**Cap. 1 Peng - Fundamentos de la teoría global**

1. ¿En qué consiste la estrategia global?

La estrategia global se define como la estrategia de las empresas en todo el mundo, esencialmente varias teorías de las empresas acerca de cómo competir con éxito. Es una forma especifica de estrategia internacional que se caracteriza por la producción y distribución de productos y servicios estandarizados en todo el mundo. Es una estrategia con una amplia perspectiva mundial.

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 especificas 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. ¿Qué 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 de la estrategia tienen como fin ultimo 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 también 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. ¿Cuáles 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 comunicación; 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. ¿Cuáles es son las ventajas y desventajas de la globalización?

Ventajas:

-Quienes la aprueban toman en cuenta su contribución para incorporar crecimiento económico y mayores niveles de vida, incrementar el intercambio tecnológico y una integración cultural más amplia.

-Reducción de costos

-Mejora la calidad de productos

-Mayor eficiencia comp1etitiva

-Mayor desarrollo científico-técnico

-Genera empleos

Desventajas:

-Quienes están en contra argumentan que provoca las recesiones globales, reduce los salarios en los países ricos, explora a los trabajadores de los países pobres y da a las EMN demasiado poder.

-Protestas antiglobalización: pérdida de empleos como resultado de la competencia extranjera, el -descenso de sueldos para mano de obra no especializada y la destrucción del medio ambiente

-Ataques Terroristas: El alto riesgo al terrorismo ha reducido la libertad de movimiento internacional ya que muchos países han restringido la expedición de visas e inmigración y cancelado o reducido el comercio y la IED, especialmente en las zonas de alto riesgo tales como Medio Oriente.

-Crisis de gobiernos corporativos: por protestas y pérdida de soberanía.

7. En que consiste la semi globalización

Es una perspectiva que sugiere que las barreras transfronterizas para la integración de los mercados son altas, pero no tanto como para aislar un país de otro. Llama a tener más de una manera de hacer negocios en el mundo, no solo los dos extremos. El aislamiento total con base en una nación-Estado sugeriría una estrategia de localización, por lo que la empresa multinacional que comercialice productos en cien países necesitará cien versiones de cada producto. Por otra parte, la globalización total nos dirigiría a una estrategia de estandarización, tratando al mundo como un solo mercado.

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 global

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

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

9. Explique los cambios tecnológicos y los distintos tipos de innovación (EN INDUSTRIAS 4.0)

Con la difusión de los cambios tecnológicos la velocidad en que las nuevas tecnologías se encuentran disponibles es cada vez menor. Existen tecnologías disruptivas 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. Cohabitación: 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 cohabitación 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. ¿Cuáles 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 ¿Cuáles son las diversas estrategias de internacionalización?

-Estrategia Global que 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.

-Estrategia 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

-Estrategia 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. Posición más 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 único lugar de producción (país 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

-Estrategia Multidomestica es mediante la cual coloco la producción dentro/cerca del lugar de consumo o nodos logísticos estratégicos. Se realiza una adaptación 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; producción y Marketing específicos para cada mercado. Tienen cierto grado de autonomía, puede adaptar el producto, la estrategia comercial.

**Cap. 2 Peng – Gestión de la competencia en la industria**

13. Definir competencia industrial. Explicar estructura – conducta – desempeño

Una industria es un grupo de empresas que producen bienes y/o servicios similares entre si. Esta se basa en el modelo de la competencia perfecta, que es una situación competitiva en la que el precio lo determina el “mercado”, todas las empresas aceptan el precio y entrar y salir es relativamente fácil.

El *modelo estructura-conducta-desempeño* es un modelo económico que sugiere que la estructura industrial determina la conducta de la empresa (estrategia), que a su vez determina el desempeño. La estructura son los atributos estructurales de una empresa, como sus costos de entrar o salir. La conducta son acciones de una empresa, como la diferenciación del producto. El desempeño es el resultado de la conducta de una empresa.

14. Explicar modelo de Economía Industrial

Este modelo surge en consecuencia del modelo de competencia perfecta. Su contribución principal de un modelo Estructura-conducta-desempeño- Sin embargo, el objetivo de este modelo no es ayudar a las firmas a competir, sino ayudar a los creadores de políticas a entender mejor como competir para así regularlas correctamente.

