1. **¿Cuáles serían las cuestiones para tener presentes la expatriación de ejecutivos?**

Las cuestiones seran primero, poder hacer una buena eleccion del ejectuvito a expatriar, ya que no queremos mandar a la persona equivocada que no pueda aprovechar o absorber la experiencia en un pais extranjero.

El objetivo del expatriado sera desarrollar los conocimientos durante su carrera dentro de la empresa. Se los envía a diversos destinos en el extranjero durante algunos años para fomentar su sensibilidad y experiencia interculturales. La idea de los traslados es que la amplia experiencia internacional mejore las habilidades administrativas y de liderazgo de los ejecutivos.

Las otras cuestiones a tener en cuenta deben ser principalmente la capacitacion de los ejecutivos tanto en los aspectos que refieren a la cultura, la lingüística y la practica.

La capacitacion cultural pretende fomentar la apreciación de la cultura del país anfitrión. Al ejecutivo le será más fácil identificarse con ella,

lo que fortalecerá su eficacia al tratar con los ciudadanos huéspedes. Por los problemas relacionados con la adaptación del cónyuge, es importante que se le incluya, y tal vez a toda la familia, en los programas de capacitación cultural.

La capacitacion lingüística sera escencial para que el ejecutivo pueda comunicarse con su nuevo grupo de trabajo. Saber inglés ademas, ayuda a realizar negocios en todo el mundo. Las empresas consideran que esto mejora la eficiencia de sus empleados, les permite relacionarse con mayor facilidad con una cultura extranjera, y, además, da una mejor imagen de la empresa en el país receptor.

Por ultimo, la capacitacion practica tiene el objetivo de ayudar al administrador expatriado y a su familia a adaptarse con facilidad a la vida diaria en el país receptor. Una necesidad básica es una red de amigos para el expatriado.

Otra cuestion a tener en cuenta es el desembolso o costos extras que se tendran que pagar por el ejecutivo, que van desde vivienda, movilidad, educacion y seguro medico en el exterior, entre otros gastos asociados a la expatriacion. Todas estas cuestiones deberan ser evaluadas y tenidas en cuenta por la empresa en caso de querer aprovechar los beneficios de expatriar a un ejecutivo.

El atractivo de los expatriados estara dado en la experiencia de desarrollo personal y de vida, ampliar horizontes, mejor calidad de vida, desarrollo de carrera, riqueza financiera, hacer nuevos amigos y nuevas relaciones, el clima, eficiencia fiscal, menos delincuencia, costo de la vida, mejor ambiente para mis hijos, calidad asistencial y acceso, encontrar el amor o una pareja de vida, escapar de la intromisión política en el país de origen.

1. **GYMSA es una mediana empresa productora de equipamientos para gym en arg que en virtud del estancamiento de la economia y del atractivo de Brasil inicio sus operaciones en el estado de sao pablo, quedaba claro que el mercado era muy sofisticado en comparación con la experiencia de GYMSA. Luego abrieron sus propios gym, después con la cuarentena tuvo que cerrar y dio clases online y ofrecer translado de escaladoras a los clientes**

Pondria la C y explicando que el mercado y habito de consumo en lo que respecta a los gimnasios cambiaron ante este confinamiento por lo que estan redefiniendo las operaciones y esta medida no tiene que ver con la dinamica competitiva ni la rivalidad sino con reinventarse y poder sobrevivir al cierre de un negocio buscando agregar valor y satisfacer a los clientes de una manera diferente.

1. **¿Ventajas de los directores externos en contexto de internacionalización?**

Los directores externos son aquellos que provienen de otro lugar. Si conviene o no tener directores externos tiene que ver con el momento en que se encuentra la empresa, los atractivos serán acercar nuevas oportunidades, contactos y prestigio. A la hora de internacionalizarse una empresa podría gozar de estos beneficios al tener un director externo, Un director externo además le da un marco mas global a la organización y podrá gozar la empresa de sus capacidades. Las capacidades de los directores son la potencia de las capacidades de gestión, generalmente estos no son full time de la empresa, pueden contribuir con conocimientos externos al trabajo de la empresa, traer conocimientos, contactos y financiamiento. Pueden funcionar como mentores que orienten en una situación de internacionalización.

1. **¿Qué tan frecuente es aceptar a los directores externos? Personas que se suman a los Board pero que no pertenecen a la organización.**

La ventaja de incorporar distintos puntos de vista es una mirada muy objetiva. ¿Tienen preminencia a la propiedad interna? Los Board tienen que estar compuestos por cierta representatividad del capital accionario.

1. **Competir en multiples mercados y tolerancia mutua. Ejemplo de la desventaja de cada uno.**

La tolerancia mutua incluye a empresas en multimercados que pueden respetar los ámbitos de influencia de sus rivales en ciertos mercados, y éstos, a su vez, pueden actuar en reciprocidad, lo que produce una colusión tácita. Para que se concrete, las empresas deben establecer contactos en múltiples mercados y seguirse unas a otras para entrar en nuevos.

La tolerancia mutua , debida a un alto grado de comunalidad de mercados, proviene principalmente de dos factores: disuasión y familiaridad. La disuasión es importante, porque un alto grado de comunalidad de mercados indica que si una empresa ataca a uno de ellos, sus rivales pueden tomar represalias de mercado cruzadas. La familiaridad es la medida en la cual la colusión tácita se ver reforzada por el conocimiento de una empresa de las acciones, intenciones y capacidades de sus rivales. En el caso de una empresa multinacional que compite en muchos países, una estrategia de tolerancia mutua seria que se requiere que algunas unidades, por respeto al ámbito de influencia de sus rivales, sacrifiquen su máxima ganancia de mercados y se abstengan de realizar algún esfuerzo.

La desventaja seria lo que en algun mercado por tolerar rehusas o dejas de pericibir ganancias para poder tener un mejor funcionamiento en los demas mercados.

1. **Elementos a tener en cuenta a la hora de internacionalizarse.**

La internacionalizacion es el proceso expansionista por el cual una organización está presente en más de un país, es el proceso de reemplazar una relación de mercado con una sola organización multinacional que abarca ambos países.

La internacionalización deberá estar respaldada en un motivo. Este podría ser porque hay una ventaja y esa ventaja tiene que ser consistente con los objetivos y capacidades de la empresa.

