones, relacionando la secuencia de aprendizaje con la adopción de una innovación. La decisión de internacionalización es considerada una innovación para la empresa

**28. En que consiste el enfoque de redes**

Este enfoque sostiene que gran parte del éxito internacional de la empresa se basa en las relaciones que esta ha establecido con sus clientes, proveedores, competidores, instituciones. Contempla la posibilidad de externalizar algunas actividades. Este enfoque explica el proceso de internacionalización prestando atención a las posibles influencias externas e interacciones con otras empresas. Considera la internacionalización de la empresa como un proceso interactivo, por lo tanto, no olvida las ventajas de localización geográfica.

**29. En que consiste el enfoque de internacionalizacion acelerada**

Consiste en la creación de empresas que desde sus inicios son internacionales debido a que tienden a seguir un patrón de internacionalización rápida o acelerada desde prácticamente su origen, dando lugar a la denominada Nueva Empresa Internacional. NEI “una organización empresarial que, desde su constitución, trata de obtener ventajas competitivas significativas mediante el empleo de sus recursos y de la venta de sus productos en múltiples países”.

**30. En que consiste el enfoque de exportacion de servicios**

La heterogeneidad de los servicios esta presente en la explicación del fenómeno de las internacionalizaciones de las empresas de servicios, ya que permite a través de los distintos criterios y dimensiones que las definen, la investigación de los factores determinantes de la elección del modo de entrada y del proceso de internacionalizcion.

**31. Mencione claramente los distintos tipos de internacionalizacion de las empresas de servicios**

• Servicios Hard: carácter intangible, aunque es posible separar la elaboración del servicio de su consumo, de forma que las empresas que los proporcionan pueden utilizar la exportación como medio de internacionalización. EJ: servicios de consultoria, ingeniería, arquiterctura. Estos servicios pueden exportarse porque generalmente admiten un soporte físico (cd, plano, etc), que lo asimila a un producto y un componente de servicio

• Servicios soft: son servicios con un alto componente intangible, donde la elaboración del servicio y su consumo se producen simultáneamente. Estos servicios, como la industria turística, los servicios de distribución, de mantenimiento o las concesiones sobre infraestructuras, son difícilmente exportables.

• Servicios intensivos en capital

• Servicios intensivos en conocimiento

• Servicios profesionales de interacción continua con el cliente,servicios inseparables y de elevada especificidad.

• Servicios comerciales: servicios inseparables con baja adaptación al cliente.

• Servicios profesionales de interacción discreta con el cliente, servicios separables pero de elevada especificidad.

• Servicios técnicos, servicios separables y alto grado de estandarización.

# **Apunte La economía del futuro**

**32. Las cuales son las tecnologías que impactaran mas en el comercio internacional de los próximos años**

• La inteligencia artificial y la robótica avanzada permitirán una progresiva automatización de muchos trabajos. es posible automatizar tareas manuales rutinarias, sino también no rutinarias e incluso ciertas actividades cognitivas. En esto último juega un rol fundamental el aprendizaje automático (machine learning), proceso por el cual las computadoras mejoran la toma de decisiones en base al análisis de información y la experiencia que van acumulando al exponerse a situaciones similares, pero no idénticas.

• Técnicas de fabricación digital -como la impresión 3D- abren la posibilidad de que un objeto sea obtenido a través de la adquisición del bien o del software necesario para su fabricación digital, lo cual modifica la competencia y puede alterar la competitividad de distintos actores.

• Los nanomateriales avanzados son diseñados con el fin de obtener características superiores o mejor funcionalidad que los tradicionales.

• Internet de las cosas es una red de objetos que incluyen dispositivos para conectarse e interactuar entre sí y con su entorno. El bajo costos del acceso a la información y las telecomunicaciones está ampliando las posibilidades de generar una infinidad de nuevos productos y servicios intangibles basados en la información.

**33. Como las citadas tecnologías tendrán efectos sobre el proceso de internacionalizacion empresarial**

**34. Cuales serán los efectos sobre el marketing y la logística internacional.**

La tecnología del transporte de carga avanza a pasos acelerados. En dos décadas los medios de transporte serán todos automatizados.

La aplicación de la tecnología a los sistemas de transporte los vuelve más eficientes, competitivos, ecológicos y, si las instituciones acompañan, también más integrados.

Estas tendencias impactan en los volúmenes de comercio. Los países y las empresas invierten en tecnología aplicada al transporte de carga para favorecer y eficientizar flujos comerciales consolidados.

**35. Tendran consecuencias sobre la globalización?**

-Las tecnologías de la información y comunicación (TICS) reducen las distancias geográficas y facilitan la colaboración en distintas escalas, local y global. Es el fenómeno de la globalización o, en este caso, su faceta innovadora: inn-glocal (Innovación + Integración + Global + Local).

-En primer lugar, en una dimensión local: Ciudades modernas conforman sus propios espacios tecnológicos, clúster que pueden hacer fertilizar sus avances de forma transversal a distintos sectores económicos.

-En segundo lugar, hay una dimensión nacional constituida por las políticas de promoción de sectores intensivos en tecnología, por los incentivos a la inversión extranjera, por los subsidios, etc.

-En tercer lugar, la inn-glocalización tiene una dimensión regional: compuesta por tratados de comercio y acuerdos bilaterales que facilitan el intercambio de bienes, servicios e ideas.

-Por último, está la dimensión global. El mundo necesita que las reglas del sistema multilateral de comercio incorporen con velocidad las innovaciones tecnológicas. Reglas claras, pero al mismo tiempo dinámicas contribuirán a que las empresas se inserten en las cadenas globales de valor de manera más firme y permanente.

# **Apunte Cadena de Valor Global**

**36. Que es una cadena de producción**

Una cadena de producción normalmente se define como un grupo de unidades económicas que proporcionan una gama de actividades tangibles e intangibles que agregan valor y son necesarias para la entrega de un bien o servicio desde su concepción, pasando por diferentes etapas de producción, hasta la entrega final a los consumidores. La cadena de producción a menudo incluye una unidad líder que especifica qué se debe producir, quién debe producirlo y cuándo. Esta unidad líder por lo general ejerce algún control sobre la cadena, incluso si no es la propietaria.

**37 Que es una cadena de valor global**

Una cadena global de valor consiste en el conjunto de actividades necesarias para la producción de un bien o servicio, y que se llevan a cabo en distintas localidades geográficas (regiones, países, etc.).

El término global se refiere a que las etapas de la cadena de valor no se realizan en un solo territorio. En cambio, se reparten en distintas naciones, para luego completar el producto final en un solo lugar.

Con respecto al término valor, este se refiere a que en cada eslabón de la cadena de producción se genera un valor añadido. De ese modo, el producto final es más valioso que la suma de sus componentes o insumos.

Cuando existe valor añadido en un producto, los consumidores estarán dispuestos a pagar más por él que por el conjunto de sus partes por separado.

**38. Que es una estrategia de deslocalización**

El término deslocalización se utiliza en la literatura para referirse a la fragmentación internacional de la producción que tiene lugar ya sea a través de una IED vertical o de la subscontratación en el extranjero.

Cada estrategia —IED vertical o subscontratación en el extranjero— tiene sus ventajas y sus desventajas. Por ejemplo, una ventaja de la IED vertical es que se elimina potencialmente la necesidad de llevar a cabo costosas renegociaciones de un contrato después de haber alcanzado un acuerdo. Por otro lado, la subcontratación en el extranjero elimina los costos fijos en que se incurre al abrir una filial.

**39. Cuáles son sus beneficios.**

-Deslocalizacion: Reducción de costos de transporte, menores costos de información y mejores comunicaciones, reducción de costos de comercio.

- IED vertical: elimina potencialmente la necesidad de llevar a cabo costosas renegociaciones

-subcontratación en el extranjero: elimina los costos fijos en que se incurre al abrir una filial.

# **Industrias 4.0**

**40. En que consiste la fábrica algoritmo**

-La revolución 4.0 genera una nueva era que se caracteriza por la convivencia de una gran variedad de tecnologías, que borran los límites entre lo físico, lo digital y lo biológico, generando una fusión entre estos tres planos y un cambio de paradigma. Supone la transición hacia nuevos sistemas ciberfísicos que operan en forma de redes más complejas y que se construyen sobre la infraestructura de la revolución digital.

-La conectividad alcanza a consumidores, empresas, gobierno, organizaciones de la sociedad civil, Pero la novedad es que alcanza también a los objetos permitiendo la conexión en varios sentidos: máquina-máquina (M2M), máquina-producto, máquina-humano, producto-humano.

**41. Que es y para qué sirve la producción predictiva**

Las empresas generan una enorme cantidad de datos que, gracias a nuevos sistemas computacionales y algoritmos avanzados, pueden ser procesados y analizados minimizando el esfuerzo humano. Esto permite descentralizar la toma de decisiones, y pasar de modelos preventivos a modelos predictivos que pueden aplicarse en todas las áreas de la organización: en la cadena de suministros (ajustando los tiempos en la provisión de insumos y minimizando la necesidad de inventarios); en los sistemas de detección de fallas de los equipos (eliminando las paradas preventivas y anticipando desperfectos); y en el sistema de logística (anticipando el requerimiento de insumos y productos terminados, eficientizando su distribución y entrega). Además, con la ayuda de sistemas de integración y plataformas digitales, las empresas se integran vertical y horizontalmente generando mejoras de la productividad individual y de la cadena de valor en la que participan. Conforman redes dinámicas y colaboran con otras empresas y actores del ecosistema para potenciar los procesos de innovación.

**42. En que consiste la nueva geografía productiva global**

Las tecnologías pueden impulsar a las empresas globales hacia la relocalización (reshoring) y la descentralización de la producción (manufactura distribuida), acercando la fabricación a los centros de consumo. Surgen nuevas oportunidades para las PyMEs que, con pequeñas infraestructuras dispersas en el espacio urbano, pueden producir de forma inteligente y formar parte de redes de manufactura desconcentradas. La automatización y la robotización erosionan las clásicas ventajas competitivas de los países basadas en la oferta de mano de obra barata, al tiempo que la difusión de las TICs y tecnologías como la computación en la nube, la IoT, y big data, reducen aún más los costos de coordinación a nivel global. Por lo tanto, otros factores vinculados con la competitividad, tales como el sistema de infraestructura, logística y conectividad digital, el costo energético y los talentos de las personas acordes a las exigencias de la Industria 4.0, vuelven a ocupar un lugar importante sobre las decisiones de localización de las empresas globales. En este contexto, algunas las empresas avanzan hacia la relocalización (reshoring) de la producción en su país o región de origen, mientras que otras establecen modelos descentralizados de la producción (manufactura distribuida) logrando fabricar el producto más cerca del cliente final. Además, la democratización en el acceso a tecnologías puntuales como impresoras 3D, impresoras de circuitos, y sistemas de Control Numérico Computarizados (CNC) reducen la importancia que tenían en algunos casos las economías de escala, permitiendo sustituir relaciones en la cadena de suministro y abriendo nuevas oportunidades para las PyMEs. Estas tendencias, aún incipientes, podrían en un futuro cercano, alterar la geografía de las CGV, el volumen y el sentido de los flujos del comercio internacional.

**43. Que son los modelos 360 de negocios des intermediados**

Los mercados se expanden mediante plataformas de e-commerce: se acorta la distancia entre el fabricante y el consumidor y se genera un canal de diálogo entre el fabricante y el consumidor que previamente no existía; se reducen intermediarios y se minimiza la posibilidad de crear valor mediante acumulación de inventarios/stocks. El cliente se ubica en el centro de la escena y se personalizan los productos. Para la industria manufacturera, el desafío dejó de ser “producir mucho con pocos recursos” o “vender mucho para conseguir una mayor participación en el mercado”. El ciclo ya no es exclusivamente diseñar-producir-vender, sino que producto del contacto con los futuros usuarios se vende antes de producir. Ahora el desafío es “capturar el valor generado a partir del uso de su producto”; pasar del producto tradicional al “producto-plataforma”. La tendencia es fabricar productos inteligentes que incorporen servicios. Se prioriza el “acceso” al producto por encima de la propiedad. Mediante plataformas de innovación abiertas, se establecen mecanismos de cooperación entre empresas que permitan acelerar los resultados de las actividades de I+D+i.

**44. En que consiste el Management de la improvisación y de la innovación**

La matriz tecnológica cambia constantemente y de forma acelerada. El ciclo de vida de los productos se acorta considerablemente; algunos bienes caen en la obsolescencia mientras se configuran nuevos mercados de bienes y servicios “donde antes no había nada”. La digitalización de la economía cambia las reglas de juego: las empresas tienen cada vez más información sobre sus clientes, pero al mismo tiempo, permite el ingreso repentino de nuevos competidores al mercado. Por lo tanto, se ven desafiadas a enfrentar una competencia creciente y escalable, y a tomar decisiones sobre una enorme cantidad de datos que muchas veces no tienen capacidad de interpretar. Sobre 2.000 directivos de nueve sectores industriales en 26 países, sólo el 20% de las empresas industriales reconoce tener capacidades avanzadas para el análisis de datos. El 51% considera necesario estimular el desarrollo de estas habilidades entre sus recursos humanos para eficientizar el proceso de toma de decisiones y reducir la incertidumbre.1

**45. A que se refiere Intal con respecto a Desigualdad robótica tridimensional**

La automatización de la producción es una tendencia creciente a nivel mundial; en el período 2010-2016 la producción de robots industriales creció a una tasa promedio anual del 12%, mientras que la dotación de robots industriales cada 10.000 habitantes, pasó de 66 unidades a 74 unidades en el mismo período. El capital robótico se concentra en pocos países y en empresas de tamaño grande, siendo la industria automotriz la principal adoptante de esta tecnología a nivel mundial. El uso del 75% de los robots industriales se localiza en cinco países: China, Estados Unidos, Corea, Japón y Alemania, los que, al mismo tiempo, resultan los principales productores de la tecnología. La reciente expansión de las capacidades cognitivas a las máquinas implica que tareas de complejidad media también pueden ser automatizadas, generando pérdidas de empleo y desplazamiento de trabajadores a nuevas ocupaciones. Las economías más automatizadas, muestran tasas positivas de creación de empleo, lo que podría explicarse por el aumento de productividad propiciado por la incorporación de las nuevas tecnologías.