15. Explicar las 5 fuerzas de Porter en función del análisis de una industria- 16. Explicar cada una de ellas y sus amenazas

La estructura de las cinco fuerzas es un modelo propuesto por Michael Porter, el cual regula la competitividad de una industria. Las cinco fuerzas son:

1. Intensidad de la rivalidad entre los competidores

-Las acciones que indican un alto grado de rivalidad incluyen: frecuentes guerras de precios, proliferación de nuevos productos, campañas de publicidad intensas y acciones de competencia y reacción de altos costos (tales como aceptar cupones de todos sus competidores)

-Las condiciones para una intensa rivalidad son:

* Entre mas concentrada es una industria, menor será el número de competidores y mayor la posibilidad de que estos reconozcan su dependencia mutua y detengan su rivalidad.
* Los rivales son de similar tamaño, influencia y oferta de productos. Esto pasa entre las firmas que no pueden diferenciar sus productos. En contraste, la presencia de un jugador dominante disminuye la rivalidad porque puede establecer los precios de toda la industria y alinear conductas que se desvíen demasiado de la norma de precios.
* En las industrias cuyos productos son de precios elevados y se compran con poca frecuencia, el líder del producto tiene una participación demasiado grande en el mercado. Tienen una rivalidad intensa. En cambio, es más fácil para empresas lideres tener dominio en bienes de consumo rápido mantener precios bajos.
* En algunas industrias la nueva capacidad se debe agregar en grandes incrementos, lo que provoca rivalidad intensa. Un exceso de capacidad conlleva a un recorte de precios para enfrentar las dificultades
* Lento crecimiento o deterioro de la industria hace que los competidores actúen de forma desesperada, lanzando acciones que no habían usado previamente.
* Hay industrias que operan con perdidas, ya que tienen equipo o instalaciones que no pueden venderse o no tienen uso alterno, provocando altos costos/barreras de salida.

1. Amenaza de entrantes potenciales

Las empresas establecidas dentro de una industria, a las que se las llama titulares, tienen un gran interés por mantener fuera a posibles empresas entrantes, las cuales están motivada a pertenecer a la industria. Las principales armas de las empresas titulares son las barreras de entrada, esto se refiere a las estructuras de la industria que incrementan los costos de entrar. Existen seis atributos estructurales que se asocian a las altas barreras de entrada:

* ventajas basadas en economía de escala: reducción del costo unitario al incrementar la escala de producción.
* ventajas no basadas en economía de escala: ventajas de bajo costo que no se relacionan a ec.de escala, por ejemplo, la tecnología patentada o know how
* Proliferación inadecuada del producto: esfuerzos por llenar de productos el espacio, de manera que quede “poca demanda” para los entrantes potenciales.
* Diferenciación de los productos: singularidad de los productos que valoran los clientes. A través de identidad de marca o lealtad de los clientes.
* Posibles represalias de los titulares, que tienen exceso de capacidad, diseñado para castigar a los nuevos entrantes.
* Políticas gubernamentales que prohíban o inhiban la entrada.

1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son organizaciones que proporcionan artículos como materiales, servicios y fuerza de trabajo a las empresas de la industria enfocada. El poder de negociación de los proveedores se refiere a su habilidad para incrementar y/o reducir la calidad de los bienes y los servicios. Existen cuatro condiciones que pueden conducir a un fuerte poder de negociación de los proveedores:

* Si la industria de los proveedores es dominada por algunas empresas, ellos pueden tener la mejor posición.
* El poder de negociación de los proveedores puede ser sustancial si brindan productos únicos y diferentes, con pocos sustitutos.
* Los proveedores pueden ejercer un fuerte poder de negociación si la empresa enfocada no es un cliente importante.
* Los proveedores pueden incrementar su poder de negociación si quieren integrarse verticalmente hacia adelante (Adquirir y poseer activos con ventaja).

1. Poder de negociación de los compradores

Es la capacidad que tienen los compradores para reducir los precios y/o mejorar la calidad de los bienes y servicios. Cuatro condiciones que conducen a fortalecer el poder de negociación de los consumidores:

* un bajo número de compradores lleva a un fuerte poder de negociación.
* Tienen más poder de negociación si los productos no ofrecen bajos ahorros en costos o pocas mejoras de la calidad de vida
* Tienen más poder de negociación si adquieren productos estándar no diferenciados de una empresa enfocada
* Los compradores quieren y pueden integrarse verticalmente hacia atrás. (adquirir y poseer activos con ventaja), mejorando su poder de negociación.

1. Amenaza de los sustitutos

-Los sustitutos son productos de diferentes industrias que satisfacen las necesidades de los clientes que normalmente son satisfechas por la industria enfocada. Dos áreas de los sustitutos son particularmente amenazantes:

* Los sustitutos superan a los productos existentes en calidad y funcionalidad
* Los costos de cambiar al uso de sustitutos son bajos.

En general, la posible amenaza de los sustitutos requiere que las empresas se mantengan alerta, mejorar el valor para los consumidores, podría reducir el atractivo de los sustitutos.

17. Explicar las 3 estrategias Genéricas - 18. Explicar cada una de ellas

Las estrategias genéricas son estrategias destinadas a reforzar la posición de la empresa enfocada en relación con las cinco fuerzas competitivas. Incluyen liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

LIDERAZGO EN COSTOS: estrategia competitiva que se centra en competir con base en costos y precios bajos. Ofrecer un producto del mismo valor a un menor precio, tiende a atraer mas clientes. A menudo un líder en costos posiciona su producto con poca diferenciación, al dirigirlo al cliente promedio del mercado masivo con poca diferenciación. El líder en costos puede minimizar las amenazas de las 5 fuerzas:

* Asignando precios menores y obtener mejores utilidades en comparación con las de sus rivales con costos altos
* Su ventaja en costos es una significativa barrera de entrada
* Por lo general compra en grandes volúmenes a sus proveedores, lo que recude el poder de negociación de estos.
* Se vera menos afectado si los proveedores fuertes incrementan sus precios o los compradores fuertes los obligan a reducir los precios
* Reta a los sustitutos no solo a ganar la competencia en ganancias de sus productos, sino en los precios, lo que es una propuesta muy difícil.