Existen una serie de etapas que indican según el tamaño de la empresa y el tamaño del mercado, como deberá ser la internacionalización de la misma.

Las etapas son 4, la primera seria ser “entusiasta de la internacionalización” que es donde las organizaciones que tienen muchos recursos, muchas capacidades y que operan en un mercado de origen reducido, les sobran capacidades como para internacionalizarse porque el mercado local les queda chico.

La segunda es “siguiente en internacionalizarse” se da en el caso de una empresa pequeña, que opera en un mercado pequeña. Aquí, si se dan ciertas condiciones como la vocación, la capacidad y la voluntad del Management de hacer crecer esta organización tarde o temprano va a ser la siguiente en internacionalizarse. Este tipo de empresa si tiene vocación y voluntad, puede salir a buscar la capacidad para internacionalizarse.

3. “Lenta Internacionalización” Una empresa de gran escala, que opera en un mercado de altísimo atractivo. La internacionalización, si es que la realiza, va a ser lenta ya que implica desafíos, incertidumbre, riesgos. Entonces, no conviene si es que estoy operando en un mercado donde todavía puedo.

Por último esta la “Internacionalización ocasional” Una organización de alcance reducido, sea una Pyme o una mediana empresa y ópera en un mercado local bastante grande. Solo se va a internacionalizar si aparece una oportunidad demasiado atractiva, ya sea por interés de un importador del otro país.

Para terminar, a la hora de internacionalizarse hay que hacer un estudio de como hacerlo. Para esto hay que tener en cuenta las consideraciones basadas en la industria, recursos e instituciones. Cada una de estas consideraciones es larga y sumara mucho al éxito de la empresa en el exterior ya que reducirán incertidumbre y se tendrá una estrategia mucho mas contextualizada y exitosa.

1. **Dos gerentes reciben la requisitoria de autoridades locales en sentido de extender los beneficios de los empleados mas allá de lo que rige la legislación (ineflexibilidad ética), usar las consideraciones basadas en instituciones.**

La inflexibilidad ética habla del imperialismo etico, cuando hay una proyección de la cultura y de los estándares éticos propios. En el caso de las corporaciones, a veces parecen actuar de manera mas relativista, es decir, se comportan adaptándose a los distintos estándares de los lugares donde operan y otras veces por ese geocentrismo, actúan con un imperialismo. Con una proyección de la ética propia. Esto tiene que ver con el ida y vuelta, los contenidos, el equilibrio, lo permeable que es una sociedad respecto de estos temas.

Cuando una empresa al tener una inflexibilidad ética lo que quiere decir es que lleva su etica a cualquier lugar, por mas que un gobierno tenga una legislación y pidan que se adapten, por lo que al ser inflexible, la empresa no se va a adaptar y va a hacer lo que venia haciendo.

1. **Diferencia entre dinamica política y dinamica competitiva**

Opcion b la dinamica política establece el acuerdo interno necesario para la interacción competitiva

Justificación :La dinamica politica es como interactúan las personas dentro de la empresa, Esta dinámica, es similar a **la dinámica competitiva** que es como interactúan y a la **rivalidad competitiva** que es el grado de agresividad de los competidores. Estos gerentes y accionistas que forman parte de una organización, interactúan y tienen ciertos niveles de agresividad para tratar de hacer valer sus posturas e intereses acerca de lo que es conveniente. Cuando las diferenciamos, también debemos saber que están relacionadas. La dinámica política implica una interacción con la dinámica competitiva.

1. **Cuales son las 3 condiciones para que una empresa adopte una inversión extranjera directa como estrategia de internacionalización**

La inversión Extranjera Directa es el paso mas profundo de la internacionalización que implica la producción y manufactura en el exterior, instalarse en el país de destino.

Las condiciones serán, libertad política y economica en destino y la busqueda de un mayor grado de apertura y libertad, mayor forma de encontrar el espíritu innovador.

Ventajas: Pleno control de los recursos y las capacidades, se facilita la integración y la coordinación de las actividades entre las fronteras nacionales, las adquisiciones permiten una rápida entrada en el mercado y Las nuevas inversiones permiten el desarrollo de instalaciones con tecnologías “de punta” que pueden atraer respaldo gubernamental local.

Desventajas:

Se necesita una inversión substancial y compromiso con el país destino lo que implica una exposición financiera y económica, la adquisición puede generar problemas de integración y coordinación por ultimo las nuevas inversiones pueden requerir tiempo y son menos predecibles en cuanto a costos.

1. **Basado en Peng, cual serian las tres condiciones que se deberían configurar para que una empresa adopte el franquiciamiento como estrategia de internacionalización.**

Las condiciones para que una empresa decida el franquiciamiento como estrategia de internacionalización, serán la necesidad de internacionalizarse y llegar a más mercados, tener un bajo nivel de recursos y minimizar riesgos.

Las Ventajas de internacionalizarse de esta manera son que los ingresos son acordados por contratos mediante la venta de derechos de producción y marketing, se limita la exposición económica y financiera y al mismo tiempo se recibe dinero.

Por otra parte las desventajas son la dificultad para identificar al socio adecuado y para alcanzar un acuerdo la perdida de ventaja competitiva mediante la imitación y Estar expuesto a la imitación y la copia. Por último queda limitado el aprovechamiento de las ventajas de la localización en el país destino.

1. **¿A que denominamos divesificacion relacionada?**

En diversificación relacionada la cultura organizacional debe ser cooperativa y su mecanismo de control es el control estratégico, que vigila y evalúa las contribuciones de las unidades con buena comunicación entre los gerentes corporativos y divisionales. En diversificación no relacionada la cultura es competitiva con un mecanismo de control financiero, que usa de base los objetivos para evaluar el desempeño de las unidades.

1. **Explique y ejemplifique un ejemplo de la desventaja de competir en multiples mercados y la cobertura estratégica**

La cobertura estratégica significa distribuir las actividades entre varios países en diferentes zonas de moneda para compensar las pérdidas cambiarias en ciertas regiones con las ganancias en otras. Una desventaja seria que una crisis global deje sin efecto esta cobertura, una pandemia como la que se esta viviendo hoy en dia podria ser un motivo mas que importante para que esta cobertura se desarme. Por lo que podira representar en una perdida de costos a corto plazo.