**46. Cuáles son las Habilidades híbridas soft-hard**

Un estudio realizado por el Task Force sobre Economía Digital del G202, aborda la demanda de nueve habilidades cognitivas, no cognitivas y sociales: alfabetización; aritmética; habilidades relacionadas con TICs; habilidades STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemática); marketing y contabilidad; gestión y comunicación; resolución de problemas; auto organización; predisposición para aprender. Muestra que los trabajadores en sectores industriales intensivos en tecnologías digitales exhiben, en promedio, una mayor dotación de todas estas habilidades en comparación con los trabajadores de sectores menos intensivos, y logran un mayor retorno por su trabajo. En particular, las habilidades de las TICs, la aritmética y las habilidades cuantitativas STEM, así como la auto organización y las habilidades de gestión y comunicación parecen ser especialmente reconocidas y remuneradas en los sectores más digitalizados. Asimismo, otros estudios3 muestran una creciente demanda orientada hacia la ingeniería, el desarrollo de código, la informática, la electrónica y el análisis de datos, así como también hacia habilidades no basadas en las ciencias duras, como el pensamiento crítico y la creatividad.

**47. Cual es el impacto de las plataformas colaborativas en los negocios**

La descomposición del trabajo en tareas y la economía colaborativa llevan a la reducción del trabajo asalariado y a nuevas formas de organización laboral. En la medida en que la industria se esfuerza por digitalizar sus operaciones, las empresas entran en contacto con actores del mundo de las TICs. En la interacción con la industria, estos actores acceden a información muy valiosa relacionada con la empresa, la producción, y el negocio, sobre la que incorporan otros conocimientos y talentos que les permiten desarrollar soluciones puntuales para atender el mercado. La automatización aplicada a la administración y a la gestión de recursos humanos permite reducir los tiempos y costos asociados a la contratación de las personas, facilitando la tercerización de las tareas. Los nuevos modelos de negocios, la posibilidad de economía colaborativa y el trabajo autónomo en modalidad de prestación de servicios son algunos de los drivers que están modificando la forma en que se organiza el trabajo y sus relaciones. Desarrolladores de software, informáticos y profesionales de todas las disciplinas trabajando en forma remota y bajo modalidades de contratación del estilo freelance y gig economy4, son algunos ejemplos de estos cambios.

**48. Cual es el proceso de paso desde las ventajas comparativas y competitivas a las ventajas innovativas**

El uso generalizado de nuevas tecnologías desafía los patrones establecidos de ventaja comparativa, reduciendo la importancia relativa de la competitividad salarial. La necesidad de ecosistemas más exigentes en términos de infraestructura, logística, recursos humanos, requisitos regulatorios, base de proveedores, etcétera, aumenta los desafíos para la mayoría de los países en desarrollo. El comercio se está desplazando cada vez más a bienes y servicios digitales; los flujos de comercio intensivos en conocimiento ya están creciendo aproximadamente un 30% más rápido que los flujos comerciales intensivos en capital y mano de obra (OECD, 2016)5. Los mercados laborales se ven afectados mientras que los proveedores de capital intelectual y robótico, concentrados en los países desarrollados, se benefician particularmente. Entre los principales desafíos para los países emergentes, se destacan: reducir la brecha digital respecto a países desarrollados; promover la penetración y adopción de tecnologías 4.0 en sus ecosistemas productivos; establecer nuevas estrategias de integración comercial en las cadenas globales; mejorar la articulación entre la comunidad científica y el sector productivo; fortalecer los ecosistemas locales de innovación y promover el surgimiento de nuevos actores y nuevos mercados.

**49. Como es la adaptación de las TICs en Argentina y cuáles son los sectores más impactados.**

-De made in Argentina a created in Argentina. La adopción de las nuevas tecnologías está en la agenda de las empresas, pero aún permanece baja y con heterogeneidades según el tamaño de la empresa.

-Entre las principales limitantes para la implementación de estas tecnologías se reconoce: 1) la falta de personal capacitado; 2) la incertidumbre respecto al impacto de estas inversiones en el beneficio de la empresa; 3) la resistencia al cambio y a la innovación

**50. Como impactan en el comportamiento de las exportaciones argentina**

-Los sectores más competitivos y exportadores de Argentina muestran una mayor adopción de las tecnologías de la industria 4.0, aumentando la brecha de productividades respecto a los sectores no transables. Argentina no debe limitarse a ser usuario de nuevas tecnologías; puede convertirse en un productor de soluciones tecnológicas especializadas. Se destaca el potencial de la biotecnología y de algunas herramientas puntuales de política industrial como el Programa de Desarrollo de Proveedores del Estado y la reciente sanción de la Ley Compre argentino como drivers en la reconversión de la industria.

# **Capitulo 1 Peng: Fundamentos de la teoría global**

**1. ¿En qué consiste la estrategia global?**

• Definición tradicional: Teoría sobre como competir y centra en ofrecer productos estándar alrededor del mundo. Cómo compiten las empresas y cómo hacer para que la empresa sea exitosa. Las empresas Multinacionales son definidas como firmas que operan con IED controlando y administrando actividades de valor agregado en terceros países y que a menudo tienen que adaptar sus estrategias, productos y servicios al mercado local

• Nueva definición (Peng): Es la estrategia de todas las firmas alrededor del mundo, aquella que produce el mismo producto para todos los mercados o aquella que produce adaptando el producto dependiendo el destino. Esta estrategia incluye todas las estrategias.

**2. Explique el trípode de la estrategia**

El trípode de la estrategia es una estructura que sugiere que la estrategia, como disciplina, tiene tres “piernas” o perspectivas centrales basadas en: industria, recursos e instituciones.

La *visión basada en la industria* sugiere que la tarea principal de la estrategia es analizar las fuerzas competitivas que afectan a la industria y asegurar una posición menos vulnerable en relación con estas cinco fuerzas. Se enfoca principalmente en las oportunidades y amenazas del análisis FODA.

La *visión basada en los recursos* sostiene que son las capacidades específicas las que diferencian a las empresas que tienen éxito y las que no las tienen, y se enfoca en las fortalezas y debilidades internas de la empresa.

La *visión basada en las instituciones,* ha surgido en tiempos recientes, para dar cuenta de las diferencias en la estrategia de la empresa. Esta visión argumenta que las empresas tienen que tomar en cuenta las influencias de las reglas de juego formales e informales.

**3. ¿Que determina el éxito o fracaso de las firmas alrededor del mundo?**

-Para que una empresa tenga éxito, no solo interesa la ventaja competitiva de las adquisiciones y aprovechamientos de la misma, sino que esta pueda mantener estas ventajas a través del tiempo y regiones. Las perspectivas que forman el trípode la estrategia tienen como fin último definir que determina el éxito o fracaso de las firmas.

-La visión basada en la industria postula que el grado de competitividad en una industria determina el desempeño de la empresa. Donde hay marcas estables y altas barreras a la entrada, existe la predominancia de las empresas mas competitivas.

-La visión basada en los recursos sugiere que las capacidades especificas conducen a la diferencia en el desempeño. De la misma industria, mientras algunas empresas ganas, otras sufren. Las empresas ganadoras, son las que tienden a poseer capacidades valiosas, únicas y difíciles de imitar.

-La visión basada en las instituciones argumenta que las fuerzas institucionales tambien proporcionan una respuesta a las diferencias en el desempeño de la empresa. Las empresas deben “pensar global” y “actuar local” de manera simultánea. Las empresas deben hacer su tarea de conocer las diferentes reglas formales e informales del juego en los mercados del exterior, con el fin de emerger como ganadoras en el mercado global.

**4. Que es la globalización y sus perspectivas**

La globalización se define como la integración estrecha de personas y países de todo el mundo. Se tienen posiciones a favor y en contra de esta palabra. Existen tres perspectivas acerca de la globalización:

Nueva fuerza que arrasa al mundo en tiempos recientes

Quienes están en contra de la globalización, sugieren que es un fenómeno reciente del siglo xx, provocado por las innovaciones tecnológicas y la hipocresía occidental diseñada por las EMN para explotar y dominar el mundo. Los argumentos en contra de la globalización se centran en un mundo ideal libre de estrés ambiental, injusticia social, explotación laboral, pero presentan pocas alternativas claras para el orden económico actual. Los seguidores de esta perspectiva argumentan que la globalización debe frenarse o detenerse por completo.

Evolución histórica a la larga, desde los inicios de la historia humana

Esta perspectiva sostiene que la globalización siempre a sido parte de la historia humana. Las EMN han existido durante mas de dos milenios y los rastros mas antiguos se han descubierto en los imperios asirio, fenicio y romano. La competencia internacional de los países con bajos costos no es nada nuevo.

Un péndulo que oscila de tiempo en tiempo de un extremo al otro

Sugiere que la integración estrecha de personas y países en el mundo ha sido posible por la enorme reducción de los costos de transporte y comunicación, y la caída de barreras al flujo de bienes, servicios, capital, conocimiento y personas a través de las fronteras. La globalización no es reciente ni influye en una sola dirección. Es más precisamente un proceso similar a la oscilación de un péndulo. Esta perspectiva es tal vez la que mayor sentido tiene, y nos ayuda a comprender las altas y bajas de la globalización.

**5. Cuales son los impulsores de la globalización**

Los impulsores de la globalización fuero la reducción de las barreras al libre tránsito de Bienes, Servicios, Capitales y capitales, cambios tecnológicos acelerados como por ejemplo internet y cambios en la comunicacion; la tecnología del transporte (aparición de avión comercial de cargas y el contenedor que abarato los costos y provoco un cambio en la logística, aumento de inversión y comercio global al finalizar la 2 GM, la aparición de economías emergentes.

**6. Cuales es son las ventajas y desventajas de la globalización**

Ventajas

• Mayor intercambio económico y comercial entre países.

• Mayor intercambio tecnológico entre naciones.

• Aceleración del aparato productivo y científico.

• Comunicación global en tiempo real.

• Multiculturalidad.

• Mayor riqueza lingüística.

• Estimula el turismo.

Desventajas

• Prácticas intervencionistas.

• Aumento de la desigualdad y desempleo.

• La tecnología sustituye la mano de obra no calificada.

• Aumento de la desigualdad generada por la falta de acceso a la tecnología.

• Transculturación.

• Desaparición de lenguas y dialectos autóctonos.

• Genera daños al medio ambiente.

**7. En que consiste la semiglobalizacion**

Es un concepto que sugiere que las barreras fronterizas para la integración total son altas, pero no lo suficiente como para aislar a un país de otro. La semiglobalizacion llama a tener mas de una manera de hacer negocios alrededor del globo. El aislamiento total con base en una nación-estado sugeriría una estrategia de localización, y la globalización total nos dirigiría a una estrategia de estandarización. Sin embargo no existe una sola estrategia correcta en el mundo de la semiglobalizacion. Como resultado tenemos una gran variedad de experimento.

**8. Cuales son las nuevas realidades de la economía global**

-Incremento de la interdependencia económica entre los países- libre circulación de bienes y servicios, el capital financiero y el conocimiento a través de las fronteras del país.

-Aumento del nivel de desempeño en calidad, costos, productividad, tiempo de introducción de un producto, y la eficiencia operativa

-Mayor gama de oportunidades para las empresas que compiten en el panorama competitivo del siglo 21

-Responsabilidad de la internacionalización: los riesgos externos al país de origen para una empresa que participa en la economía global.

-La cantidad de tiempo necesario para aprender a competir en nuevos mercados.

-La expansión en arena global complica el entorno competitivo de una empresa

-El ascenso de china como socio comercial de LATAM

-El crecimiento de intercambio sur-sur

-La presencia global de las multilatinas

-China y las economías emergentes nuevos motores de la economía mundial

-El rol creciente de los países emergentes como fuente de inversiones a escala glonal

-La evolución de los precios de los commodities que exporta America Latina

-La evolución de los flujos de IED en los países de LATAM.

**9. Explique los cambios tecnológicos y los distintos tipos de innovación**

Con la difusión de los cambios tecnológicos la velocidad en que las nuevas tecnologías se encuentran disponibles es cada vez menor. Existen tecnologías distruptivas que destruyen el valor de una tecnología existente y crean nuevos mercados (autos eléctricos). Y nos encontramos en una situación de innovación perpetua ya que las nuevas tecnologías reemplazan rápidamente a las viejas.

**10. Cuales son las nuevas tendencias de consumo**

1. Estilo de vida limpio y minimalista: Visión “íntegra”, fuertes creencias, menos tolerancia. Dicen “NO”. Cambio en los hábitos, se hace énfasis en la familia. Hay un cambio en los panoramas de socialización. Ejemplo: los viajes multigeneracionales son el segmento de más rápido crecimiento para las agencias de viaje.

2. Los prestatarios: Enfoque en la comunidad. Desean tener acceso a un bien pero no la posesión. Los servicios compartidos son una tendencia en crecimiento, se busca la eficiencia en estos.

3. La cultura del reclamo: Se usan las redes sociales para denunciar injusticias. Se están usando plataformas para peticiones (Ej: Change.org). Las empresas están atentas a los reclamos de los consumidores, y son tomados en cuenta. .

4. ”Está en mi ADN. Soy tan especial”: Obsesión con la salud y sensibilidad auto céntrica de los consumidores. Búsqueda de las raíces ancestrales y datos relacionados como salud, estado físico y nutrición.

5. Emprendedores adaptativos: Actitud emprendedora, deseo de tener su propio negocio. Hay un rechazo a los patrones de trabajo y empresas tradicionales, buscan experiencias más flexibles, adaptables y personalizadas. Se opta por productos que mejoren la adaptabilidad del trabajo.

6. ”Verlo en mi habitación”: Los consumidores buscarán experiencias de compra en línea que permitan “probar antes de comprar”. Se utiliza la realidad aumentada en muchas industrias, los dispositivos que la incorporen se harán masivos.