Desventajas:

-Existe el riesgo de ser superado en costos, esto obliga al líder a buscar continuamente reducirlos.

-Puede reducir gastos que dañen al consumidor

DIFERENCIACION: estrategia que se concentra en como entregar productos que los consumidores perciben como valiosos y diferentes. La diferenciación se dirige a consumidores en segmentos mas pequeños y bien definidos, que están dispuestos a pagar mayores precios. La clave es un enfoque de bajo volumen y altos márgenes. La habilidad para asignar mayores precios permite a los diferenciadores superar a los competidores que no son capaces de hacerlo. Los productos diferenciados deben tener en realidad (o que se perciba así) algunos atributos únicos como calidad, sofisticación, prestigio y lujo. El reto es identificarlos y entregar un valor concentrado en ellos para cada segmento del mercado. Para los diferenciadores, la investigación y desarrollo son un área importante de funcionamiento, a través de la cual se puede experimentar con nuevos elementos e introducirlos. Otra función importante es el mkt y ventas, concentrándose en capturar los deseos psicológicos de los clientes.

El poder de negociación de los proveedores es relativamente menor, ya que es mas fácil para los diferenciadores que para los lideres en costos transferir algunos incrementos de precio a los consumidores. El poder de negociación de los compradores también es menos problemático, porque los diferenciadores tienden a disfrutar de relativa lealtad por la marca.

Desventajas:

-El diferenciador podría tener problemas para sostener a largo plazo la base de la diferencia. Siempre existe el peligro de que los clientes decidan que no vale la pena pagar el costo diferencial entre los productos del diferenciador y los del líder en costos.

-Tiene que enfrentar los constantes esfuerzos de los imitadores. A medida que se incrementa la calidad de la industria en general, la lealtad a favor de los lideres diferenciadores puede disminuir.

ENFOQUE: estrategia que satisface las necesidades de un segmento o nicho especifico. El segmento puede ser definido por 1) mercado geográfico, 2) tipo de cliente, 3) línea de producto. Las empresas que adoptan la estrategia de enfoque generalmente satisfacen las necesidades de un segmento tan singular, que los competidores con bases mas altas se dirigen a el.

Este planeamiento puede ser exitosos cuando una empresa enfocada posee conocimiento de un segmento especifico. el enfoque es mas estrecho y mas agudo.

Desventajas:

-Dificultad de mantener una diferenciación tan costosa

-Reto de defenderse de las imitaciones ambiciosas.

19. 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.

**Cap. 3 Peng - Recursos y capacidades**

 20. ¿En qué consisten los recursos y capacidades y competencias core diferencie claramente?

-Se define recursos como los bienes o activos tangibles e intangibles que usa una firma para elegir e implementar sus estrategias. Se define capacidad a los activos tangibles e intangibles que usa una firma para elegir e implementar sus estratégicas. Habilidad de la organización para coordinar y explotar sus recursos, asignarlos a usos productivos.

-Los recursos y capacidades TANGIBLES: son activos que se pueden ver y cuantificar con facilidad. Puede dividirse en 4 categorías:

* R&C financieras: la habilidad de zara de financiar su expansión internacional
* R&C físicas: eje bodegas físicas en ubicaciones claves de Amazon
* R&C tecnológicas
* R&C organizacionales: Ejemplo la super respuesta de la cadena de proveedores.

-Los recursos y capacidades INTANGIBLES: mas difíciles de ver y cuantificar. Sin embargo, es ampliamente conocido que deben estar “ahí”, porque ninguna firma podría generar una ventaja competitiva contando solamente con recursos y capacidades intangibles. Ejemplos:

* R&C humanos: caso Ritz Carlton Shangai, china, empleados sonríen
* R&C de innovación: Apple
* R&C de reputación: resultado del proceso de competencia en que las firmas señalan sus atributos a los integrantes. Apalancarla una vez adquirida.

-Las 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 interacción 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.

21. ¿En que consiste la Teoría de recursos y capacidades?

-Esta teoría esta enfocada en la ventaja competitiva sostenible formada por un conjunto de recursos necesarios para la empresa. Entre sus principales premisas sobresale la existencia de heterogeneidad entre las empresas, y la consideración de que esta heterogeneidad se presenta por los recursos y capacidades que poseen, que puede ocasionar resultados diferentes para cada empresa.

-La teoría de los recursos y capacidades brinda algunas claves para que las empresas diversificadas construyan sus estrategias, centrándose en los siguientes aspectos: Tipo de recursos en la empresa, los recursos desarrollados en los diferentes mercados que permiten elegir el tipo de empresas deseables para adquirir.