1. **LG es una empresa de grandes marcas de lujo con una larga trayectoria en el mercado. Recientemente redujo a cero sus actividades en una unidad de negocios. Otras empresas tambien tuvieron que hacerlo, en dicho contexto puso en producción una línea denominada COVID y le permitió estar en varios países de la región**

B redefine sus operaciones por características de su modelo de negocios.

1. **Ventajas de la sinergia operativa**

La sinergia operativa, mas conocida como economia de escala, se aprovecha cuando se aumenta la producción por lo que los costos unitarios se achican porque los costos fijos se dividen entre mas unidades.

1. **Bajo que condiciones conviene tercerizar**

Opcion b, actividades de naturalieza común en la industria.

1. **Autoridades electas de un municipio del interior.. extender beneficios impositivos que generarian mas trabajo. Vincular con las consideraciones basadas en las instituciones**

Formalmente incorrecto pero informalmente aceptado porque genera beneficios para mucha gente

Desde las instituciones formales la decision estaria avalada porque el municipio tiene potestad oara otrorgar el beneficio y desde lo informal puede por un lado estar mal visto la diferencia entre empresa y por el otro estaría hacuendo algo positivo eticamente al generar mas puestos y economia

1. **Cuales son las ventajas de exportación indirecta?**

Exportación indirecta: al ser la exportación directa algo que necesita mucho recurso financiero, existe la posibilidad de captar clientes extranjeros por este medio, a través de intermediarios manteniendo la base doméstica. Estos enlazan vendedores y compradores en el extranjero que de otra forma no podrían haberse conectado.

Otras ventajas son que no se requieren instalaciones productivas en el país destino, se pueden explotar economías de escala en los países de origen, además se diversifica el riesgo captando nuevos mercados. La utilización de internet potencia a pequeñas empresas para acceder a mercados internacionales.

1. **explique y elabore un ejemplo de efecto del pais de origen y su relación con la desventaja de la novedad.**

El efecto pais refiere a la percepción positiva o negativa que tienen los consumidores de la empresas y productos de cierto país. Un ejemplo seria la percepcion del chapagne frances o el vino mendocino, o el café de colombia, no es lo mismo para los consumidores en algunos casos el pais o region de origen del producto. Esto le genera en estos casos un efecto positivo.

Un efecto negativo seria por ejemplo ropa o productos made in china o made in taiwan que solo por ser fabricados en estos lugares, el producto pierde percepcion de calidad de los clientes aunque sean producidos con la mas alta calidad.

Este efecto negativo se relaciona con la desventaja de novedad ya que por algo que es inherente a la produccion o a la empresa, hace que las ventas o la comercializacion del producto no sea la optima. Recordemos que la desventaja de novedad se define como el “derecho de piso” que experimentan las empresas con espíritu emprendedor como nuevos participantes en el mercado. Ante la falta de historial (muchas empresas sólo tienen una idea), las start-ups no inspiran confianza y carecen de legitimidad ante los ojos de los proveedores, clientes, financistas y otros grupos de interés (stakeholders). Por lo tanto, las empresas nuevas necesitan con urgencia recurrir a las redes sociales de emprendedores para superar la desventaja de la novedad.

1. **una empresa mediana dispone de capacidades empresariales excedentes en unmercados de origen con BAJO ATRACTIVO, cual es la opcion recomendable.**

Entusiasta de la internacionalización c

**S01: Cuáles serían las cuestiones para tener presentes en el ENTREPRENEURSHIP GLOBAL. En concreto cuáles serían las "consideraciones basadas en las INSTITUCIONES"**

En lo que refiere al modelo integral del emprendedor, las consideraciones basadas en las instituciones seran, las restricciones institucionales formales como leyes y reglamentos y las restricciones institucionales informales como normas y valores culturales

**2S02: Basado Mike PENG. Por favor RELACIONE los conceptos (a) CONSEJOS de ADMINISTRACIÓN y (b) Consideraciones de la TEORÍA de la AGENCIA, en particular el caso de los DIRECTORES EXTERNOS**

OBS: Justifique apropiadamente integrando conceptos que demuestre su comprensión y entendimiento del tema

La teoria de la agencia asume que los gerentes van a poder participar en actividades oportunistas a su favor si se les deja manejarse sin supervision. La composición del consejo de administración, también conocida como mezcla de internos/externos donde los directores internos son los ejecutivos principales de la empresa, va a ser el que este como moderador y el que busque que no hayan diferencias entre los que dirigen la compañia (gestion) y los accionistas (la propiedad) . La tendencia en el mundo es introducir más directores externos (independientes), que se definen como miembros el consejo de administración ajenos a la administración. Con frecuencia, idealmente etiquetados como “directores independientes”, los directores externos son supuestamente más independientes y pueden salvaguardar mejor los intereses de los accionistas.

**3S02: Basado Mike PENG. Por favor EXPLIQUE Y ELABORE UN EJEMPLO de (a) EFECTO del PAÍS de ORIGEN y su relación con la (b) la SINERGIA OPERATIVA.**

El efecto pais de origen refiere a la percepción positiva o negativa que tienen los consumidores de la empresas y productos de cierto país. Un ejemplo seria la percepcion del chapagne frances o el vino mendocino, o el café de colombia, no es lo mismo para los consumidores en algunos casos el pais o region de origen del producto. Esto le genera en estos casos un efecto positivo.

Un efecto negativo seria por ejemplo ropa o productos made in china o made in taiwan que solo por ser fabricados en estos lugares, el producto pierde percepcion de calidad de los clientes aunque sean producidos con la mas alta calidad.

En el caso del efecto positivo puede relacionarse con la sinergia operativa ya que al percibir un efecto positivo por parte del cliente, se podra vender mas cantidad o internacionalzarse aprovechando esta ventaja de sinergia operativa.

Recordemos que la a sinergia operativa, mas conocida como economia de escala, se aprovecha cuando se aumenta la producción por lo que los costos unitarios se achican porque los costos fijos se dividen entre mas unidades.