7. Compradores detectives: Les gusta investigar sobre lo que compran, investigan todo el proceso de producción. “No compran un producto, compran su historia y todo lo que representa”. Cuando se logra la confianza, es muy probable que los compradores se conviertan en consumidores leales.

8. Diseñadores digitales: Hay una conexión con el proceso de creación del producto. Los diseñadores digitales buscan una personalización en los productos que compran. Requieren diferentes niveles de complejidad y dificultad para brindar una buena experiencia para los expertos como no.

9. Co-Habitación: Los residentes comparten espacio y un conjunto de intereses y valores. Se busca ahorrar dinero, inspirar las ideas colaborativas, proporcionar condiciones de vida cómodas. También existe un potencial para la co-habitación entre las personas mayores, ya que ofrece la interacción social.

10. Los sobrevivientes: Los consumidores que viven en la miseria están comprando en tiendas de reventa, discounters y retailers enfocados en ofrecer precios bajos, estos presentan una expansión agresiva. En Europa, surgieron los “supermercados sociales”, que venden alimentos con fechas expiradas, etiquetas incorrectas o envases dañados con descuentos de hasta 50%.

**11. Cuales los principales objetivos del proceso de globalización**

Apunta principalmente a la integración de países y personas alrededor del mundo.

También tiene el objetivo de uniformizar y simplificar procedimientos y regulaciones nacionales e internacionales con la finalidad de mejorar las condiciones de seguridad y competitividad.

**12. Cuales son las diversas estrategias de internacionalización**

• Global: se enfoca en la estandarización. Se trata de unidades productivas que lo único que hacen es producir, todo lo demás (innovación y desarrollo) esta centralizado en la casa central. Esta estrategia implica menores costos, mayor calidad; la concentración de I+D, manufactura y operaciones clave; un producto Global; la casa central define cuanto produce y quien vende.

• Transnacional: implica empresa global que adapta por región/mercado. Se desarrolla I&D en cualquiera de las unidades productivas. Adapta en alguna alternativa del negocio. Requieren un desarrollo simultáneo de innovación, flexibilidad y eficiencia, muchas localizaciones altamente integradas y economías de volumen en lo global con adaptaciones locales

• Internacional: se basa en una empresa ubicada en el país de la acción, produzco en ese mercado y parte de esa producción la exporto. El nivel de adaptación es escaso, generalmente solo adapto el packaging. Estoy atado al país del accionista, inflación y mi producto sufre esa inflación, devalúo y mi producto se abarata, etc. Posicion mas vulnerable de todas, atada a una única economía, y lejos del consumidor, se tiene dos caminos para salir de esta situación: estrategia multidomestica o global. Esta estrategia de basa en un unico lugar de produccion (pais de origen de la empresa). La empresa se enfrenta con grandes beneficios y con grandes problemas con la cultura de los mercados de destino de EXPORTACION. Se centraliza la toma de decisiones

• Multidomestica: es mediante la cual coloco la producción dentro/cerca del lugar de consumo o nodos logísticos estrategicos. Se realiza una adaptacion del producto al consumidor. Cuenta con unidades productivas que tienen decisiones sobre la adaptación de producto. No estas atada a una sola economía. Implica diferenciación nacional; activos y recursos distribuidos en distintos países; produccion y Marketing especificos para cada mercado. Tienen cierto grado de autonomía, puede adaptar el producto, la estrategia comercial.

# **Capítulo 2 Peng: Gestión de la competencia en la industria**

**1. Definir competencia industrial**

• Esta teoría sugiere que la tarea principal de la estrategia es examinar las 5 fuerzas competitivas que afectan a la industria y asegurar una posición menos vulnerable con relación a las mismas (también relacionadas con el la O y A del FODA)

• El desempeño de una firma críticamente del grado de competitividad de estas 5 fuerzas dentro de una industria.

**2. Explicar las 5 fuerzas de Porter en función del análisis de una industria**

• Rivalidad entre competidores

El grado de rivalidad que exista entre las empresas que pertenecen a una industria depende ampliamente de tres factores:

1) Estructura competitiva de la industria

Este factor se refiere a la distribución en cantidad y magnitud de las empresas en una industria en particular. Las diferentes estructuras competitivas tienen diferentes implicaciones para la rivalidad, pudiendo éstas variar de fragmentadas a consolidadas.

Una industria fragmentada contiene a una gran cantidad de empresas pequeñas o medianas, pero ninguna está en posición de dominar la industria.

Una industria consolidada es dominada por una pequeña cantidad de grandes empresas, o en casos extremos, por una sola organización (monopolio)

2) Condiciones de demanda

Las condiciones de demanda de la industria representan otro determinante de la intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas y tiene directa relación con la evolución industrial o ciclo de vida de la industria.

La creciente demanda (relativa) tiende a moderar la competencia al suministrar mayor espacio para la expansión.

La demanda aumenta cuando el mercado en su totalidad crece mediante la adición de nuevos consumidores o cuando los consumidores existentes adquieren más productos de una industria.

La declinación de la demanda genera mayor competencia ya que las empresas luchan por mantener sus ingresos y la participación de mercado.

Cuando existe una declinación de la demanda, una empresa sólo puede crecer al apropiarse de la participación de mercado a costa de otras empresas.

La declinación de la demanda constituye una mayor amenaza, ya que aumenta el grado de rivalidad entre las empresas establecidas en la industria

3) La dificultad de barreras de salida en la industria

Este factor representa una seria amenaza competitiva cuando declina la demanda industrial. Estas barreras pueden ser de carácter económico, estratégico y emocional que mantienen a una empresa compitiendo en un sector industrial aunque los resultados sean bajos.

• Amenaza de entrantes potenciales

La amenaza de nuevos ingresos a un determinado sector industrial se encuentra determinado por aquellas empresas que en el momento no participan en éste, pero que tienen la capacidad de hacerlo si se deciden.

Es decir, son las fuerzas competitivas que surgen de las maniobras que cada uno de los rivales efectúan con la finalidad de lograr una mejor posición en el mercado y una ventaja competitiva.

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa.

-Factores que actúan como barreras de ingreso:

1) Economía de escala: son las que se refieren a las reducciones de los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período.

2) Diferenciación del producto: quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes.

3) Requisitos de capital: se refiere a la cantidad de recursos financieros que se necesitan para competir.

4) Costos cambiantes: se refiere a aquellos costos en los que incurre una empresa por cambiar de proveedor, por reentrenamiento de empleados, el costo de nuevo equipo auxiliar, el costo en rediseño del producto, etc.

5) Ventajas de costos no igualables: Acceso a los canales de distribución: A través del aseguramiento de los canales de distribución que existan en el sector industrial al cual se pretende ingresar.

6) Desventajas en costos independientes de las economías de escala: Ventajas diferenciales en estructuras de costos por adopción de tecnología dominantes u otras consideraciones estratégicas.

• Poder de negociacion de los proveedores

Los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una empresa debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta.

La capacidad de los proveedores para hacer exigencias a una empresa depende de su poder relacionado con el de aquella.

Los proveedores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

-Cuando el producto que venden tienen pocos sustitutos y éste es importante para la empresa.

-Cuando la empresa no es un cliente importante para los proveedores. En tales instancias, su bienestar no depende de la empresa y ellos tienen pocos incentivos para reducir precios o mejorar calidad.

-Cuando los respectivos productos de los proveedores se diferencian a tal grado que para una empresa es muy costoso cambiarse de proveedor. En tales casos, el cliente depende de ellos y no puede enfrentarlos entre sí.

-Cuando, a fin de aumentar los precios, los proveedores pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia adelante dentro de la industria y competir en forma directa con su cliente.

-Cuando los compradores no pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia atrás

• Poder de negociación de los compradores

Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio.

Lo anterior tiene incidencia en el aumento de costos operativos de las empresas.

Alternativamente, los compradores débiles otorgan a la empresa la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos.

Los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

-Cuando la industria proveedora se compone de muchas firmas pequeñas y los compradores son unos cuantos y de poca magnitud. Estas condiciones permiten que los compradores dominen a las proveedoras.

-Cuando los compradores adquieren grandes cantidades. En tal situación, los compradores pueden usar su poder de adquisición como apalancamiento para negociar reducciones de precios.

-Cuando la industria proveedora depende de los compradores en un gran porcentaje de sus pedidos.

-Cuando los compradores pueden cambiar pedidos entre empresas proveedoras a menores costos, enfrentando a éstas entre sí para obligarlas a bajar los precios.

-Cuando es económicamente factible que los compradores adquieran el insumo de varias firmas a la vez.

• Amenaza de los sustitutos

Productos o servicios que satisfacen la misma necesidad. Todas las empresas en un sector industrial compiten, en un sentido general, con empresas que producen productos sustitutos, por lo que se pueden constituir en una amenaza, ya que pueden limitar el rendimiento potencial de un determinado sector.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que:

-Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto principal del sector industrial.

-Los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

**3. Explicar sus amenazas**

Amenazas que pueden deprimir la rentabilidad de la industria

• Rivalidad entre competidores

-Un gran numero de firmas competidoras

-Los rivales son de similar tamaño, influencia y oferta de productos

-Compras de precios elevados y poca frecuencia

-La capacidad se suma a los grandes incrementos

-Lento crecimiento o deterioro de la industria

-Altos costos de salida

• Amenaza de entrantes potenciales

-Ventajas con base en corta escala (economía de escala)

-Pocas ventajas con base en ninguna escala

-Proliferacion inadecuada del producto

-Diferenciacion insuficiente del producto

-Escaso miedo a las represalias debido a la falta de capacidad excesiva de la firma local

-No existen políticas gubernamentales que prohíban o desalienten la entrada

• Poder de negociacion de los proveedores

-Un pequeño numero de proveedores

-Los proveedores proporcionan productos únicos diferenciados

-La firma local no es un cliente importante para los proveedores

-Los proveedores tienen la voluntad y la capacidad de integrarse verticalmente hacia adelante

• Poder de negociación de los compradores

-Un pequeño numero de compradores

-Los productos proporcionan pequeños ahorros en el costo o no elevan la calidad de vida

-Los compradores adquieren de la firma local productos estándar no diferenciados

-Los compradores tienen la voluntad y la capacidad de integrarse verticalmente hacia atrás

• Amenaza de los sustitutos

-Sustitutos superiores en calidad y funcionamiento a los productos ya existentes

-El costo de cambiar a sustitutos es bajo

**4. Explicar las 3 estrategias Genericas**

• Liderazgo de costo: Se concentra en participar en los mercados con costos y precios bajos. Ofrecer un producto con el mismo valor a mejor precio (mejor valor) tiende a atraer mas clientes. A menudo un líder de costo posiciona su producto al dirigirlo al cliente “promedio” del mercado masivo con poca diferenciación. Las áreas clave de funcionamiento de los lideres de costo son la manufactura, los materiales y el manejo logístico. El sello de esta estrategia es un acercamiento de gran volumen y bajos márgenes. Ej Walmart

Ventajas

-Cobra precios menores y obtiene mejores ganancias en comparación con las de sus rivales con altos costos

-Los bajos costos son una barrera de entrada significativa

-Típicamente compra grandes volúmenes a sus proveedores, lo que reduce el poder de negociacion de estos últimos

-Se vera menos afectado negativamente si los proveedores fuertes elevan sus precios o los compradores poderosos los obligan a bajar los precios

-Reta a los sustitutos no solo a ganar la competencia en utilidad de sus productos, sino en los precios, lo que es una propuesta muy difícil

Desventajas

-Siempre existe el riesgo de ser superado en costos, lo que obliga a buscar bajarlos continuamente

-En la incesante lucha por bajar costos, se pueden cortar gastos que dañen al consumidor

• Diferenciación: Se enfoca en cómo entregar productos que los consumidores perciben como valiosos y diferentes. La diferenciación va dirigida a consumidores en segmentos mas pequeños y bien definidos que están dispuestos a pagar precios superiores. La clave es un acercamiento de poco volumen y altos márgenes. La habilidad de cobrar precios mas altos permite a los diferenciadores superar a los competidores que no son capaces de hacerlo.

Para atraer consumidores que estén dispuestos a pagar precios altos, los productos diferenciados deben tener atributos únicos como calidad, sofisticación, prestigio y lujo.