22. Según la citada teoría, ¿por cuáles aspectos se determina la decisión de entrada a un mercado?

-Se plantea que la decisión de entrar en un determinado mercado exterior surge del análisis de la estrategia global de la empresa multinacional, y de sus recursos específicos disponibles determinando su ventaja competitiva en dicho mercado. Por ello es muy probable que, para lograrlo, imiten estrategias y estructuras utilizadas de manera exitosa en el pasado o incluso imitar aquellas estrategias de los competidores lideres, no sin antes tener presente el resultado puede ser diferente, teniendo en cuenta que los recursos disponibles y los mecanismos para evitar la imitación pueden causar diferencias en el rendimiento de estas empresas. Las estrategias son consideradas como formas de identificar, proteger y explotar las habilidades y recursos únicos a disposición de la empresa, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva en el mercado, por ello solo las empresas con recursos que requieran un sistema de control estricto invertirán en el extranjero.

-Según la Teoría basada en los recursos, la decisión de entrada a un mercado se determina por los siguientes aspectos:

* Según el tipo de recursos de la empresa
* Según la forma como la rentabilidad obtenida por estos recursos puede usarse eficazmente, mediante la realización de la venta de los activos o del producto intermedio a una empresa relacionada, o por integración horizontal en mercados relacionados.

23. ¿Cuáles son los métodos de ingreso a un mercado externo según la teoría de recursos y capacidades?

1. Método de entrada en función de los recursos y capacidades del sector🡪 se critica la idea convencional de tomar decisiones rápidas sobre la entrada en un mercado, teniendo en cuenta que la mayor parte de las empresas internacionales logran buenos resultados siempre y cuando tengan una gran experiencia internacional. Esto hace que la mejor decisión sea entrar a un mercado de manera lenta para garantizar la supervivencia a través del estudio de los recursos y capacidades que posee la empresa, frente a las ventajas competitivas en recursos y capacidades que posee el sector.

2. Método de entrada en función de los recursos y capacidades del país de origen🡪 desarrollo de capacidades mediante la entrada paulatina, estudiando las ventajas competitivas del país de origen, y el desarrollo de capacidades conforme a este referente, con el fin de minimizar el riesgo a fracasar. Se trata de un proceso de aprendizaje con el fin de obtener dichas ventajas competitivas y llegar a incrementarlas

3. Método de entrada por medio de alianzas estratégicas: este ha sido un tipo de estrategia tradicional, donde la empresa busca internalizar las capacidades que poseen sus aliados, aprender a partir de la colaboración. También se trata de establecer recursos complementarios entre los socios o aliados, con el fin de conservar la alianza y obtener buenos resultados.

24. ¿Cuál es el proceso para detectar una ventaja competitiva sustentable?

-Ninguna ventaja competitiva dura para siempre. Con la globalización, la ventaja competitiva sostenible es un reto especial

-Por tal razón las firmas deben aprovechar sus ventajas actuales y al mismo tiempo el uso de sus recursos y capacidades para formar nuevas ventajas que pueden conducir al éxito futuro competitivo

-Innovación y RRHH son recursos críticos para las organizaciones en su búsqueda de la ventaja competitiva, los competidores utilizan sus propios recursos únicos, capacidades y competencias básicas para duplicar la capacidad de la empresa focal para crear valor para los clientes.

- La teoría basada en recursos, supone la existencia de heterogeneidad en los recursos estratégicos de la empresa, que se refleja en la ventaja competitiva obtenida.

-Las características que deben poseer los recursos para ser fuente de ventaja competitiva:

›› Valiosos. Porque permiten neutralizar las amenazas del ambiente.

›› Raros o poco comunes entre los competidores. número de empresas poseedoras de este recurso sea reducido.

›› Imperfectamente Imitables. Es decir, imposible de adquirirlo o de ser desarrollado por parte de la competencia. Insustituibles, es decir que no exista un sustituto estratégicamente equivalente que cumpla con estas mismas condiciones.

25. ¿Cuáles son las dos herramientas que cuentan las empresas para identificar competencias core?

Hay dos herramientas que se usan para distinguir las competencias core: Análisis VRIO y Análisis de cadena.