**5S02: Basado Mike PENG. En su opinión, ¿Existen DESVENTAJAS de la AMBIDESTREZA ESTRATÉGICA?**

La Ambidestreza estrategica no tiene desventajas ya que maneja de forma simultánea las influencias del mercado y del gobierno, con esta desrteza se es capaz de gestionar tensiones a traves de procesos simultaneos y contradictorios, para crear oportunidades y mejorar las habilidades y satisfacer las necesidades del mercado.

**7S02: Basado Mike PENG. Cuáles son las condiciones para la aplicación del ONSHORING**

El Onshoring seria el Outsourcing que se realiza con una empresa local o doméstica. Mejora la estructura de costos y permite una gran flexibilidad dentro de las organizaciones. La coordinacion y comunicacion de la produccion es mas efectiva y eficiente. Las condiciones que se tienen que dar son que lo que elija tecerizar no sea nada que tenga capacidades que sean estrategicas y esenciales. Si es algo muy importane para la compañia o algo muy raro y dificil de imitar esta no sera una buena opcion. La tercerizacion busca “Variabilizar” el costo fijo o fijar el costo variable.

**10S01: Libson Group (LG) es una empresa licenciataria de grandes marcas de lujo internacional, con una larga trayectoria en el mercado, recientemente ha visto reducir a cero sus actividades en una de sus unidades de negocio, licenciamiento de las marcas Ermenegildo Zegna y Bally en Argentina.**

**De igual modo, otra de sus unidades que produce cajones plásticos, exhibidores, bandejas, todo por empresas como Quilmes, Supermercados, también redujo al mínimo sus operaciones.**

**En dicho contexto y considerando el sobrestock de materias primas plásticas, sus recursos humanos capacitados y la flexibilidad comercial; puso en producción una línea denominada COVID (Ej.: máscaras completas, dispenser de pie de líquidos, etc.); esta situación le permitió ya tener ordenes de producción para la industria local y estar presente en varios países de la región.**

**Conforme lo estudiado en la materia, cuál sería la mejor explicación a la acción de LG:**

**(a) Está respondiendo acertadamente a condiciones rivalidad competitiva**

**(b) Está redefiniendo parte de sus operaciones por características de su modelo de negocios**

**(c) Está apalancándose en la dinámica competitiva**

**(d) Otra sería la mejor explicación**

(b) Está redefiniendo parte de sus operaciones por características de su modelo de negocios

Los clientes de la empresa han cambiado porque las necesidades por esta pandemia cambiaron, por lo que de una manera muy eficaz, LG ha redefinido sus operaciones y se ha adaptado correctamente a las necesidades y demandas que hoy existen.

**11S01: Autoridades electas de un municipio del interior, reciben la visita de dos (2) gerentes de una importante empresa internacional con la requisitoria de extender los beneficios impositivos a cuenta de viabilizar la relocalización de una operación que generaría unos 50 puestos de trabajos y un efecto multiplicador en la economía de la ciudad de 60 mil habitantes.**

Por favor exprese la respuesta siguiendo los conceptos (a) estándar ético, (b) imperialismo ético, (c) relativismo ético.

Formalmente, es decir segun las instituciones formales, estos seria incorrecto pero, informalmente aceptado porque genera beneficios para mucha gente.

Segun peng la ética una construcción común, es el fruto de la sociedad. Permitido en un tiempo pero años después puede dejar de ser permitido ya que pasa a ser algo no aceptable. “Normas, principios y estándares de conducta que gobiernan la conducta del individuo o de la empresa”.

El imperialismo ético seria cuando hay una proyección de la cultura y de los estándares éticos propios. En el caso de las corporaciones, a veces parecen actuar de manera mas relativista, es decir, se comportan adaptándose a los distintos estándares de los lugares donde operan y otras veces por ese geocentrismo, actúan con un imperialismo. Con una proyección de la ética propia. Esto tiene que ver con el ida y vuelta, los contenidos, el equilibrio, lo permeable que es una sociedad respecto de estos temas.

En estos casos depende mucho del pais de destino, si bien podria ser esta visita, algo ético para la compañia y que lo podria hacer en otros lugares, si el pais no esta abierto a este tipo de "visitas" no creo que se podria barajar hacer una accion con tal consecuencias, por lo tanto aqui yo creo que el concepto de imperialismo ético solo podria ser valido en este caso en concordancia con como actuaria un agente que utilice el relativismo etico, porque depende de la etica pais de destino.

**12S01: Cuál es la DIFERENCIA entre dinámica y rivalidad competitivas**

(a) Ambas explican cómo se construyen las ventajas competitivas

(b) Son distintas maneras de describir el diseño de los productos

(c) Ambas establecen cómo se genera el valor y la diferenciación

(d) Ninguna de las opciones anteriores responde a la pregunta

la respuesta correcta es la A- Ambas explican cómo se construyen las ventajas competitivas

La dinamica competitiva es la interacción entre empresas. La dinámica competitiva se refiere al ida y vuelta entre las empresas en un mercado especifico. La rivalidad competitiva tiene que ver con el grado de agresividad que tiene el mercado especifico.

En sintesis, la dimanica, refiere al ida y vuelta y comportamiento de las empresas en un ambito competitivo y la rivalidad indica que tan agresiva es esta dinamica.

**13S01: Cómo puede condicionar el gobierno corporativo en la internacionalización de la empresa. En concreto cuáles serían las ventajas asociadas de una empresa globalizada ingresando en un país emergente.**

La internacionalizacion permitira la diversificacion en su cartera de inversiones, los paises emergentes cuentan con poblaciones crecientes, incremento del consumo, internacionalizacion fuerte de productos y aumento de la productividad, el gobierno corporativo puede no estar de acuerdo en ingresar por varios aspectos pero lo importante es ante el ingreso contextualizar bien la estrategia y fijarse como ingresar a estos paises donde los habitos de consumo y cultura son diferentes a las que podrian estar acostumbrados.

Ventajas….