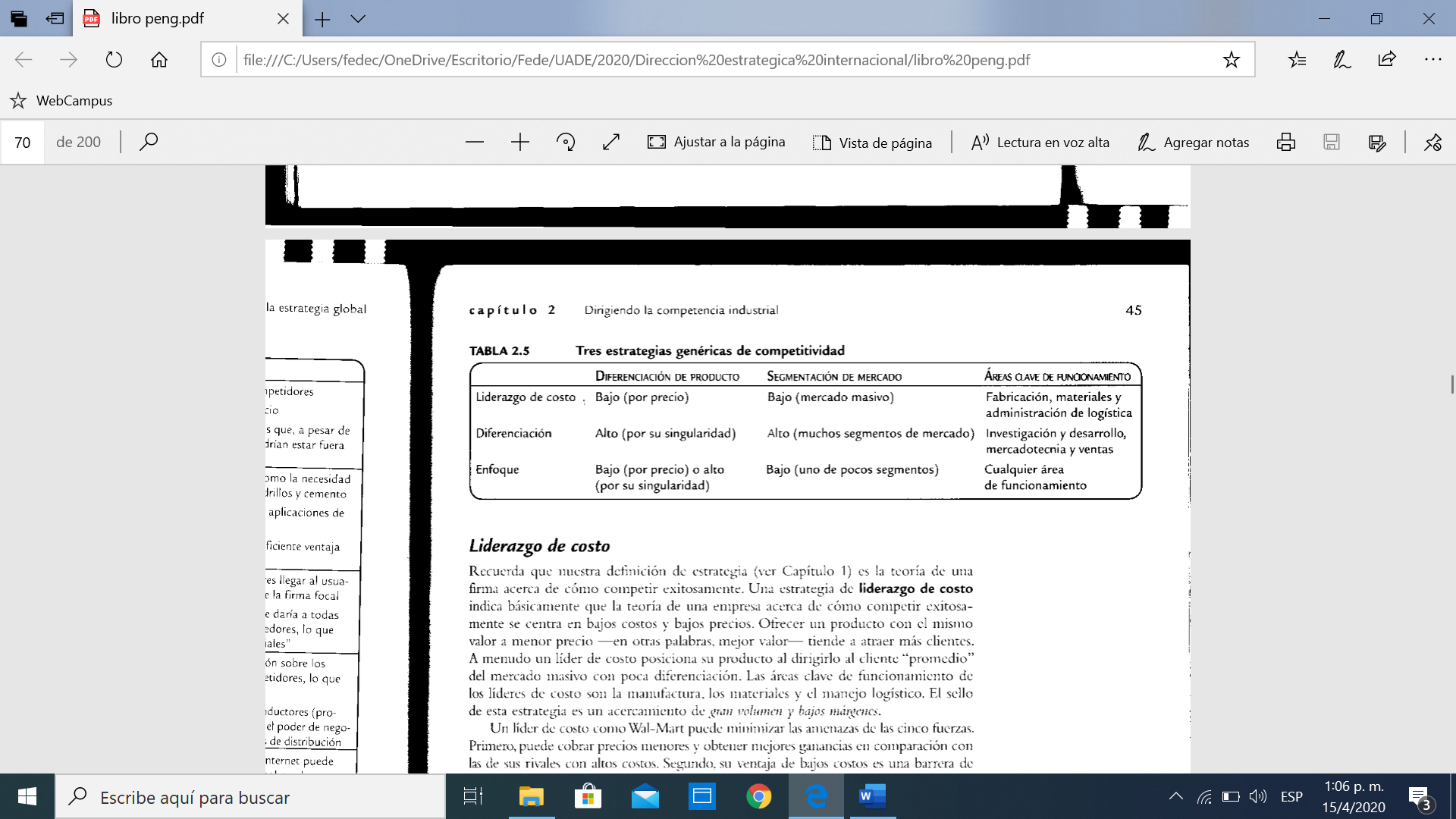
La investigación y desarrollo con áreas importantes. Otra función clave es la comercialización y ventas. Ej BMW

Desventajas

-Podria tener problemas para sostener a largo plazo la base de la diferencia

-Se enfrenta constantemente a los esfuerzos de los imitadores

• Enfoque: Cubre las necesidades de un segmento particular o nicho de una industria. Puede ser definido por el mercado geográfico, tipo de cliente o línea de producto. Las firmas enfocadas generalmente cubren las necesidades de un segmento tan singular, que los competidores con bases mas amplias eligen no dirigirse a el. Ej Lamborghini



**5. Explicar rivalidad industrial vs. Grupos estratégicos**

-El marco de las cinco fuerzas se enfoca en el nivel industrial, pero el significado que tiene depende de cómo se define “industria”. En una industria ampliamente definida es obvio que no todas las firmas compiten entre si. Sin embargo, algunos grupos de firmas dentro de una gran industria si compiten una contra otra. Estos diferentes grupos de empresas son conocidos como grupos estratégicos (grupos de firmas dentro de una gran industria). Se alega que la estrategia dentro de un grupo es similar.

-¿qué tan fácil o difícil resulta para las firmas cambiar de un grupo estratégico a otro? La causa fundamental son las barreras de movilidad (diferencias dentro de la industria que inhiben el movimiento entre los grupos estratégicos) y en la información que clasifica la pertenencia a grupos estratégicos.

**6. Comprender los sietes lideres concernientes a la industria y explicarlos.**

# **Capítulo 3 Peng: Recursos y capacidades**

**1. En qué consisten los recursos y capacidades y competencias core**

• Recursos

Los bienes y activos tangibles e intangibles que usa una firma para elegir e implementar sus estrategias.

Proporcionando valor a los clientes y obteniendo una ventaja competitiva mediante la explotación de las competencias básicas en los mercados de productos individuales

Tangibles:

-Financieros: Capacidad de generar financiamiento interno, habilidad de recaudar

-Físicos: Ubicación de plantas y equipos, terreno y edificios. Acceso a materia prima y canales de distribucion

-Tecnológicos: Patentes, copyright, investigación y desarrollo

-Organizacionales: Planeación formal, dominio, sistemas de control. Sistemas integrales de información

Intangibles

-Humanos: Talento de Direccion, Cultura Organizacional. Formación, experiencia, lealtad, adaptación y compromiso

-Innovación: I & D de capacidades, capacidades para innovación y cambios organizacionales

-Reputación: Percepción de calidad del producto, durabilidad, confiabilidad. Marcas, prestigio, lealtad de clientes y proveedores

• Capacidades

Habilidad de la organización para coordinar y explotar sus recursos, asignarlos a usos productivos. Un conjunto integrado y coordinado de acciones adoptadas para explotar las competencias básicas y obtener una ventaja competitiva. Existen cuando los recursos se han integrado a propósito de lograr una tarea específica o un conjunto de tareas. Usualmente se desarrollan en areas funcionales especificas: distribución, rrhh, administración, mkt, producción, research & development

• Competencias core: son aquellos recursos y capacidades superiores que son fuente de una ventaja competitiva frente a los competidores de la empresa. Surgen mediante la interaccion de los recursos tangibles e intangibles. Son actividades que se realizan con rendimiento excepcional. Añaden un valor único a sus productos o servicios en largo plazo. Se originan en los empleados a través de habilidades únicas y know-how y expertise funcional.

**2. Explique cuando nos conviene producir localmente o tercerizar la producción?**

Nos conviene producir localmente o realizar la actividad siempre y cuando la realiacion de esta en la empresa sea satisfactoria y cuente con los recursos y capacidades necesarios para mejorar continuamente y superar a nuestros rivales. La actividda debe ser especifica de la empresa y poco común en la industria.

-Beneficios de producir:

• Reduccion de Costos

• Inversiones Especializadas

• Proteccion de la tecnologia propia del producto

• Programacion mejorada

Me conviene tercerizar si la actividad es común en las industrias y si no es especifica de la empresa, la empresa puede realizar esta actividad por outsourcing (turnar toda o parte de una actividad a un proveedor externo para mejorar el desempeño de la empresa que se enfoca), vender la unidad relacionada o alquilar el servicio de la unidad de otra empresa.

-Beneficios de tercerizar:

• Flexibilidad Estrategica

• Costos Bajos

• Compensaciones

**3. Cuando tercerizar en el exterior?**

Resultará conveniente en el caso de que los recursos y capacidades sean comunes para la industria y las actividades de la empresa sean de naturaleza común. A su vez, será beneficioso el offshoring cuando las actividades requieran de mano de obra extranjera y la ubicación de la actividad sea en el extranjero mismo.

**4. Explicar en que consiste el la Inversion Cautiva, el onshoring, el offshoring y la Local**

• INVERSION CAUTIVA: establecer subsidiarias o filiales para desempeñar trabajo internamente, pero en ubicaciones en el extranjero. En términos conceptuales es idéntica a la inversión extranjera directa (IED)

• ONSHORING: outsoursing que se realiza con una empresa local o domestica (ubicación domestica/mano de obra externa)

• OFFSHORING: Paraiso fiscal o en el extranjero. Ubicación de la actividad en el extranjero y uso de mano de obra externa. Producto estándar para toda la industria (Ubicación en el extranjero /mano de obra externo)

• LOCAL: dentro de mi compañía (ubicación domestica/mano de obra domestica).

**5. Explicar en que consiste el análisis VRIO**

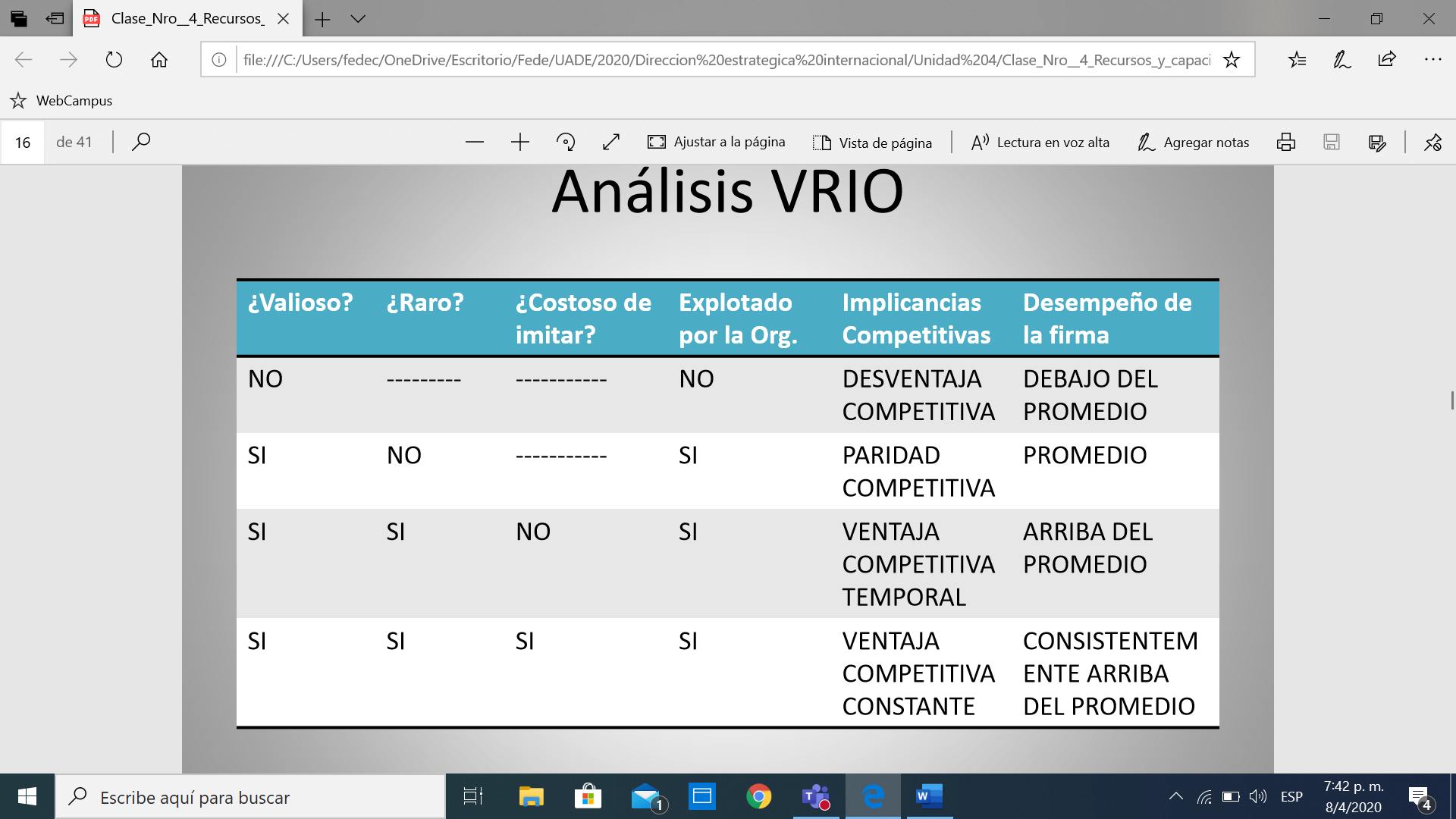
Un marco basado en aspectos de valor (V), Rareza (R), Imitacion (I), y Organización (O) de los recursos y capacidades

• VALOR: añaden valor los recursos y capacidades de una empresa? Si las firmas no son capaces de deshacerse de los recursos y capacidades que no añaden valor, seguramente sufrirán un desempeño debajo del promedio. Solo con recursos que añaden valor, posiblemente pueden guiarnos hacia la ventaja competitiva, mientras que las capacidades que no añaden valor pueden llevarlos a la desventaja competitiva. Con cambios en el panorama de la competencia, los recursos y capacidades que añadían valor antes pueden ser obsoletos.

• RAREZA: que tan raro son los recursos y capacidades? El mejor de los casos de los recursos y capacidades valiosas pero comunes, te llevaran a una paridad competitiva pero no a la ventaja. Solo los recursos y capacidades valiosas y raras tiene el potencial de proporcionar alguna ventaja competitiva temporal. “si todo el mundo lo tiene, no puedes hacer dinero con el”

• IMITACION: Es mi empresa difícil de imitar? Los recursos y capacidades valiosas y raras pueden ser una ventaja competitiva solo si los competidores encuentran difícil de imitarlos. Mientras que es relativamente difícil de imitar un recurso tangible de una firma, es un reto mucho mayor y a veces imposible imitar capacidades intangibles.

• ORGANIZACIÓN: Como puede una firma organizarse para desarrollar y apalancar el potencial completo de sus recursos y capacidades? Existen muchos componentes dentro de una firma que son relevantes para la organización. A estos componentes se los llaman activos complementarios, y son activos que no son fundamentales pero que complementan y sustentan las actividades de valor agregado a los activos que si son fundamentales.



**6. Explicar que es la ambigüedad causal**

Es la dificultad de identificar los determinantes causales del desempeño exitoso de una compañía.

Generalmente, los recursos y capacidades valiosos y raros, pero imitables, brindan a las firmas una ventaja competitiva temporal, lo que las lleva a un desempeño por encima de la media durante un periodo. Sin embargo es probable que no puedan sostener esa ventaja. Como en el caso de Toyota, solo los recursos y capacidades valiosos, raros y difíciles de imitar pueden llevar a una potencial ventaja competitiva continua.

Es tu es quema de diferencias. Son aquellas cosas que te hacen diferente a tus competidores. No es que lo hagas mejor sino que establecen que al otro le resulte difícil copiarte

**7. Desarrolle internacionalizacion vs. No internacionalizacion**

La internacionalizacion da un gran valor a las firmas y las economías. Las empresas occidentales son capaces de acceder a bajos costos y mano de obra de alta calidad que se traduce en un significativo ahorro en los costos. También se pueden concentrar en sus capacidades fundamentales, lo que puede agregar mas valor que lidiar con actividades secundarias.