CADENA DE VALOR

Permite a la empresa identificar las partes de sus operaciones que generan valor y aquellas que no

Una matriz que las empresas pueden utilizar para:

• Entender su posición de costos

• Facilitar la implementación de la estrategia de negocios elegida

-Tanto las actividades básicas (primarias) como las de soporte deben analizarse

-El escenario competitivo demanda que la cadena de valor y la cadena de suministros se evalúen en un contexto global

-Cada actividad debe examinarse con relación a las habilidades de nuestro competidor y ranquearse como superiores, equivalentes e inferiores

-Para convertirse en una competencia core y en una fuente de ventaja competitiva, una capacidad debe permitir a las empresas:

1. Realizar una actividad de una manera que proporcione mayor valor que los competidores o

2. llevar a cabo una actividad de creación de valor que los competidores no pueden realizar

-VALOR DE LAS ACTIVIDADES BASICAS DE CADENA: actividades de la empresa destinadas a la producción y luego venta, distribución y servicio a estos productos a fin de crear valor para los clientes

-FUNCIONES DE APOYO: Las actividades de la empresa cuyo objeto es apoyar el trabajo que se realiza para producir, vender, distribuir, y dar servicio a los productos de la empresa está produciendo

26. Explique cuándo nos conviene producir localmente o tercerizar la producción

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

-Beneficios de producir:

• Reducción de Costos

• Inversiones Especializadas

• Protección de la tecnología propia del producto

• Programación 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 Estratégica

• Costos Bajos

• Compensaciones

27. ¿Cuándo 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.

28. Explicar en qué consiste el, la Inversión 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: outsourcing que se realiza con una empresa local o domestica (ubicación domestica/mano de obra externa)

-OFFSHORING: Paraíso 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).

29. Explicar en qué consiste el análisis VRIO

Un marco basado en aspectos de valor (V), Rareza (R), Imitación (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 tienen 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.

-Dos formas de mejorar organización:

* complejidad social, que se refiere a las maneras de organizar socialmente complejas, típicas de muchas firmas. La forma como superan las diferencias culturales y son organizadas como una sola entidad corporativa y alcanzan objetivos organizacionales es profundamente compleja. A menudo sus relaciones invisibles agregan valor.
* Ambidestreza: capacidad para manejar de forma simultanea tanto las paradojas, por ejemplo, las fuerzas del mercado como las gubernamentales.

30. Explicar que es la ambigüedad causal

Se refiere a la dificultad de identificar los determinantes causales del desempeño exitoso dentro de una empresa.

Es uno de los mecanismos con lo que cuentan las empresas para proteger sus competencias estratégicas de las acciones de sus rivales, contribuyendo de esta forma al mantenimiento de la ventaja competitiva.

31. Explique análisis de la cadena de valor

El Análisis de la Cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que puedan aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores aquellas actividades competitivas cruciales.

El gerente debe:

-Construir una cadena de valor con las actividades de su empresa

-Examinar las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la empresa y las cadenas de valor de los clientes; canales y proveedores

-Identificar aquellas actividades y capacidades claves para llevarle satisfacción a los clientes y ser exitoso en el mercado

-Utilizar un benchmarketing para hacer comparaciones internas y externas.

32. Explique en qué consiste el punto dulce

Es el punto donde una empresa ofrece un producto o servicio que satisface la necesidad de los clientes fuera del marco de la oferta de sus competidores.



33. Desarrolle internacionalización vs. No internacionalización

El uso del outsourcing en toda clase de procesos de negocio se debe a la digitalización y comoditizacion del servicio por el apogeo de internet.

Los que están a favor del offshoring argumentan que aporta gran valor a empresas y economías. Las empresas se pueden concentrar en sus capacidades centrales, a su vez los proveedores de servicios offshoring desarrollan sus propias capacidades.

Los críticos del offshoring tienen 3 observaciones:

* Estratégicamente: si hasta las funciones centrales se trasladan al extranjero, ¿qué queda para la empresa? Afirman que el offshoring nutre a los competidores.
* En cuestión de manufactura: muchas empresas que eran fabricantes de equipo original ahora buscan participar en el diseño al convertirse en fabricantes de diseño original. Conclusión, el offsshoring genera la perdida de empleos en áreas como diseño, investigación y desarrollo.
* Argumentos políticos: muchas grandes empresas no tienen prácticas éticas y se interesan solo en la mano de obra más barata y exportable.

34. Desarrolle recursos domésticos vs capacidades internacionales

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

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

35. Explique que es un modelo de negocios y su diferencia con su plan de negocios

-Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y captura valor. Desarrolla: Idea, Concepto, Oportunidad, Creatividad...de negocio

-el modelo de negocio (al comienzo) es un primer paso para validar la idea de tu emprendimiento y se recomienda realizar sobre todo al inicio de tu iniciativa. Mientras que el Plan de Negocio (en desarrollo) es el documento que describe los objetivos del emprendimiento y permite mostrar.

* El modelo de negocios
* Determinar la viabilidad económica/financiera
* Proyectar el futuro para valorar la empresa por terceros.

El Plan de negocios es la parte complementaria y posterior al Modelo de Negocio y se recomienda realizarlo cuanto tu emprendimiento ya este en desarrollo. Contiene: Informe escrito, Detalle técnico, Factibilidad.

**Cap. 4 Peng – Instituciones, cultura y ética**

37. Explique cultura, valores y normas

Cultura: Programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo como o categoría de personas de otro/ Sistema de valores y normas que comparte un grupo y que cuando se toman en conjunto constituyen un esquema de vida.