**14S02: Basado en Mike PENG. Cuáles serían las tres condiciones que se deberían configurar para que una empresa adopte al OUTSOURCING y la ALIANZA ESTRATÉGICA como estrategia de internalización**

Outsourcing o Tercerizar se define como turnar una actividad organizacional a un proveedor externo que la realizara a nombre de la empresa. Si la empresa determina que una actividad es muy específica de la industria, no va a tercerizarla dado que a la empresa le va a costar encontrar a alguien que pueda hacer lo que precisa o bien es un proceso que no debe ser facil de imitar o raro y no querran perder esa ventaja. Pero si la empresa determina que esa actividad es común en la industria o no sea de importancia la forma en que se hace o quien lo hace y no hay necesidad de mantenerla como propia, esa actividad se va a realizar de forma externa, es decir que se puede tercerizar.

Lo que busca esto es minimizar el costo fijo y/o fijar el costo variable

La alianza estrategica se puede formar con un socio que se encargue de producir o realizar actividades que en algun momento fueron terciarizadas o pueden ser terciarizadas.

En este tipo de alianzas cada parte se encarga de sus tareas para lograr una estrategia conjunta que busque ganar conjuntamente. Las alianzas pueden ser de capital o de tipo contractual.

**15S01: Una organización otorga licencias internacionales bajo la modalidad de franquicias, las características del negocio se BASAN EXLCUSIVAMENTE en el paragua de la marcas propias de la empresa como para la construcción de ventajas competitivas.**

Teniendo presente los conceptos expuestos en clases, tal descripción se ajusta a:

(a) Manejo del alcance como esfera corporativa

(b) Descripción de la cadena de valor internacional

(c) Consolidación de la industria

(d) Otra sería la respuesta

a

Las ventajas competitivas se originan en los productos y/o servicios que provee la organización. La diferenciación de los productos o servicios es suficiente para contribuir a las ventajas competitivas. Requiere que el producto sea diferente a otros productos y además, el cliente, lo perciba y lo valore. Esto ultimo es lo criticado de este modelo porque pareceria ser poco para generar ventajas competitivas.

La clave está en identificar las relaciones producto/mercado adecuadas. Identificar en que mercado va a brillar.

Se considera que es insuficiente ya que solamente se centra en el producto. No va mas allá en eso de crear ventajas competitivas que es lo que nosotros buscamos.

**17S01: Un emprendimiento DISPONE DE capacidades empresariales excedentes en un mercado de origen con ALTO ATRACTIVO, cuál de las siguientes opciones sería la recomendable:**

(a) Internalización ocasional

(b) Lenta internacionalización

(c) Entusiasta de la internalización

(d) Otra sería la respuesta

Segun la matriz de internacionalización es la opcion b, lenta internacionalización ya que es un emprendimiento con capacidades empresariales grandes en un atractivo mercado por lo que la internacionalizacion sera lenta porque la empresa primero abarcara y funcionara en el mercado domestico.

**1.S01: Cuáles serían las CUESTIONES a TENER en CUENTA si le ofreciera radicarse en el exterior para gerenciar una empresa de origen argentino.**

**Por favor, concéntrese en lo estudiado en la materia.**

En el caso de tener que erradicarme en el exterior para gerenciar una empresa argentina en destino, deberia primeramente tomar los recaudos y analizar la informacion basada en tres grandes pilares que son la industria, los recursos y las instituciones en destino.

Habria que hacer principal enfasis en lo que respecta a las instituciones, tanto formales (Leyes, reglamentos, reglas, disposiciones) que condicionan nuestro trabajo en destino, como las informales (Normas, culturas, ética) que seria, como nos regimos y como nos comportamos.

Estudiando y entendiendo correctamente las instituciones vamos a darle sentido a la información disponible, haciendo que nos contribuya positivamente. Estas limitan la libertad y reducen la incertidumbre, siendo totalmente algo positivo para nuestra gerencia.

Aunque vamos a estar condicionados por las consideraciones basadas en la industria, en nuestros recursos y en las instituciones formales, lo mas importante a estudiar serán las instituciones informales ya que van a guiarnos y encaminarnos a un mayor entendimiento de los agentes en destino y su comportamiento.

Para esto habría que analizar el modelo de dimensiones culturales de Hostfede que caracteriza las culturas en lo que respecta a 5 puntos importantes como distancia al poder (grado de desigualdad en una sociedad), individualismo (Grado de identificación propia y/o individual por sobre lo social), masculinidad (grado de diferenciación del rol del sexo), evasión (grado de tolerancia a la incertidumbre) y la orientación a largo plazo (énfasis en la perseverancia y el ahorro).

Por último seria ideal utilizar como estrategia el relativismo en lo que respecta a la ética que seria comportarse adaptándose a los distintos estándares de los lugares donde operaremos.

Igualmente el proceso de búsqueda de información y constante adaptación en todos los pilares debe ser continuo para no perder ningún tipo de ventaja competitiva.

**2.S01: Después de haber cursado la materia... En su opinión Cuáles son los TRES (3) PRINCIPALES CONCEPTOS que utilizaría si tuviera que explicar de qué se trata la materia a un futuro cursante.**

**Por favor explique conceptos, conocimientos, técnicas, herramientas.**

Despues de esta remota cursada en donde aprendi mucho, en mi opinion los principales conceptos salen del modelo integral de Mike Peng, donde, ya sea para internacionalizarnos o no, nos hace situarnos en un contexto y nos hace formular estrategias con la menor incertidumbre posible teniendo en cuenta (ademas de las 5 P de mintzberg que ayudan a formular adecuadamente la estrategia), las consideraciones basadas en la indutria, como la rivalidad entre firmas, barreras de entrada, economías de escala, poder de negociación de proveedores y productos sustitutos y servicios, las consideraciones basadas en los recursos, haciendo el análisis VRIO donde se ven cuales son las ventajas competitivas de acuerdo a los valores que tenemos y las consideraciones basadas en las instituciones contemplando los riesgos reglamentarios, barreras de comercio, riesgos monetarios, distancia cultural y normas institucionales.

Otra de las cosas con la que me enriquecí de información y serán de una gran utilidad para mi carrera profesional, serán los pasos o distintos modelos para internacionalizarnos ya sea el modelo UPSALA donde están los pasos de menor a mayor evolución de internacionalización, o las etapas donde según el tamaño de empresa y el atractivo del mercado podremos ver de que manera y rapidez internacionalizarnos o no.

Para finalizar, remarcar la importancia de las capacidades dinámicas que son claves para generar ventajas y son adaptables hacia las distintas culturas y mercados, hoy en día gracias al proceso de globalización, la adaptación y evolución constante es necesario para llegar y mantener el éxito.