Los críticos de la internacionalizacion tienen 3 observaciones:

• Estratégicamente, el uso de mano de obra o elementos extranjeros (ingeniería, I&D, manufactura, mercadotecnia) pueden, y con frecuencia deben, moverse al extranjero, lo que de alguna forma “alimenta a los rivales”

• Económicamente, además de la reducción del nivel de capacidades y competitividad de las firmas occidentales, éstas no están seguras de si las economías desarrolladas realmente ganan mas. Mientras que los accionistas y ejecutivos adoran la internacionalizacion, ésta tiene como resultado la perdida de empleos en áreas como diseño, IT, I&D.

• Políticamente, muchas firmas declaran que son “compañías globales” y que ya no se rigen por ser los “valores de su país”. Todas estas firmas están interesadas en la mano de obra “mas barata y explotable”. No solo el trabajo se comercializa, sino que la gente se degrada como “artículos intercambiables” desechables.

**8. Desarrolle recursos domesticos vs capacidades internacionales**

¿Las empresas que tienen éxito local tienen lo que se necesita para el éxito en el entranjero?

¿Es lo mismo el recurso domestico que las capacidades internacionales? La respuesta puede ser si o no, pero lo importante es: piensa global, actua local. Esto implica que a pesar de los grandes diseños de estrategia global, las empresas deben ganar un mercado local tras otro.

# **Capítulo 4 Peng: Cultura y ética**

**1. ¿Qué es la RSC? Desarrolle.**

**2. ¿Qué es la sustentabilidad global?**

**3. ¿Qué pilares de soporte tienen las instituciones formales e informales? Ejemplifique. ¿Cuál es el principal objetivo de las instituciones?**

**4. Cite las cinco dimensiones de la cultura. Desarrolle una de ellas.**

**5. ¿Por qué es fundamental el factor cultural a la hora de hacer negocios en el extranjero?**

**6. ¿Qué relación encuentra entre la distancia cultural y la distancia institucional? Desarrolle**

**7. Que absolutismo, relativismo ético**

# **Capítulo 5 Peng: Emprendedorismo**

**1. Cuales son las características de los emprendedores**

• Saber ver los negocios

-Tener conocimiento del negocio es comprender el funcionamiento de la compañía, saber delegar, y comprender el trabajo de sus colaboradores.

- Búsqueda de información: un emprendedor de éxito siempre está a la caza de información sobre sus clientes, sobre tecnologías nuevas y nuevas oportunidades

• Predisposición para asumir riesgos

- Identificar los riesgos y medir las oportunidades

- Ser fuerte ante el fracaso y entenderlo como parte del éxito

• Constancia

- Perseverancia: Es la firmeza de continuar esforzándose para alcanzar la meta más allá de las barreras existentes.

• Capacidad de trabajo

- Son capaces de comprometerse en proyectos de largo plazo sin medir el sacrificio.

- En general demuestran su capacidad trabajando desde jóvenes.

- Planificación y seguimiento sistemático: es una tarea de controlar lo que se hace para ver si se está avanzando en la consecución de las metas.

• Generar nuevas fuentes de trabajo

- Generan nuevos empleos en general en el área operativa.

- Identifica a las personas que lo ayudan a lograr el éxito en sus emprendimientos.

• Espíritu de iniciativa

- No esperan que les den órdenes y confían en si mismo. Cooperativos. Prueban su carácter ante situaciones exigentes.

• Ánimo de lucro

- No se trata de avaricia, sino de mostrar el respeto por el dinero y ser capaz de manejarlo con responsabilidad y prudencia.

**2. Defina Iniciativa empresarial internacional**

Combinación de comportamiento innovador, proactivo y en busca de riesgos que cruza fronteras nacionales con la intención de crear riqueza en las organizaciones (P.McDougall & B. Oviatt)

**3. Desarrolle estrategias empresariales de crecimiento / innnovacion / redes / financiamiento / cosecha**

• Crecimiento

Para muchos emprendedores, la emoción asociada al crecimiento de una nueva empresa es lo que más los atrae. El crecimiento de una empresa con espíritu emprendedor puede verse como un intento de aprovechar más plenamente los recursos y capacidades actualmente subutilizados. Una empresa con espíritu emprendedor puede aprovechar su visión, ímpetu y liderazgo para crecer, aunque tenga menos de otros recursos que una empresa grande, por ejemplo, capital financiero.

• Innovacion

La innovación radica en el corazón de la mentalidad empresarial. Una estrategia de innovación es una forma especializada de estrategia de diferenciación. Ofrece tres ventajas: En primer lugar, permite construir una base potencial más sostenible de ventaja competitiva. Las empresas pioneras en introducir nuevos productos o servicios ganan “utilidades (casi) monopolistas” hasta que surgen los competidores. En segundo lugar, la innovación debe considerarse en términos generales. No sólo los adelantos tecnológicos son innovaciones; otras formas de hacer negocios, menos novedosas, pero todavía sustancialmente nuevas, también lo son.

• Redes

Una estrategia de red se refiere a la construcción y aprovechamiento deliberado de las conexiones, relaciones y vínculos que tienen las personas y las organizaciones. La esencia del emprendimiento puede considerarse un proceso de “transferencia” de valor agregado de las redes personales a las organizacionales. Existen dos tipos de redes: personales y organizacionales. Tres atributos distinguen las redes de emprendedores:

- *Urgencia*: Las empresas con espíritu emprendedor tienen un alto grado de urgencia de desarrollar y aprovechar las redes. Enfrentan la desventaja de la novedad, que se define como el “hándicap” inherente que experimentan las empresas con espíritu emprendedor como nuevos participantes en el mercado. Ante la falta de historial, las start-ups no inspiran confianza y carecen de legitimidad ante los ojos de los proveedores, clientes, financistas y otros grupos de interés. Por lo tanto, las empresas nuevas necesitan con urgencia recurrir a las redes sociales de emprendedores para superar la desventaja de la novedad.

- *Intensidad*: Las relaciones de red pueden clasificarse en vínculos fuertes y vínculos débiles. Los vínculos fuertes son relaciones más duraderas, serias y confiables, mientras que los vínculos débiles lo son menos. Por lo general, los esfuerzos para cultivar, desarrollar y mantener vínculos fuertes son más intensos que los vínculos débiles. A menudo, los emprendedores confían en los vínculos fuertes para recibir asesoría, asistencia y apoyo. Con el tiempo, puede cambiar la preferencia por los vínculos fuertes y surgir beneficios de los vínculos débiles.

*- Efecto*: Debido al tamaño pequeño de la empresa, las contribuciones de las redes personales de los emprendedores tienden a tener un poderoso efecto en el desempeño de la empresa. En comparación, el efecto de las redes similares cultivadas por los directivos de las empresas grandes puede ser menos pronunciado, debido a la magnitud de las organizaciones que dirigen. Además, en virtud de que son propietarios privados, los emprendedores pueden embolsarse directamente las ganancias si sus empresas tienen buen desempeño, lo que los motiva a esforzarse porque estas redes funcionen.

• Financiamiento

Todas las start-ups deben recaudar capital. Existen cuatro fuentes principales de financiamiento de los emprendedores (4 F): fundadores, familia, amigos (Friends) y tontos (fools). Aunque sea una broma, toca una fibra sensible en el mundo del emprendimiento: dados los riesgos de fracaso bien conocidos de las startups, ¿por qué alguien que no sea tonto estaría dispuesto a invertir en una start-up? En realidad, muchos inversionistas estratégicos externos, que pueden ser ángeles de negocios, capitalistas de riesgo, bancos, operadores extranjeros y organismos del gobierno, no son tontos. A menudo analizan los planes de negocios, requieren un equipo gerencial sólido, y escudriñan los análisis y comentarios financieros. También exigen cierta seguridad (como garantía) que indique que los emprendedores no simplemente “tomarán el dinero y saldrán corriendo”. Los emprendedores deben entablar relaciones con estos inversionistas externos, algunas de las cuales se fundan en vínculos débiles. Siempre es difícil convertir contactos débiles en inversionistas deseosos.

Dados los peligros bien conocidos asociados al riesgo de las start-ups, todo lo que puedan hacer los emprendedores para mejorar sus perspectivas será muy útil. Las probabilidades de supervivencia durante los cruciales primeros años se correlacionan de forma significativa con el tamaño de la empresa, cuanto más grande, mejor. La ventaja es que cuanto más rápido puedan alcanzar las start-ups un cierto tamaño, más probable será que sobrevivan a los primeros años ante la desventaja de la novedad. Debido a que se necesita una cantidad considerable de capital para alcanzar un gran tamaño, los empresarios suelen optar por aceptar más inversión externa y ceder una parte de sus derechos de propiedad y control.

Una solución innovadora, llamada microfinanciamiento, ha surgido como respuesta a la falta de financiamiento para oportunidades de emprendimiento en muchos países. El microfinanciamiento consiste en prestar sumas pequeñas (50 a 300 dólares) que se usan para iniciar pequeños negocios con la intención de ayudar a que los emprendedores salgan finalmente de la pobreza.

• Cosecha

La cosecha y salida del empresario pueden tomar varias rutas:

- En primer lugar, *vender una participación accionaria* a inversionistas estratégicos externos puede incrementar de manera considerable el valor de la empresa y, por lo tanto, ofrecer una excelente opción de cosecha. Sin embargo, los empresarios deben estar dispuestos a renunciar a algunos derechos de propiedad y control.

- En segundo lugar, se puede *vender la empresa* a otras personas o empresas con un descuento doloroso si el negocio va mal, o la venta puede producir una prima feliz si el negocio prospera. Vender la empresa suele ser uno de los acontecimientos más significativos y emocionantes que enfrentan los emprendedores. Es importante considerar que “vender” no necesariamente implica fracaso. Numerosos empresarios fundan y desarrollan deliberadamente empresas con la expectativa de que sean adquiridas por grandes corporaciones, y así obtener amplios beneficios.

- En tercer lugar, cuando un negocio no funciona bien, *fusionarse con otra empresa* es una buena opción. Las desventajas son que la empresa puede perder independencia, y que algunos emprendedores deben abandonarla para dejar espacio para los ejecutivos de la otra empresa. Es evidente que una empresa con espíritu emprendedor mediocre no está en buena posición para negociar un buen acuerdo. Sin embargo, una fusión bien estructurada y negociada puede permitir a los emprendedores cosechar las recompensas por las que tanto han trabajado.

- En cuarto lugar, los empresarios pueden guiar a sus empresas a una *oferta pública* inicial (OPI o IPO). Una OPI tiene varias ventajas y desventajas. Entre las ventajas, la primera y más importante es la estabilidad financiera, situación en que la empresa ya no tiene que “mendigar” dinero constantemente. La OPI también es una gran señal que indica que la empresa “ya lo logró”. Tal mejora en la reputación le permite captar más capital para facilitar el crecimiento futuro, por ejemplo, por medio de adquisiciones. Por otro lado, una OPI implica varias desventajas que no son triviales. La empresa está sujeta a la exuberancia racional e irracional del mercado financiero. Después de la OPI, los emprendedores o empresarios fundadores pueden perder poco a poco el control mayoritario. Hablando en términos jurídicos, la empresa ya no es “suya”. En cambio, los empresarios fundadores tienen la nueva obligación fiduciaria de velar por los intereses de los accionistas externos. Como resultado, ciertas limitaciones restringen la libertad de acción de los empresarios. También se sufre una pérdida de privacidad, ya que es preciso dar a conocer información sobre patrimonio personal, participación accionaria y compensación.

- Finalmente, mientras que llevar a la empresa a una oferta pública inicial es la manera más triunfal de cosechar, muchas empresas con espíritu emprendedor, que no son consideradas en el “buen camino”, no pueden darse ese lujo. A menudo, la única salida viable es *declararse en quiebra*.

**4. Explique internacionalización lenta (enfoque de Uppsala) versus empresas nacidas globales (ejemplifique)**

Por un lado, hay enfoques que afirman que las pymes deben internacionalizarse muy rápidamente, y por otro lado, enfoques que sugieren que el proceso de internacionalización debe basarse en modelos de escenario tradicionales. Los partidarios argumentan que todas las industrias se han globalizado y que todas las firmas necesitan ir rápido a buscar esas oportunidades. Por otro lado, los modelos de estado sugieren que las firmas necesitan entrar primero a mercados cultural e institucionalmente cercanos, pasar ahí el tiempo suficiente para acumular experiencia internacional. Las firmas “nacidas globales” comienzan el proceso de internacionalización poco después de su fundación. Y hay otras empresas que la posponen hasta que la firma haya acumulado los recursos suficientes. Estas últimas, deben superar la inercia sustancial debida a su orientación doméstica. En contraste, las firmas nacidas globales deben superar menos barreras, y superan a sus rivales que han tardado en internacionalizarse.

**5. Que tipo de start up (pymes globales) uds. Conoce. Diferencielas**

• Start Up Exportadora / Importadora: que coordinan solo unas pocas actividades en el exterior, principalmente logísticas, y operan en pocos mercados internacionales

• Comercializadora Multinacional: las cuales que, por un lado, poseen un grado limitado de internacionalización y por otro tienen un alto grado de diversificación internacional en términos de mercados atendidos

• Start Up con foco geográfico: las cuales se caracterizan por estar estar concentradas internacionalmente, pero coordinan muchas operaciones en el exterior

• Start Up Global: las cuales se caracterizan por una gran cantidad de mercados extranjeros atendidos, así como por la coordinación de muchas actividades en todos los países

**6. Cuales son los factores que incluyen en el éxito de las Nuevas Empresas Internacionales (NEI)**

• Ambientales

- Industria

- Economía

• Organizacionales

- Innovacion

- Foco en el cliente

• Gerenciales

**7. Costo de transacción y oportunidades internacionales**

A diferencia de las transacciones domésticas, los costos de hacer negocios a nivel internacional, son cualitativamente mucho más altos. Podría haber un alto nivel de oportunismo deliberado, que es difícil de detectar o remediar. Ante esta situación, las firmas empresariales pueden internacionalizarse entrando a los mercados extranjeros, o también pueden agregar una dimensión internacional sin tener que salir de su país. Las estrategias para ingresar a los mercados extranjeros son:

• Exportación directa: Venta directa de productos fabricados en el país de origen a clientes de otro país. Tiene como ventaja que las pymes pueden llegar directamente a los clientes extranjeros, y que si caen las ventas locales pueden ser compensadas con ventas internacionales. La desventaja es que pueden carecer de recursos para convertir en ganancias las oportunidades del extranjero.