Normas: Practica predominante de actores importantes que afectan a personas y empresas/ conjunto de valores, creencias y acciones de otros actores relevantes que influyen en el comportamiento de personas o empresas. / Reglas y lineamientos sociales que prescriben el comportamiento apropiado en situaciones determinadas. Regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.

Valores: (DE PREGUNTAS RESPONDIDAS) Ideas abstractas sobre lo que un grupo considera bueno, correcto y deseable. Son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos mas inclinados por su grado de utilidad personal y social.

-Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización: Permiten posicionar la cultura empresarial, Marcan patrones para la toma de decisiones, Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas, Promueven un cambio de pensamiento.

38. ¿Qué es la RSC? Desarrolle.

- Responsabilidad social empresaria: Construcción activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido. (DE PREGUNTAS RESPONDIDAS)

-Obligaciones morales: Las multinacionales tienen el poder que procede de su capacidad de trasladar su producción de un país a otro, aún cuando éste está acotado por las legislaciones vigentes, así como también por las leyes del mercado. Algunos pensadores afirman que este poder, implica la responsabilidad social de estas organizaciones. En otras palabras, es dar algo a cambio en estas sociedades donde crecen y prosperan. Algunas EMN aceptan esta “obligación”, de ejercer su poder para llevar a cabo acciones que promuevan el bienestar de las sociedades donde operan. (TEXTO ETICA EN LOS NEGOCIOS)

39. ¿Qué es la sustentabilidad global? (DE PREGUNTAS RESPONDIDAS)

Sustentabilidad global: es la habilidad de cubrir las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de cubrir sus necesidades.

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

-Instituciones: restricciones humanamente planeadas que estructuran la interacción de las personas, conocidas informalmente como “reglas de juego”

-Instituciones formales: instituciones representadas por leyes, reglamentos y reglas. Su pilar central es el regulador.

* Pilar regulador: es el poder coercitivo de los gobiernos. Como reglas formales influyen en el comportamiento de personas y empresas. Por ejemplo: Muchos individuos pagan impuesto por miedo al poder coercitivo del gobierno si los sorprende sin cumplir.

-Instituciones informales: instituciones representadas por normas, cultura y ética. Sus pilares son:

* Pilar normativo: como valores, creencias y acciones de otros jugadores relevantes, tienen influencia en el comportamiento de los individuos y de la firma.
* Pilar cognitivo: valores y creencias internas que se dan por hecho y que guían el comportamiento de los individuos y la firma.

El objetivo principal de las instituciones es gobernar el comportamiento individual y de las firmas, y su rol clave es reducir la incertidumbre

41. Cite las cinco dimensiones de la cultura. Desarrolle una de ellas.

Distancia al poder: grado de desigualdad de una sociedad. Es lo extendido que esperan y aceptan los miembros menos poderosos dentro de un país donde el poder está distribuido de forma desigual.

Individualismo vs colectivismo:

* Individualismo: perspectiva de que la identidad individual se basa fundamentalmente en sus atributos individuales. (en lugar de considerar las características de los grupos). Vínculos y lazos relativamente débiles, y los logros individuales son muy valiosos.
* Colectivismo: perspectiva de que la identidad de una persona se basa fundamentalmente en la identidad de su grupo colectivo (como su familia, aldea o empresa). Vínculos y lazos relativamente firmes y buscan logros colectivos.

Masculinidad vs Feminidad

* Masculinidad: nivel social relativamente fuerte que hace una diferenciación de roles de género, donde los hombres tienen ocupaciones que recompensan el asertividad, y las mujeres tienden a trabajar en profesiones relacionadas con cuidados.
* Feminidad: nivel social relativamente débil que hace una diferenciación de roles de género, donde más mujeres ocupan posiciones que recompensan el asertividad y más hombres trabajan en profesiones relacionadas con cuidados

Evasión de la incertidumbre: grado al que los miembros de diferentes culturas aceptan situaciones ambiguas y toleran la falta de certidumbre. Los miembros de culturas con alta evasión valoran la seguridad en el empleo y los beneficios para el retiro. En cambio, los miembros con poca evasión se caracterizan por asumir riesgos mayores y tener baja resistencia al cambio.

Orientación a largo plazo: perspectiva que enfatiza la perseverancia y el ahorro para las mejoras a futuro. Los miembros con poca orientación a largo plazo se enfocan en resultados rápidos y de gratificación instantánea.

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

Ya que afectan a la toma de decisiones estratégicas. La sensibilidad a las diferencias culturales no solo puede ayudar a los estrategas a entender mejor que pasa en otras partes del mundo, sino que puede evitar errores estratégicos. Además, mientras que lo “diferente” puede ser interesante culturalmente, también puede ser poco ético o ilegal, dependiendo del marco institucional en el que estén inmersas las firmas.

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

-Distancia institucional: grado de similitud o desigualdad entre las instituciones reguladoras, formativas y cognitivas de dos países.

-Distancia cultural: diferencia entre dos culturas en algunas dimensiones identificables.