Espero que todos los cursantes puedan nutrirse de estos conceptos como lo hice yo.

**3.S02: En su opinión, CUÁLES SON los TRES (3) CONCEPTOS MÁS IMPORTANTES de Mike PENG en relación con la materia; en qué medida cree que tales conceptos puede aplicarse en el contexto post-COVID 19.**

Lo mas importante a tener en cuenta pasada o no esta pandemia, es entender que el mundo cambio, que esto ademas de dejar un gran saldo de muertes y distintas crisis, produjo transformaciones en lo que respecta, entre otras cosas, al consumo y funcionamiento de las compañias.

Lo principal sera reformular y contextualizar de manera adecuada las estrategias para subsisitir y porsperar en lo que sera el mundo luego de que pase este virus. Por lo que habra que tener en cuenta el traslado a platafomras digitales de practicamente todas las industrias y actuar de una forma apropiada con estos nuevos habitos.

Por otro lado siempre es valioso utilizar el modelo integral de Mike Peng que va brindar apoyo y certidumbre en lo que seria la internacionaliacion de las empresas o no, según consideraciones basadas en las industrias, recursos e instituciones. Seria imprescidible actualizar y recabar nuevos datos sobre estas cuestiones luego del contexto COVID-19, para ver con claridad la situacion actual, general y personal de las empresas.

Finalmente haria principal hincapie en las asignaciones de capcacidades de una manera correcta, ya sea el outsoucing o onshoring (terciarizar), para, a raiz de esto poder reducir estructuras y dolores de cabeza. Las grandes compañias con muchos recursos ya sean humanos o no, han sufrido en su mayoria, estos tiempos de pandemia.

La conformacion de alianzas estrategicas tambien seria un aspecto importante a tener en cuenta ya que si se elije un socio competente y capaz, ademas de aprovechar recursos mutuos, se podra reducir el riesgo e inversion a la hora de hacer negocios por lo que en un contexto pandemico sera de gran ayuda para minimizar problemas que puedan surgir a traves de estos tiempos cambiantes.

**4.S01: Cómo aplicaría el concepto de SINERGIA OPERATIVA a una aerolínea regional SUDAMERICANA especializada en transporte de carga, considere las consecuencias previsibles en el contexto post-COVID 19.**

**Particularice alrededor de las consideraciones acerca de la industria.**

La sinergia operativa es la que se deriva de comprartir actividades, personal y tecnologia. Para aprovechar esto estaria bueno que la aerolinea busque algun socio estrategico como mercado libre, que mueva una gran cantidad de mercaderia (mas en este contexto) en lo que respecta a la region sudamericana para aumentar la cantidad de carga a transportar y asi aprovechar la economia de escala.

Incursionoarse en el negocio de las flores tambien sera una buena alternatvia ya que en el contexto del COVID 19, las personas buscan mejorar sus viviendas con lindas decoraciones y nuevos muebles por la gran cantidad de tiempo que pasan en ellas, y teniendo en cuenta que las flores deben, para no echarse a perder, trasladarse via aerea, podria ser una buena oportunidad para esta aerolinea aprovechar la sinergia operativa.

**5.S01: Una organización considera instalarse con su propia fábrica en el país de destino, puesto que su funcionamiento demanda una SINERGIA OPERATIVA, sin la cual el negocio no construye suficiente apalancamiento de ventajas competitivas.**

**Teniendo presente los conceptos expuestos en clases... Usted consideraría...**

**(a) Sería una buena idea adquirir una empresa ya en marcha.**

**(b) Siempre es conveniente desarrollar la propia fábrica.**

**(c) Sería más cauto ir por una alianza estratégica.**

**(d) Otra sería la respuesta**

**OBS: Indique claramente qué opción(es) ha seleccionado y posteriormente justifique apropiadamente integrando conceptos que demuestre su comprensión y entendimiento del tema**

**(c) Sería más cauto ir por una alianza estratégica.**

Esta opcion claramente va a ayudar al funcionamiento optimo de la empresa, aprovechando la sinergia operativa entre otras cosas.

Una alianza estrategica ayuda en lo que seria la velocidad del despliegue del negocio, ademas, se comparten riesgos con el aliado, el desarrollo de las capacidades es conjunto, existe una complementacion y nos va a ayudar a ser mas eficientes.

Se busca formar alianzas ademas para compartir riesgos, aprovechar economías de escala, acceder a nuevos segmentos de mercado, nuevas tecnologias y zonas geograficas, acceder a fuentes de financiamiento, a un mejor management a adquirir barreras de entrada y a mejorar las barreras de entrada existentes.

**6.S02: En su opinión, cuál es la utilidad práctica del MODELO INTEGRAL de MIKE PENG, considere qué le diría a un próximo estudiante sobre en qué enfocarse.**

**Considere el caso de una empresa extranjera saliendo desde el mercado argentino.**

**OBS: Justifique apropiadamente integrando conceptos que demuestre su comprensión y entendimiento del tema**

En el caso de tener que aconsejar a un estudiante cuya empresa en el exterior sea una empresa argentina, le diria que tendria que primeramente tomar los recaudos y analizar la informacion basada en tres grandes pilares que son la industria, los recursos y las instituciones en destino.

Habria que hacer principal enfasis en lo que respecta a las instituciones, tanto formales (Leyes, reglamentos, reglas, disposiciones) que condicionan nuestro trabajo en destino, como las informales (Normas, culturas, ética) que seria, como nos regimos y como nos comportamos.

Estudiando y entendiendo correctamente las instituciones vamos a darle sentido a la información disponible, haciendo que nos contribuya positivamente. Estas limitan la libertad y reducen la incertidumbre, siendo totalmente algo positivo para nuestra gerencia.

Aunque vamos a estar condicionados por las consideraciones basadas en la industria, en nuestros recursos y en las instituciones formales, lo mas importante a estudiar serán las instituciones informales ya que van a guiarnos y encaminarnos a un mayor entendimiento de los agentes en destino y su comportamiento.