• Franquicias/Licencias: La empresa A accede a otorgar a la empresa B los derechos de uso de una tecnología o marca registrada a cambios de honorarios que B deberá pagar a A. Tiene como ventaja que las pymes pueden expandirse en el extranjero con relativo poco capital. Pero la desventaja es que pueden perder el control del uso de su tecnología o marca.

• Inversión extranjera directa: puede requerir establecer subsidiarias de propiedad total,una alianza estratégica con socios extranjeros y adquisiciones de empresas extranjeras. Como ventaja ofrecen estar más cerca física y psicológicamente de los clientes y tienen más control sobre el uso de su tecnología y marca. Pero la desventaja es que se necesita una suma muy grande de capital y un compromiso de administración significativo.

**8. Cuales son las estrategias internacionales para permanecer en mercados internos**

• En primer lugar, aunque las exportaciones directas pueden ser rentables, muchas pymes simplemente no cuentan con los recursos para llevar a cabo este trabajo. Sin embargo, aún pueden llegar a los clientes del exterior a través de *exportaciones indirectas* por medio de intermediarios de exportación que se encuentran en su país de origen. Los intermediarios de exportación realizan una función importante de intermediación, porque enlazan a vendedores nacionales y compradores extranjeros que de otra forma no podrían haberse contactado. Debido a que ellas mismas tienen espíritu emprendedor, los intermediarios de exportación facilitan la internacionalización de muchas pymes.

• Una segunda estrategia es *convertirse en proveedor de una empresa extranjera* que realiza negocios en el mercado doméstico. Por ejemplo, cuando Subway abrió restaurantes en Irlanda del Norte, contrató a una panadería irlandesa para que los abasteciera de pan horneado, parcialmente congelado. Esta relación tuvo tanto éxito, que la empresa abastece ahora a las franquicias de Subway de toda Europa. De esta manera, las pymes proveedoras pueden internacionalizarse montándose sobre los grandes participantes extranjeros.

• Tercero, una empresa con espíritu emprendedor tiene la opción de *convertirse en licenciatario o franquiciatario de una marca extranjera*. Los licenciadores y franquiciadores extranjeros ofrecen capacitación y transferencia de tecnología a cambio de la retribución correspondiente. En consecuencia, una pyme puede aprender mucho acerca de cómo operar con base en estándares mundiales. Además, si se ha logrado suficiente aprendizaje, es posible interrumpir la relación y cosechar mayores beneficios del emprendimiento.

• Una cuarta estrategia es *convertirse en socio de una alianza de inversión extranjera directa*. Ante la embestida de las agresivas EMN, muchas empresas con espíritu emprendedor no pueden defender con éxito sus posiciones en el mercado. Debido a este tipo de obstáculo, tiene mucho sentido seguir el viejo adagio, “Si no puedes contra ellos, úneteles”. Aunque “bailar con gigantes” es complicado, es mejor que ser aplastado por ellos.

• Finalmente, como *estrategia de cosecha y salida*, los empresarios pueden vender una participación accionaria o toda su empresa a operadores extranjeros. Una pareja estadounidense, originaria de Seattle, creó en Gran Bretaña una cadena de cafeterías tipo Starbucks llamada Seattle Coffee. Cuando Starbucks entró a Gran Bretaña, la pareja le vendió la cadena de 60 tiendas por la jugosa suma de 84 millones de dólares. A la luz de la alta tasa de fracasos de las start-ups, ser adquirido por participantes extranjeros puede ayudar a preservar el negocio a largo plazo.

# **Capítulo 7 Peng: Alianzas estratégicas y redes**

**1. Defina alianza estratégica**

Son acuerdos voluntarios entre firmas que involucran intercambiar, compartir y desarrollar conjuntamente productos, tecnología o servicios.

**2. Defina alianzas horizontales, verticales hacia arriba y hacia abajo**

• Horizontales: formadas por competidores. Compañías que colaboran entre si, en lugar de competir. Deciden colaborar de manera limitada para diferentes propósitos.

• Verticales hacia arriba: alianzas con firmas del lado de los proveedores. (relación de colaboración donde se comparte el conocimiento y se brindan ayuda mutua)

• Verticales hacia abajo: alianzas estratégicas con empresas distribuidoras. (podría unir a la empresa especifica con los compradores y distribuidores).

**3. Que es una constelación.**

Son alianzas estratégicas formadas por múltiples firmas para competir contra otros grupos parecidos y contra las tradicionales firmas individuales.

• La propia alianza no es la unidad de competencia, si lo es una constelación

• las alianzas son los vínculos entre las empresas de una constelación de las empresas que son los bloques de construcción, y las alianzas son la argamasa que los mantiene juntos.

• En la mayoría de los casos, las alianzas dentro de una constelación son bilaterales, es decir, vinculan a una empresa a otra.

• Pero a veces un subconjunto de las empresas en una constelación puede participar en un acuerdo común, multilateral.

• La propia constelación puede consistir en cualquier número de las empresas aliadas, a partir de pares de triadas a grupos de diferentes tamaños

**4. Compare Alianzas/ Redes basadas en el capital vs. Alianzas/Redes basadas en no Capital**

Las alianzas contractuales (no patrimoniales) incluyen marketing conjunto, investigación y desarrollo (IyD), proyectos llave en mano, proveedores y distribuidores estratégicos, así como licenciamiento y franquiciamiento. Las alianzas patrimoniales incluyen inversión estratégica (un socio invierte en otro), participaciones accionarias cruzadas (ambos socios invierten uno en el otro) y JV.

**5. Que es una JV**

Una JV es una forma de alianza patrimonial. Requiere establecer una entidad nueva legalmente independiente (en otras palabras, una nueva empresa) cuyo capital es aportado por dos (o más) socios.

**6. Ventajas y desventajas de las alianzas**

• Ventajas

- Reducir costos, riesgos e incertidumbre

- Ganar acceso a activos adicionales

- Oportunidad de aprender de los socios

- Posibilidad de usar alianzas 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)

**7. Explique el proceso de una alianza estratégica**

• Defina sus necesidades estratégicas

- Ampliar canales de distribución

- Fortalecer el servicio de posventa

- Ampliar la cobertura geográfica

- Llegar a mayor numero de clientes potenciales

- Fortalecer la imagen de la marca

- Disminuir costos de operación

• Identifique aliados potenciales

• Contacte a su aliado estratégico potencial

• Defina expectativas comunes

• Mantenga viva la relación

**8. Explique las etapas de una AE**

• Etapa 1: ¿cooperar o no cooperar?

La empresa debe decidir si puede lograr el crecimiento estrictamente por medio de transacciones de mercado, adquisiciones o alianzas. Para crecer sólo mediante transacciones de mercado, la empresa tiene que enfrentar independientemente los retos competitivos. Este enfoque es muy demandante, aun para las empresas multinacionales ricas en recursos. Las adquisiciones tienen ciertas desventajas únicas que inducen a muchos gerentes a concluir que las alianzas son el camino a seguir.

• Etapa 2: ¿contrato o capital?

La empresa debe decidir si tiene que celebrar un contrato o realizar una inversión de capital. Se identifican cuatro fuerzas impulsoras:

- La primera son las *capacidades compartidas*. Cuanto más tácitas sean, mayor será la preferencia por la participación de capital. Aunque no es la única manera, la forma más eficaz de aprender procesos complejos es aprender haciendo. Una buena parte del conocimiento tácito sólo puede adquirirse por medio de aprender haciendo, de preferencia con expertos como socios de alianzas.

- Una segunda fuerza impulsora es la importancia del *monitoreo y control directos*. Las relaciones de capital permiten a las empresas tener de manera continua cierto control directo sobre las actividades conjuntas, mientras que las relaciones contractuales por lo general no lo contemplan. En general, las empresas prefieren alianzas patrimoniales (y un mayor nivel de participación accionaria) si temen que su propiedad intelectual pueda ser expropiada.

- La tercera fuerza es pensar en *opciones reales*. Algunas empresas prefieren formar primero relaciones contractuales, que pueden considerarse opciones reales (o piedras de toque) para luego, quizás, escalar a alianzas patrimoniales si la interacción resulta mutuamente satisfactoria.

- Finalmente, la elección entre contrato y capital se reduce a *restricciones institucionales*. Algunos gobiernos deseosos de ayudar a las empresas domésticas a incrementar su nivel tecnológico requieren o fomentan activamente la formación de JV entre empresas extranjeras y domésticas. La industria automotriz china es un ejemplo de ello.

• Etapa 3: posicionamiento de la relación

Aunque históricamente se ha supuesto que la formación de alianzas estratégicas es entre dos socios, la proliferación de relaciones entre varias empresas indica que este supuesto debe ampliarse. Dado que es probable que cada empresa tenga múltiples relaciones interempresariales, es importante administrarlas como un portafolio corporativo (o red). La combinación de varias relaciones individuales “óptimas” no crearía un portafolio de relaciones óptimas para toda la empresa a la vista de algunas alianzas espinosas con competidores. En un mundo de intrigas multilaterales, un paso en el camino de las alianzas, que podría abrir algunas puertas, también puede cerrar otras oportunidades. En otras palabras, “el enemigo de mi amigo es mi enemigo y el enemigo de mi enemigo es mi amigo.” Por lo tanto, para prevenir una “congestión de alianzas”, es cada vez más importante medir con cuidado el efecto de cada relación sobre las otras relaciones de la empresa antes de formarla.

**9. Me conviene cooperar o competir**

-En la primera etapa de la formación de las alianzas, se toma una decisión respecto a si formar alianzas o de lo contrario confiar solamente en transacciones de mercado puro o adquisiciones. Para crecer con transacciones de mercado puro, la firma tiene que confrontar independientemente los retos competitivos. Esto es muy demandante aun para las multinacionales ricas en recursos. Las adquisiciones tienen retos únicos y desventajas. Asi, muchos administradores concluyen que las alianzas son el camino a seguir.

-Cooperar o no depende de: Transacciones de mercado, Búsqueda de relaciones de cooperación entre firmas, Fusiones y adquisiciones

**10. Evolucion de lazos fuertes a lazos débiles**

De la misma forma en que las personas tienden a tener una combinación de un pequeño número de buenos amigos (vínculos fuertes) y un gran número de conocidos (vínculos débiles), las empresas también suelen tener una mezcla de vínculos fuertes y débiles en sus relaciones interempresariales. Ambos tipos de vínculos son beneficiosos, pero en diferentes condiciones. Una de las características que influye en los tipos de ventajas que requieren las empresas es el grado al que sus estrategias son diseñadas para explotar sus recursos actuales (como las conexiones existentes) o explorar nuevas oportunidades (como las tecnologías futuras).

De particular interés es la distinción entre “explotación” y “exploración”. Explotación se refiere a “conceptos como refinamiento, elección, producción, eficiencia, selección y ejecución”, mientras que exploración incluye “aspectos que contienen términos como búsqueda, variación, toma de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento e innovación”. Mientras que ambos tipos de actividades estratégicas son importantes y a menudo se llevan a cabo de forma simultánea, existe una disyuntiva entre los dos debido a los recursos limitados que poseen las empresas. Entonces, a menudo es necesario otorgar carácter relevante a cualquiera de los vínculos durante un periodo específico. En entornos propicios para la explotación, los vínculos fuertes pueden ser más beneficiosos. Por el contrario, en entornos favorables para la exploración, se deben preferir los vínculos débiles.

Numerosos vínculos fuertes evolucionan para convertirse en débiles. Ejemplos de dos contextos ilustran estas dinámicas. Primero, con frecuencia, una nueva start-up (empresa de nueva creación) se concentra primero en los vínculos fuertes y densos, porque trata de explotar las redes externas actuales de los emprendedores fundadores para asegurar su supervivencia. En la siguiente fase, después de haber explotado (y agotado) el conjunto inicial de oportunidades, la empresa necesita buscar nuevas oportunidades. Por lo tanto, cambia a la exploración con la finalidda de buscarlas, lo cual exige más vínculos débiles con mayor diversidad. El cambiante portafolio de alianzas de Amazon es característico de esta evolución. Al principio, la empresa estableció vínculos fuertes con algunas empresas editoriales y distribuidores clave. A medida que se expandía para abarcar nuevos productos (juguetes y CD) y nuevos modelos de negocio (subastas), estableció numerosos vínculos débiles con una gran diversidad de proveedores grandes, pequeños comercios y casas de subasta.

**11. Conflictos dentro de las alianzas**

Las alianzas se conocen como “matrimonios corporativos” y cuando se terminan, “divorcios corporativos”. La primera fase es la iniciación. El proceso comienza cuando el iniciador empieza a sentirse incomodo con la alianza. La repentina insatisfacción del iniciador, podría confundir al socio (Puede haber reconciliación). La segunda fase es hacerlo publico. La parte que da la noticia primero tiene la ventaja de ser el primero en moverse. Al presentar a favor de su causa una razón socialmente aceptable, esta parte es capaz de ganar la benevolencia de los accionistas claves.(mediaicon de terceros)

La tercera fase es la separación. La disolución de la alianza puede ser amistosa u hostil. En los divorcios voluntarios, ambos lados atribuyen la separación a causa tales como un cambio de circunstancias. (Rescate de último minuto).