-Las compañías en general prefieren hacer negocios con países culturalmente cercanos por la “corta distancia cultural”. Pero se argumentan 3 cosas:

* Hallazgos inconsistentes con esta hipótesis. Casos donde no funciono.
* Dada la complejidad de las decisiones de los entrantes extranjeros, la distancia cultural no es más que uno de los factores a considerar.
* La distancia cultural puede ser complementada con el concepto de distancia institucional.

44. Análisis cultural según la religión (ver libre de Hill Negocios Internacionales)

En la mayoría de las culturas, las personas encuentran en la religión un motivo de ser y legitimidad en la creencia de que son parte de un contexto más grande. Definir la religión requiere la inclusión de lo sobrenatural y la existencia de un poder más alto. La religión define los ideales de la vida, que a su vez es reflejada en los valores y actitudes de sociedades e individuos. Tales valores y actitudes conforman el comportamiento y las prácticas de las personas. Los negocios se ven afectados por la religión debido a que, dependiendo de la concepción religiosa de una persona o grupo de personas, se hace necesario establecer acuerdos definidos y específicos en términos monetarios, de tiempos, e incluso de productos. (DE INTERNET, NO ES DE HILL)

**Cap. 5 Peng.**

45.   Defina Iniciativa empresarial internacional

INICIATIVA EMPRESARIAL🡪 Identificación y explotación de oportunidades inexploradas anteriormente. Se ocupa de las fuentes de oportunidad, los procesos de descubrimiento, evaluación y aprovechamiento de oportunidades y del grupo de individuos que las descubren, las evalúan y las explotan.

INICIATIVA EMPRESARIAL INTERNACIONAL🡪 combinación de comportamiento innovador, proactivo y de búsqueda de riesgo que rebasa las fronteras nacionales y aspira a crear riqueza en las organizaciones.

46.   Desarrolle estrategias empresariales de crecimiento / innovación / redes / financiamiento / cosecha

CRECIMIENTO: Puede verse como un intento de aprovechar plenamente los recursos y capacidades actualmente subutilizados. Una empresa con espíritu emprendedor puede aprovechar su visión ímpetu y liderazgo para crecer. Piensan más en la acción que en el análisis previo.

INNOVACION: Es una forma especializada de estrategia de diferenciación. Ofrece ventajas:

* Permite construir una base potencial más sostenible de ventaja competitiva. Las empresas pioneras en introducir nuevos P o S ganan utilidades monopolistas hasta que surgen competidores.
* La innovación debe considerarse en términos generales. No solo la tecnología. La mayoría de las start-ups recombinan rutinas organizacionales ya existentes para crear ofertas novedosas.
* Las empresas con espíritu emprendedor están especialmente capacitadas para la innovación. Los propietarios de las empresas tienden a asumir más riesgos que los de las empresas en general.

REDES: Se refiere a la construcción y aprovechamiento deliberado de las conexiones, relaciones y vínculos que tienen las personas y las organizaciones. Tienen 3 atributos característicos:

* Tienen alto grado de URGENCIA de desarrollar y aprovechar las redes. Enfrentan la desventaja de la novedad, cuando entran como nuevos participantes, no inspiran confianza y carecen legitimidad. Necesitan con urgencia redes de contacto.
* INTENSIDAD: las relaciones se distinguen en vínculos fuertes (relaciones duraderas, confiables y serias) y débiles (relaciones con interacciones no frecuentes ni estrechas)
* EFECTO: debido al tamaño pequeño de las empresas, las contribuciones de las redes personales de emprendedores tienen un poderoso efecto en el desempeño de la empresa. Las posiciones con mayor ventaja son las que se sitúan en el centro de la red, es decir que están bien conectadas con un gran número de jugadores.

FINANCIAMIENTO Y GOBIERNO: Las start up deben recaudar capital, sobre todo para los primeros años de desventaja de la novedad. Existen 4 fuentes principales de financiamiento:

* Los fundadores, las familias y los amigos: contactos fuertes, donde los tratos son bastante informales.
* Los fools / tontos: llamados así porque la mayoría de las startup fracasan. Sin embargo, hay muchos inversionistas estratégicos externos, que pueden ser ángeles de negocios (inversionistas ricos), capitalistas de riesgo (inversionista que aporta capital en una etapa temprana de las start up con alto potencial), bancos, etc. Son contactos con vínculos débiles, y los tratos son más formales, ya que exigen ciertas condiciones o garantías.

COSECHA Y SALIDA:

* Venta de participación accionaria: a inversionistas estratégicos externos, para incrementar el valor de la empresa.
* Vender la empresa: puede llevar a un descuento doloroso del valor si la empresa esta mal, o a una buena prima si el negocio prospera.
* Fusión con otra empresa: Desventaja, perder independencia y dejar espacio a ejecutivos de otra empresa. Ventaja, si está bien estructurada, da recompensa que se esperaba en un principio.
* Oferta pública inicial (OPI): primera ronda de negociación publica de las acciones de la empresa, la opción más triunfal de cosecha. Desventajas, sujeto a vaivenes del mercado, pérdida de control empresarial, pérdida de privacidad, exigencia de informes periódicos. Ventajas, estabilidad financiera, acceso a mas capital, mejor reputación corporativa.
* Declararse en quiebra

47.   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.