Para esto habría que analizar el modelo de dimensiones culturales de Hostfede que caracteriza las culturas en lo que respecta a 5 puntos importantes como distancia al poder (grado de desigualdad en una sociedad), individualismo (Grado de identificación propia y/o individual por sobre lo social), masculinidad (grado de diferenciación del rol del sexo), evasión (grado de tolerancia a la incertidumbre) y la orientación a largo plazo (énfasis en la perseverancia y el ahorro).

Por último seria ideal utilizar como estrategia el relativismo en lo que respecta a la ética que seria comportarse adaptándose a los distintos estándares de los lugares donde operaremos.

Igualmente el proceso de búsqueda de información y constante adaptación en todos los pilares debe ser continuo para no perder ningún tipo de ventaja competitiva.

**7.S01: Cuál es la PRINCIPAL IMPORTANCIA del análisis VRIO expuesto PENG**

**(a) Permite explicar las ventajas competitivas**

**(b) Explica el diseño de los productos**

**(c) Establece cómo se genera el valor y la diferenciación**

**(d) En ninguno de los casos anteriores se responde a la pregunta**

**OBS: Indique claramente qué opción(es) ha seleccionado y posteriormente justifique apropiadamente integrando conceptos que demuestre su comprensión y entendimiento del tema**

Las respuestas correctas son mas que nada la (a) ya que en este modelo es en donde se ven cuales son las ventajas competitivas de acuerdo a los valores que tenemos.

Las siglas VRIO significan

Valor: El valor que se le da a mis productos, Rareza: Que tan raros son mis productos, que tan únicos, Factor de imitación: Que tan fácil me pueden copiar, Organización: Como están organizados los recursos y como puedo replicar esto.

Por lo tanto, según que tantos ítems este aprovechando y utilizando voy a ver si tengo desventajas o ventajas competitivas.

La respuesta c podría ser correcta también porque el modelo VRIO insta a todas las empresas a encontrar el punto estratégico “dulce” donde agrega valor al satisfacer las necesidades a los clientes de una manera que no lo pueden hacer los competidores (diferenciación y valor) .

**8.S01: Dos (2) gerentes de una importante empresa internacional debaten sobre las desventajas de la EXPORTACIÓN INDIRECTA, allí comentan que la principal sería la de encontrar el socio adecuado ... teniendo esto presente... QUÉ OTRAS DESVENTAJAS/CUIDADES PODRÍA REQUERIR TAL INICIATIVA**

**Por favor analice la situación siguiendo las “consideraciones basadas en las instituciones” de Mike PENG**

**OBS: Justifique apropiadamente integrando conceptos que demuestre su comprensión y entendimiento del tema**

Estariamos en un caso donde la empresa se contacta con un importador y realiza la exportación a otro país. Sigue estando presente en el país de origen.

Las desventajas de esta medida de internacionalización seria que no permite a la empresa aprovechar las ventajas de focalización en país destino, no tiene el trato directo con el cliente final, sino a través de un importador, también, se limita las oportunidades de obtener conocimiento sobre mercados y competidores locales, limita que conozcamos el día a día del mercado de destino.

Otra desventaja es que puede crear dependencia de los intermediarios para la exportación, existe una exposición a las barreras comerciales como los aranceles y cuotas de importación, aquí entran en juego las instituciones.

Se incurre en costos de transporte y se puede limitar la capacidad de respuesta rápida a las demandas de los clientes.

**9.S02: Basado en Mike PENG. Por favor EXPLIQUE LA RELACIÓN ENTRE (a) EFECTO del PAÍS de ORIGEN y su relación con la (b) la INNOVACIÓN de PRODUCTOS.**

**Considere el caso de una empresa extranjera ingresando en el mercado argentino.**

**OBS: Justifique apropiadamente integrando conceptos que demuestre su comprensión y entendimiento del tema**

El efecto pais de origen refiere a la percepción positiva o negativa que tienen los consumidores de la empresas y productos de cierto país. Un ejemplo seria la percepcion del chapagne frances o el vino mendocino, o el café de colombia, no es lo mismo para los consumidores en algunos casos, el pais o region de origen del producto. Esto le genera en estos casos un efecto positivo.

Un efecto negativo seria por ejemplo ropa o productos made in china o made in taiwan que solo por ser fabricados en estos lugares, el producto pierde percepcion de calidad de los clientes aunque sean producidos con la mas alta calidad.

La innovacion de productos, por su parte es la comercializacion de nuevos productos que estaban apuntados a las economías desarrolladas y después se ubican, mediante el rediseño y la simplificación, en beneficio de los clientes en economías emergentes. Por desgracia, muchos de estos productos caros que estaban destinados a clientes adinerados de la parte superior de la pirámide económica mundial fracasaron en la base de la pirámide. Esto no sólo se debe a los precios de los productos, sino a la falta de consideración de las necesidades y deseos específicos de los clientes locales. Esto se relaciona con el concepto del efecto pais en origen ya que los consumidores que forman parte de la base de la piramide no asocian o no les interesa el valor que pueda generarse por el origen en un producto. No les importa que el café sea colombiano , solamente quieren café.

**10.S01: En su opinión, CUÁLES SON los tres (3) interrogantes para determinar la CONVENIENCIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA en función del atractivo del mercado local y las capacidades de la empresa en el país de origen.**

**OBS: Relacione apropiadamente integrando conceptos que demuestre su comprensión y entendimiento del tema**

Los tres interrogantes para determinar la conveniencia de la internacionalizacion seran, ¿Dónde?,¿Cuándo? Y ¿Como?. Son formas de considerar las decisiones que tiene que tomar el equipo gerencial. Estas preguntas iniciales son donde ir, cuando ir y como ir.

La internacionalizacion es el proceso de origen o expansionista por el cual una organización está presente en más de un país. Esto se hace porque hay una ventaja, y esa ventaja tiene que ser consistente con nuestros objetivos y capacidades.

Existen una serie de etapas que indican según el tamaño de la empresa y el tamaño del mercado, como deberá ser la internacionalización de la misma.

Las etapas son 4, la primera seria ser “entusiasta de la internacionalización” que es donde las organizaciones que tienen muchos recursos, muchas capacidades y que operan en un mercado de origen reducido, les sobran capacidades como para internacionalizarse porque el mercado local les queda chico.