La ultima fase son las consecuencias. La mayoría de las firmas divorciadas buscan un nuevo compañero. Esta nueva alianza se negociará más extensamente.(Quedarse solo)

**12. Empresas conjuntas con mayoría accionario o no**

Un antiguo debate se centra en el nivel apropiado de participación de capital en las JV. Aunque la lógica de tener mayor nivel de control de capital en una JV de participación mayoritaria es clara, en la realidad su implementación es a menudo problemática. Ejercer los derechos de control de una parte, aunque ello esté justificado con base en una posición mayoritaria de capital y poder de negociación más fuerte, puede irritar a la otra parte. Esta situación es especialmente probable en JV internacionales en economías emergentes, donde los socios locales suelen tomar a mal el dominio de las EMN occidentales.

Además de los beneficios habituales relacionados con ser un socio minoritario en una JV, el beneficio adicional al que aludimos es la capacidad de ejercer opciones reales. En general, cuanto más inciertas sean las condiciones, mayor será el valor de las opciones reales. En industrias y países con alto nivel de incertidumbre, pero potencialmente prometedores, las FyA o las JV de participación mayoritaria pueden no ser recomendables, debido a que el costo del fracaso sería enorme. Por lo tanto, las JV de participación minoritaria son inversiones de apoyo recomendables, vistas como posibles piedras de toque para el escalamiento futuro, si fuera necesario, sin exponer demasiado a los socios a los riesgos que este tipo de sociedad implica.

Aunque la lógica de las opciones reales es clara y sencilla, su práctica es problemática cuando se aplica a las adquisiciones de JV. Esto se debe a que la mayoría de los contratos de JV no especifican un precio previamente acordado para que una de las partes adquiera los activos de la otra. La mayoría de los contratos sólo otorgan derechos preferenciales de compra a las partes, las cuales se comprometen a negociar de “buena fe”. Es comprensible que “ninguna de las dos partes esté dispuesta a comprar la JV por más, o a vender la JV por menos de lo que cada uno espera de la generación de riqueza potencial de la empresa”. Como resultado de todo ello, es muy complejo llegar a un acuerdo sobre un precio “justo”.

**13. Como analizo si me conviene mantener una alianza o comprar una empresa**

Las alianzas que tienden a ser coordinadas de forma vaga por los socios, no trabajan bien en un ambiente que requiere alto grado de interdependencia. Este ambiente necesitaría una adquisición. Las alianzas pueden ser preferibles cuando este radio es bajo. Las alianzas crean valor principalmente a combinar recursos complementarios, mientras que las adquisiciones derivan la mayoria de su valor al eliminar los recursos innecesarios. Finalmente, las alianzas son más adecuadas en condiciones de incertidumbre y las adquisiciones son preferibles cuando este es bajo. Por otra parte, las F&A pueden utilizarse en exceso como primer paso para tener acceso a los recursos de otras firmas, mientras que las alianzas, guiadas con una lógica de opciones reales, pueden proporcionar mucha flexibilidad para elevar o disminuir inversiones

**14. Cuales son las KPI o medidas de desempeño de las AE**

Aunque los gerentes se enfocan, como es natural, en el desempeño de la alianza, las opiniones varían sobre cómo medirlo. Cuatro cuatro factores que pueden influir en el desempeño de la alianza:

• Capital: Un alto nivel de participación de capital puede indicar un compromiso más fuerte de la empresa que quizá produzca un desempeño mayor.

• Aprendizaje y experiencia: Es importante considerar si las empresas lograron aprender algo de sus socios cuando se evalúa el desempeño de la alianza. En virtud de que el aprendizaje es abstracto, a menudo la experiencia se utiliza como sustituto, porque es relativamente fácil de medir. Aunque no hay duda de que la experiencia ayuda, su efecto sobre el desempeño no es lineal. Existe un límite más allá del cual el incremento de experiencia podría no mejorar el desempeño.

• Nacionalidad: Por la misma razón que los matrimonios entre personas con orígenes similares son más estables, las diferencias entre las culturas nacionales pueden crear tensiones en las alianzas. No sorprende que las alianzas internacionales tengan más problemas que las domésticas.

• Capacidades relacionales: El desempeño de la alianza podría reducirse fundamentalmente a capacidades relacionales “blandas”, difíciles de medir. El arte de las capacidades relacionales, que son específicas de la empresa y difíciles de codificar y transferir, puede crear o romper las alianzas.

# **Capítulo 8 Peng: Dinámicas competitivas**

**1. Qué diferencia hay entre dinámica competitiva y rivalidad competitiva**

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

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

**2. Como competimos con un rival de bajo costo**

Hay un modelo que muestra que los titulares deben resistir el impulso de iniciar guerras de precios para tratar de expulsar a los rivales de bajo costo. Desde la perspectiva basada en las instituciones, la fijación predatoria de precios suele ser ilegal en muchos países. Desde la perspectiva basada en los recursos, los operadores predominantes suelen perder, porque sus rivales de bajo costo tienen mejores capacidades en este terreno.

Un consejo para las empresas titulares es incrementar la diferenciación y convencer a los clientes de pagar por dichos beneficios. Sin embargo, cuando la diferenciación no es suficiente y los titulares se ven obligados a buscar clientes en el mercado de gama baja, deben estudiar con mucha atención el tema de la organización desde una perspectiva VRIO, para saber si tienen las capacidades organizacionales necesarias para competir con rivales de bajo costo. Los operadores titulares tienden a creer que, con base en su experiencia, pueden replicar con facilidad las operaciones de bajo costo.

Finalmente, aunque las empresas titulares pueden transformarse para llegar a ser actores de bajo costo exitosos, también pueden cambiar y empezar a vender soluciones.

**3. Que son los competidores first, second and later mover**

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

Pioneros asignan fondos para:

* La innovación de productos y el desarrollo
* publicidad agresiva
* Investigación y desarrollo avanzado

Los pioneros puede ganar:

* La lealtad de los clientes que puede llegar a ser el compromiso de los bienes o servicios de la empresa
* Cuota de mercado que puede ser difícil para los competidores que tomen en el futuro rivalidad competitiva

• Second mover: responde a la competencia del first mover, por lo general a través de la imitación:

* Reacciones Estudios clientes 'a las innovaciones de productos
* Trata de encontrar los errores de lo que el first mover ha hecho y evitar dichas prácticas
* Puede evitar tanto los errores y el enorme gasto de los first movers
* Puede desarrollar procesos y tecnologías más eficientes

• Late Mover: son los que llegan tarde al mercado, y satisfacen a los consumidores insatisfechos. Se llevan los rendimientos promedio

* Cualquier éxito obtenido será lento en llegar y mucho menos que el alcanzado por primera y segunda motores
* Acción competitiva tarde del mover le permite ganar sólo rendimientos promedio y los retrasos de su comprensión de cómo crear valor para los clientes

**4. Que son las industrias de ciclo rápido, lento y standard y sus características**

• Slow-cycle markets: Aquellos en los que las ventajas competitivas de la empresa están protegidos de imitación generalmente durante largos períodos de tiempo y en donde la imitación es costosa

* Las ventajas competitivas están protegidos de la imitación durante largos períodos de tiempo y la imitación es costosa
* Las ventajas competitivas son sostenibles en los mercados de ciclo lento
* Todas las empresas se concentran en acciones y respuestas competitivas para proteger, mantener y ampliar la ventaja competitiva propia

• Standard-cycle markets: Los mercados en los que las ventajas competitivas de la empresa son moderadamente protegidos de imitación y donde la imitación es moderadamente costosa

* Costo moderado de imitación puede proteger las ventajas competitivas
* Las ventajas competitivas son parcialmente sostenible si su calidad es actualizado continuamente

Empresas

* Busque las grandes cuotas de mercado
* Fidelizar clientes a través de marcas
* Controlar cuidadosamente las operaciones

• Fast-cycle markets: Aquellos en los que las capacidades de la empresa que contribuyen a las ventajas competitivas no están protegidos de la imitación y en la imitación suele ser rápida y de bajo costo. Las ventajas competitivas no son sostenibles en los mercados de ciclo rápido

* Ventajas competitivas de la firma no están protegidos de la imitación
* Imitación ocurre rápidamente y con bastante caro
* Las ventajas competitivas y de forma no caro
* no son sostenibles
* Los competidores utilizan la ingeniería inversa de imitar o mejorar rápidamente en los productos de la empresa
* La tecnología no patentada se difunde rápidamente

**5. Identifique los impulsos para el ataque, contraataque, señalización**

• Conciencia: Si un ataque es tan sutil que sus rivales no tienen conciencia de él, es probable que el atacante logre sus objetivos.

• Motivación: La motivación también es crucial. Si el mercado atacado es de valor marginal, la alta gerencia de la empresa puede decidir no contraatacar

• Capacidad: Incluso si se identifica un ataque y una empresa está motivada para responder, se requieren capacidades sólidas para llevar a cabo los contraataques

**6. Explique los tipos de ataque para una ventaja competitiva**

• Estocada: Clásico ataque frontal con fuerza bruta.

• Finta: Ataque de una empresa contra un ámbito focal importante para un competidor, pero que no es el verdadero objetivo del atacante. En basquetbol, una finta es el esfuerzo de un jugador por engañar a su defensor, que consiste en fingir que va a ir en una dirección, pero en cambio, toma la dirección contraria.

• Gambito: En ajedrez, un gambito es un lance que consiste en sacrificar una pieza de bajo valor para capturar una pieza de alto valor. El equivalente competitivo es la retirada de una empresa de un mercado de escaso valor para inducir a las empresas rivales a desviar recursos hacia el mercado de bajo valor, con la ﬁnalidad de que la empresa original que se retiró pueda captar un mercado de alto valor.

**7. Explique el modelo Canvas**

Describe como una organización crea, distribuye y añade valor

Visualizamos los aspectos claves de la empresa en 9 bloques

1. Segmento de mercado y beneficiarios

• tu cliente o grupos de clientes

• tu grupo de beneficiarios (niños pobres, ONG, etc)

• Estos son alcanzados con diferentes canales y relaciones

• Clientes/beneficiarios permiten diferentes tipos de beneficiarios para la organización

• Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta

• Ejemplos: masivo, mercado de nichos, segmentado, diversificado, B2B

2. Propuesta de valor

• Es la razón por la cual los clientes escogen una empresa y no otra

• La propuesta permite resolver problemas a nuestros clientes

• Son los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes

• Estos productos o servicios satisfacen las necesidades de nuestros clientes

• Ejemplos: novedad, desempeño, diseño, marca/estatus, precio, acceso, reducción de costos, conveniencia, etc.

3. Canales (puntos de contacto)

• Es la comunicación, distribución y venta.

• Es la interfaz entre la empresa y nuestros clientes

• Son los puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente

• Sirven para que los consumidores: (1) conozcan la empresa, (2) evalúen nuestra propuesta, (3) la prueben, (4) la obtengan, (5) la califiquen

• Ejemplos: directas: fuerza de venta, paginas Web. Indirectas: tiendas propias, tiendas aliadas, mayoristas.

4. Relaciones con el cliente:

• una empresa debe escoger el tipo de relación que desea mantener con su cliente

• relaciones pueden ser personalizadas o automatizadas

• Las relaciones deben guiarse por dif. Motivaciones: 1- Adquirir clientes, 2- retener clientes, 3- aumentar las ventas.

• Deben estar integradas con el resto del modelo de negocio

• Ejemplos: asistencia persona, asistencia personal dedicada, asistencia autosuficiente, asistencia automatizada.

5. Flujo de ingresos:

• Representa las arterias del modelo de negocio

• Cada flujo de ingreso debe poseer diferente mecanismo de precios

• Como prefieren pagar nuestros clientes?

• Ejemplos: venta de activos o cosas físicas, cobro de un Fee por uso, cobre de Fee por subscripcion , por renta o alquier de algo, cobro de una licencia por uso de un derecho de propiedad, cobro de honorarios o Fee por corretaje, cobro por publicidad.

6. Activos clave

• Representan los activos mas importantes para hacer funcionar el negocio

• Permiten a la empresa producir o generar la propuesta de valor, alcanzar a los clientes, mantener sus relación y obtener beneficios

• Un productor de microchips requiere inversión en infraestructura para facilitar la fabricación, mientras un diseñador de microchips requiere mas de recursos humanos.

• Pueden ser físicos, financieros, intelectuales, o humanos

• Pueden ser adquiridos o alquilados de un aliado

7. Actividades clave

• Representan las cosas mas importantes que una empresa debe hacer para funcionar su modelo de negocios

• Son las acciones mas importantes que la empresa debe hacer para operar exitosamente

• Son útiles para generar la propuesta de valor, alcanzar los clientes y mantener sus relaciones.

• Las actividades clave de un productor de computadoras, son en esencia el manejo de la cadena de valor

• Para una empresa de consultoria, en esencia es la resolución de problemas.

• Ejemplos: producción, resolver problemas, mantenimiento y gestión de plataformas.

8. Aliados clave

• Representan la red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocios

• Se crean alianzas para optimizar el modelo de negocios, deducir riesgos o para adquirir recursos

• Ejemplos: alianzas entre no competidores, cooperación (alianza entre competidores), asociaciones estratégicas para desarrollar nuevos negocios, relaciones proveedor-cliente para asegurar insumos.

9. Estructura de costos

• Representan los costos en los cuales incurre la empresa para hacer funcionar el modelo de negocios

• Crear valor, entregar valor, mantener las relaciones con los clientes

• Ejemplos: 1- determinados por los costos, 2- determinados por el valor.

# **Capítulo 9 Peng: Diversificación, adquisición y reestructuración**

**1. Defina diversificación de producto y diversificación geográfica**

• Diversificación: Es agregar nuevos negocios a una firma que son distintos a los de sus operaciones existentes, motivada por la búsqueda de crecimiento de oportunidades.

• Diversificación de productos: Incursión en nuevos mercados de productos y/o actividades de negocios que se relacionan con el mercado y/o actividades actuales

• Diversificación geográfica: Incursión en diferentes países.