La segunda es “siguiente en internacionalizarse” se da en el caso de una empresa pequeña, que opera en un mercado pequeña. Aquí, si se dan ciertas condiciones como la vocación, la capacidad y la voluntad del Management de hacer crecer esta organización tarde o temprano va a ser la siguiente en internacionalizarse. Este tipo de empresa si tiene vocación y voluntad, puede salir a buscar la capacidad para internacionalizarse.

3. “Lenta Internacionalización” Una empresa de gran escala, que opera en un mercado de altísimo atractivo. La internacionalización, si es que la realiza, va a ser lenta ya que implica desafíos, incertidumbre, riesgos. Entonces, no conviene si es que estoy operando en un mercado donde todavía puedo.

Por último esta la “Internacionalización ocasional” Una organización de alcance reducido, sea una Pyme o una mediana empresa y ópera en un mercado local bastante grande. Solo se va a internacionalizar si aparece una oportunidad demasiado atractiva, ya sea por interés de un importador del otro país.

Para terminar, a la hora de internacionalizarse hay que hacer un estudio de como hacerlo. Para esto hay que tener en cuenta las consideraciones basadas en la industria, recursos e instituciones. Cada una de estas consideraciones es larga y sumara mucho al éxito de la empresa del exterior ya que reducirán incertidumbre y se tendrá una estrategia mucho mas contextualizada y exitosa.

Las diferentes condiciones como la vocación, la capacidad y la voluntad del management también empujaran o no a la internacionalización. Hay fuerzas que impulsan a expandirse, según el objetivo, atractivo, información disponible talvez parezca una opción viable la internacionalización pero también existen fuerzas que impulsan la localia. Puedo tener muchos atractivos pero si el mercado local es aun atractivo, o si existe el managment conservador dentro de la organización talvez se opte por quedarse en casa.

**11.S02: En su opinión y basados en el concepto de hipercompetividad desarrollado por PENG, estima que los negocios internacionales serán más hipercompetitivos en 2021?**

**(a) Verdadero**

**(b) Falso**

**OBS: Justifique apropiadamente integrando conceptos que demuestre su comprensión y entendimiento del tema**

(a) Verdadero

Claro que seran aun mas y mas hipercompetitivos ya que ademas de que la globalizacion se acelera, volteando fronteras y achicanndo el mundo, el contexto generado por esta pandemia tendra un efecto total en lo que respecta los negocios internacionales. Por el latente uso de las plataformas digitales para hacer negocios, tendremos muchos mas actores en juego en estos negocios, y teniendo en cuenta que debemos considerar el uso de alta tecnologia actualizada, yo creo que los ciclos de innovacion y los ciclos de competencia van a acelerarse como nunca antes.

**12.S02: Basado en Mike PENG. Cuáles son las VENTAJAS de la EXPORTACIÓN INDIRECTA**

**OBS: Justifique apropiadamente integrando conceptos que demuestre su comprensión y entendimiento del tema**

Exportación indirecta: al ser la exportación directa algo que necesita mucho recurso financiero, existe la posibilidad de captar clientes extranjeros por este medio, a través de intermediarios manteniendo la base doméstica. Estos enlazan vendedores y compradores en el extranjero que de otra forma no podrían haberse conectado.

Otras ventajas son que no se requieren instalaciones productivas en el país destino, se pueden explotar economías de escala en los países de origen. La utilización de internet potencia a pequeñas empresas para acceder a mercados internacionales.

**13. Dos gerentes de una …… ventajas de inversión directa extranjera, allí comentan que la principal ventaja es controlar toda la operación en el país de destino. Que otras ventajas hay**

La inversión Extranjera Directa es el paso mas profundo de la internacionalización que implica la producción y manufactura en el exterior, instalarse en el país de destino.

Las condiciones serán, libertad política y economica en destino y la busqueda de un mayor grado de apertura y libertad, mayor forma de encontrar el espíritu innovador.

Las Ventajas, además del pleno control de los recursos y las capacidades, esta forma de internacionalizar facilita la integración y la coordinación de las actividades entre las fronteras nacionales, las adquisiciones permiten una rápida entrada en el mercado y Las nuevas inversiones permiten el desarrollo de instalaciones con tecnologías “de punta” que pueden atraer respaldo gubernamental local.

**14. cual es la principal importancia del análisis del consejo directivo expuesto en PENG**

**A permite**

**B**

**C**

**D**

Para mi, las tres opciones son de importancia en cuanto al análisis del consejo directivo ya que estos se encargan de ser los intermediarios entre propietarios y gerentes, el consejo de administración supervisa y ratifica las decisiones estratégicas y evalúa, recompensa e incluso sanciona a los gerentes principales.

Por lo que el análisis puede reflejar alguna explicación sobre que pueden aportar los directores externos ya que estos (el consejo) serán los “amortiguadores” entre la gestión y dirección de la empresa.

**15 Como aplicaría SINERGIA OPERATIVA empresa sudamericana especializada en FACTORY DE SOFTWARE**

La sinergia operativa podrá ser absorbida por esta empresa de software si se actualiza y contextualiza al lugar y momento en el que estamos viviendo. Esto seria hacer plataformas genéricas como tienda nube, donde los clientes mediante pocas interfaces pueden ir variando el diseño haciéndolo acorde a su convenciencia.

Esta medida podrá sin tener ningún contacto con los clientes, ni soportes personalizados, lograr, si esta bien elaborado, muchísimos nuevos potenciales clientes que harán que se logre aprovechar la sinergia operativa.

Recordemos que este contexto pandémico hizo crecer en gran medida a todos los rubros tecnológicos y digitales, obligando a la mayoría de las organizaciones de todo tipo de actividades a mudarse a plataformas digitales para poder comercializar sus productos sin la necesidad de que los clientes se muevan de sus casas.

Algo no menor será tener en cuenta el tipo de dinámica y rivalidad competitiva que tienen las empresas tecnológicas. No alcanza con buenas ideas sino que hay que hacerlas perdurar y adaptarlas a lo largo del tiempo.

El ambiente hipercompetitivo en estas actividades va a ser que no puedan descuidarse ni un día para no dar ningún tipo de ventajas.

En resumen, para aprovechar la sinergia operativa se precisa un gran volumen de ventas que puede suceder de varias maneras, la que yo imagine fue de la forma en que la plasme en esta respuesta.