**2. Explique el modelo completo de diversificación**

• Diversificación de productos: Por medio de entradas a diferentes industrias

* Relacionados: Se refiere a entradas a mercados de nuevos productos y/o actividades existentes de la firma.  
  Énfasis: Sinergia operacional / Economías de escala (las firmas se benefician por reducir el costo unitario al apalancar productos relacionados por tecnología, mercadotecnia y operaciones
* No relacionados: Se refiere a entradas a industrias que no tienen una conexión obvia con el producto ni con la línea corriente de negocios de la firma.  
  Énfasis: Sinergia financiera/ Economías de alcance (las firmas se benefician por aumentar la competitividad por cada unidad individual de negocios controladas financieramente por la Corp. Mas allá de lo que puede lograr cada unidad en forma independiente

• Diversificación geográfica: Por medio de entrada a diferentes mercados. La misma puede ser local o internacional

* Alcance internacional limitado: Enfocada en países limítrofes y con afinidad cultural
* Alcance internacional extenso: Presencia substancial mas allá de los países cercanos geográfica y culturalmente.

**3. Explique la diversificación geográfica y de producto y el desempeño de la firma**

• Diversificacion de Producto y desempeño

La estrategia de negocio individual puede ser potencialmente riesgosa y vulnerable. Diversificar productos no relacionados puede reducir el riesgo pero su ejecución éxitosa requiere fuertes capacidades organizacionales. En consecuencia una estrategia de diversificación de productos relacionados es una manera balanceada de reducir el riesgo y fortalecer la sinergia.

Sin embargo, la conglomeración puede agregar valor en economías desarrolladas y en economías emergentes. La razón principal por la que muchos conglomerados fracasan no es porque esta estrategia no sea solida sino porque las firmas fracasan en implementarla. Los conglomerados necesitan administradores que impongan una estricta disciplina financiera en las unidades que lo componen y que hagan responsables a los mismos de sus unidades

• Diversificacion Geografica y su desempeño

Al iniciar la diversificación se produce un efecto negativo inicial debido a la desventaja que supone el desconocimiento de lo extranjero. Con una diversificación de intermedia a extensa se produce una relacion positiva entre el alcance geográfico y el desempeño de la firma, pero solo hasta cierto punto, mas alla del cual la expansión se vuelve contraproducente.

**4. Explique la combinación geográfica y de producto**

Aunque la mayoría de los estudios se enfoca en una única dimensión de la diversificación que ya es muy compleja, en la práctica, la mayoría de las empresas tienen que contemplar simultáneamente ambas dimensiones de diversificación. Existen cuatro combinaciones posibles:

• Reproductores anclados, porque se enfocan en la diversificación de productos relacionados y un alcance geográfico limitado. Buscan reproducir un conjunto de actividades en industrias relacionadas en un pequeño número de países unidos por el país de origen.

• Reproductores multinacionales, porque por un lado participan en la diversificación de productos relacionados, y por otro en una amplia expansión multinacional. La mayoría de los fabricantes de automóviles, como Volkswagen, Renault y Nissan, han seguido esta combinación.

• Conglomerados remotos porque buscan la diversificación de productos no relacionados y la diversificación geográfica extensa. Las EMN, como Bombardier, GE, Mitsui, Samsung, Siemens y Vivendi Universal, sirven como casos de este punto.

• Conglomerados clásicos, que se dedican a la diversificación de productos no relacionados dentro de un pequeño grupo de países con centro en el país de origen. Ejemplos actuales incluyen Tata Group de la India, Koc Group de Turquía y Hope Group de China.

En general, mudarse de un cuadrante a otro es posible. Por ejemplo, la mayoría de los reproductores multinacionales actuales pueden tener su origen en los reproductores anclados. Un patrón interesante de mudanza en las últimas dos décadas es que muchos conglomerados clásicos, que antes dominaban múltiples industrias no relacionadas en sus países de origen, han reducido su alcance de producto, pero han ampliado de forma significativa su alcance geográfico. En términos estratégicos amplios, esto significa que los costos de hacer negocios en el extranjero se han reducido, y los de administrar el conglomerado han aumentado.



**5. Explique diversificación concéntrica.**

Estrategia comercial en la que se ven involucradas las adquisiciones de empresas o marcas, las cuales compiten dentro de un mismo mercado y que poseen similitudes o parecidos con la marca o con la empresa y productos de uno mismo, es decir, con los propios. No consiste en eliminar a la competencia, sino ganar parte del mercado o diversificarse hacia otros lugares específicos.

• la empresa o marca adquirirá o creará productos nuevos y diferentes pero siempre íntimamente relacionados con los ya ofrecidos por la compañía.

• estos servicios y productos nuevos serán los que traten de llegar a nuevas y diferentes áreas de mercado a las que hasta entonces nunca se había llegado. Nuestra red de distribución será más amplia y podremos llegar a más usuarios y cada vez más variados.

• el objetivo principal es el de aumentar nuestra cartera de clientes y formar una clientela más grande. Poder llegar al máximo número de consumidores dentro de todas nuestras posibilidades. • no sólo permitirá que se incremente la cuota de mercado, sino que también nos ofrecerá la posibilidad de mejorar dentro del desarrollo de nuestros productos nuevos. Se producirá como consecuencia de ese llamado aprovechamiento de sinergias.

**6. Ventajas y desventajas de la diversificación concéntrica**

Ventajas

• Un mejor uso y empleo de los productos y servicios, así como al incorporar nuevos (pero relacionados),

• ofrecer unos precios lo suficientemente competitivos a los clientes,

• ayudar a subir y levantar el número de ventas de los productos que se encuentren en una etapa de declive y que puede que desaparezcan del mercado si continúan con una vida tan pobre.

• también puede ayudarnos a hacer aun más fuerte nuestra posición en el mercado o en otro caso, a mejorarla, gracias a dos puntos fundamentales: nuestra experiencia y nuestro conocimiento.

• conseguiremos reforzar la imagen de corporativismo que, en caso de tener una buena posición, tenemos ya en el mercado. De esta manera podremos garantizarnos y asegurar un mayor éxito en el mercado con nuestros nuevos servicios y productos y una mayor perdurabilidad en el mismo.

Desventajas

• la ausencia de incorporación de productos o nuevos servicios que no se encuentren relacionados con la empresa en sí. De esta manera, si nos encontramos en una mala posición de mercado, es muy probable que no obtengamos ningún éxito al aplicar este modelo de estrategia.

**7. Que determina el campo de acción de una compañía**

**8. En que consiste una reestructuración**

Se refiere normalmente a los ajustes al tamaño de la empresa y su alcance, ya sea por medio de la diversificación (expansión o entrada), despojo (contracción o salida) o ambas. Su definición más común es reducción del tamaño y alcance de la empresa.

Si se utiliza esta definición, existen dos formas principales de restructuración:

1) Downsizing: reducir el número de empleados por medio de despidos, retiros anticipados y outsourcing

2) Downscoping: reduciendo el alcance de la empresa por medio de liquidación de subsidiarias y compañías secundarias despojos y secuelas. Otro aspecto del downscoping es reenfoque, es decir, reducir el alcance de la empresa para enfocarse en nuevas áreas

**9. Desarrolle adquisiciones y fusiones**

Aunque el concepto fusiones y adquisiciones (FyA) se utiliza con frecuencia, en realidad, las adquisiciones dominan la escena.

Una adquisición es transferir el control de los activos, operaciones y administración de una empresa a otra, convirtiéndose la primera en una unidad de la última.

Una fusión es la combinación de los activos, operaciones y administración de dos empresas para establecer una nueva entidad legal.

Existen tres categorías principales de FyA:

1) Horizontal: se refieren a tratos que involucran a empresas competidoras en la misma industria. Aproximadamente 70% de las FyA en el exterior son horizontales.

2) Vertical: son acuerdos que permiten a las empresas específicas adquirir proveedores (hacia arriba) y/o compradores (hacia abajo). Cerca de 10% de las FyA en el exterior son verticales.

3) Conglomerado: son transacciones que involucran a empresas en industrias de productos no relacionados. Aproximadamente 20% de las FyA en el exterior son conglomerados.

Los términos de las FyA pueden ser amigables u hostiles. En FyA amigables, el consejo de administración y la gerencia de una empresa objetivo están de acuerdo con la transacción. Las FyA hostiles se llevan a cabo en contra de los deseos del consejo de administración y la gerencia de la empresa objetivo, que rechazan la oferta de la FyA. Internacionalmente, las FyA hostiles son muy raras y representan menos de 0.2% de todas las transacciones y menos de 5% del valor total. La adquisición hostil que hizo Kraft de Cadbury en 2010 tuvo un valor de 19,000 millones de dólares y es un ejemplo claro de FyA hostil en el exterior.

# **Capítulo 10 Peng: Estrategias y estructuras**

**1. Explique las 4 estrategias de internacionalización.**

• Estrategia Global: Su sello es el desarrollo y distribución de los productos estandarizados a nivel mundial con el fin de obtener los máximos beneficios de las ventajas del bajo costo. Aunque las estrategias de réplica local como la de estandarización global minimizan la capacidad de respuesta local, una diferencia crucial es que la primera no se limita a sus principales operaciones en el país de origen.

Enfoque en eficiencia global. Menores costos, mayor calidad. Exportación agresiva. Concentración de I+D, manufactura y operaciones clave.

• Estrategia Transnacional: intenta capturar lo mejor de ambos mundos, pues se propone ser eficiente en costos y contar con capacidad de respuesta local. Además de la eficiencia en costos y la capacidad de respuesta local, un tercer sello de esta estrategia es el aprendizaje global y la difusión de innovaciones.

Desarrollo simultáneo de innovación, flexibilidad y eficiencia. Búsqueda de optimización en la configuración de recursos y de activos y de capacidades.

• Estrategia Internacional: replica en otros países las competencias basadas en el país de origen. Esas competencias incluyen escalas de producción, eficiencias de distribución y poder de la marca. En manufactura, este enfoque normalmente se manifiesta en una estrategia de exportación. En servicios, con frecuencia se realiza por medio de licenciamiento y franquiciamiento. Esta estrategia es relativamente fácil de implementar y, por lo general, es la primera que se adopta cuando las empresas se aventuran en el extranjero.

Extensión del ciclo de vida del producto y de la tecnología. Innovación en matriz y utilización externa. EXPORTACION

• Estrategia Multidomestica: se enfoca en varias regiones/países del extranjero, cada uno de los cuales se considera un mercado local independiente (nacional) digno de atención y adaptación significativas. Aunque sacrifica eficiencias globales, esta estrategia es efectiva cuando las diferencias entre los mercados nacionales y regionales son claras y las presiones por las reducciones de costos son bajas.

Enfasis en diferenciación nacional. Activos y recursos distribuidos en distintos paises. Unidades nacionales autosuficientes.

**2. Que tipos de controles conoce?**

• Control personal: ES EL QUE DERIVA DEL CONTACTO PERSONAL CON LOS SUBORDINADOS (APTO PARA EMPRESAS PEQUEÑAS)

• Controles Burocráticos: SISTEMA DE REGLAS Y PROCEDIMEINTOS QUE RIGEN LAS ACCIONES DE LAS SUB UNIDADES. (LO MAS IMPORTANTES SON LOS DE PRESTAMOS Y RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA)

• Controles de rendimiento: Implican que las subunidades logren y expresen el cumplimiento de los objetivos en relación con unidades de medición de desempeño

• Controles culturales: Existen cuando los RRHH internalizan normas y el sistema de valores.

**3. Cuales son sus principales características**

**4. Explique qué tipos de controles se aplican a las 4 distintas estrategias de**

**Internacionalización**

**5. Explique las 4 estructuras organizacionales**

• Division internacional: se utiliza cuando las empresas se expanden inicialmente al extranjero y con frecuencia aplican una estrategia de réplica del país de origen. Aunque esta estructura es intuitivamente atractiva, a menudo genera dos problemas. Primero, los gerentes de subsidiarias en el extranjero, cuyas ideas se canalizan mediante la división internacional, no reciben suficiente voz en relación con los directores de las divisiones nacionales. Segundo, por diseño, la división internacional opera como un silo cuyas actividades no son coordinadas con el resto de la empresa, la cual se enfoca en las actividades nacionales. En consecuencia, muchas empresas retiran de manera progresiva esta estructura después de su etapa inicial de expansión en el extranjero.

• Area geográfica: organiza la EMN con base en diferentes áreas geográficas (países y regiones). Es apropiada para aplicar una estrategia de localización. Un área geográfica puede ser un país o una región dirigida por un gerente de país (o regional). Cada área es en gran medida independiente. En contraste con la voz limitada de los gerentes de subsidiarias en la estructura de división internacional, los gerentes de país (y regionales) tienen una gran presencia en una estructura de área geográfica. Es interesante y paradójico que tanto las fortalezas como debilidades de esta estructura se basen en su capacidad de respuesta local. Mientras que tener capacidad de respuesta local puede ser una virtud, también alienta la fragmentación de la EMN en feudos.

• Division global por producto: lo opuesto a la estructura de área geográfica, se basa en una estrategia de estandarización, pues asigna responsabilidades globales a cada división por producto. Esta estructura, que considera a cada división por producto como una entidad independiente con responsabilidades completas a nivel mundial, es muy sensible a las presiones de eficiencias en costos, porque permite una consolidación a nivel mundial y reduce la duplicación ineficiente en múltiples países. En forma reciente, debido a la popularidad de la estrategia de estandarización global (señalada antes), la estructura de división global por producto ha comenzado a crecer de manera sostenida. Su principal desventaja es que sufre la capacidad de respuesta local.

• Matriz global: reduce las desventajas asociadas a las estructuras de área geográfica y de división por producto, en especial en el caso de las EMN que adoptan una estrategia transnacional. Su sello es la coordinación de responsabilidades entre las divisiones por producto y las áreas geográficas.

**6. A que tipo de organización se aplica cada uno de ellos**

**7. Que tipo de políticas de rrhh se aplican en las empresas**

**8. A que tipo de empresa se aplica cada una**

**9. Desarrolle tratamiento de expatriados**

**10. Como se compone la estructura salarial de un expatriado**

**11. Que tipo de liderazgos conoce? Cuales son sus características**

**12. Que es un gerente global**