48.   Cuáles son las estrategias internacionales para permanecer en mercados internos

* Exportación indirecta: permite captar clientes extranjeros a través de intermediarios con base domestica que se encargan de enlazar vendedores y compradores en el extranjero.
* Proveedores con firmas extranjeras que realizan negocios en nuestro país local
* Obtención de una licencia/franquicia de marcas extranjeras: la empresa puede aprender acerca de cómo operar de acuerdo con estándares de clase mundial.
* Convertirse en socio de un IED
* Liquidación (cosecha y salida): los empresarios pueden vender una parte del patrimonio o la firma entera a entrantes extranjeros.

49.   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.

**Cap. 6 Peng**

50.   En que consiste superar la carga de lo extranjero

-Consiste en superar la desventaja inherente que experimentan las firmas extranjeras en los países huéspedes debido a su estatus de no nativos. Tal carga se manifiesta en al menos dos dimensiones. Primero, existen muchas diferencias en las instituciones formales e informales que gobiernan las reglas de juego (diferencias en los reglamentos, el lenguaje y culturales)

-Segundo, aunque los clientes en esta era de la globalización supuestamente ya no discriminan a las firmas extranjeras, la realidad es que estas con frecuencia todavía son discriminadas, algunas veces de manera formal y otras informalmente.

-Contra estas desventajas significativas, el arma principal que usan las firmas extranjeras es desplegar una enorme cantidad de recursos y capacidades con la esperanza de compensar la carga de lo extranjero y al mismo tiempo dejándoles algo de ventaja competitiva.

51.   Desarrolle propensión a la internacionalización

¿Qué motiva a las firmas a salir al extranjero? Hay 2 factores fundamentales que son el tamaño de la firma y el tamaño del mercado domestico que dan lugar a 4 grupos

* Entusiasta de la internacionalización: Las grandes firmas en un mercado domestico pequeño probablemente estarán entusiasmadas por internacionalizarse, ya que pueden acabar con las oportunidades en países pequeños
* Muchas firmas pequeñas en mercados domésticos pequeñas están clasificadas como siguientes en internacionalizarse porque a menudo siguen al extranjero a sus contrapartes mayores como proveedores.
* Grandes firmas en un mercado domestico grande son catalogadas como lentas en internacionalizarse porque sus actividades en el extranjero son generalmente mas lentas que las de los entusiastas
* Firmas pequeñas en mercados domésticos grandes pueden ser catalogadas cono de internacionalización ocasional.

52.   Defina en que consiste una empresa entusiasta de la internacionalización.

EXPLICADA ARRIBA

53.   Desarrolle la vinculación entre objetivos estratégicos y la ubicación.

La ubicación favorable de ciertos países puede brindar a las firmas que operan ahí lo que se llama ventajas específicas de ubicación. Los diferentes lugares ofrecen diferentes beneficios, por lo cual, es imperativo que los objetivos estratégicos sean igualados por ubicación

Objetivos estratégicos:

* Buscando recursos naturales: las firmas entran a mercados extranjeros por sus recursos naturales y la infraestructura de transporte y comunicación relacionada
* Buscando mercados: las firmas van a países que ofrecen una fuerte demanda de sus productos y servicios.
* Buscando eficiencia: las firmas a menudo escogen los lugares mas eficientes que tienen una combinación de factores de economía de escala y bajos costos
* Buscando innovación: las firmas seleccionan países y regiones reconocidas por generar innovaciones de clase mundial.

-Las ventajas específicas de ubicación también se orientan a partir de la concentración de las actividades económicas en ciertos lugares (Aglomeración)

54.   Desarrolle los modos patrimoniales de ingreso a un mercado, sus ventajas y desventajas

Los modos patrimoniales de ingreso involucran el uso de capital e indican compromisos difíciles de deshacer relativamente mas grandes que los no patrimoniales. Además, necesitan el establecimiento de organizaciones independientes en el extranjero.

JOINT VENTURAS/EMPRESA CONJUNTA:es hija de la corporación, es decir, una nueva entidad nacida y de propiedad conjunta de dos o mas compañías. Tiene tres formas principales: JV minorista (menos del 50% de capital), JV 50/50, y JV mayorista (mas de 50 % de capital)

Ventajas:

* Comparten costos, riesgos y ganancias con un socio local, poseyendo un cierto grado de control y limitada exposición al riesgo.
* La EMN gana acceso al conocimiento de su país anfitrión; a su vez, la firma local se beneficia de las capacidades de la EMN
* La JV pueden ser políticamente más aceptables

Desventajas:

* Las JV involucran socios con diferentes antecedentes y objetivos, así que es natural que haya conflicto
* Puede ser difícil alcanzar el control efectivo del capital y la organización ya que todo tiene que negociarse
* La naturaleza de la JV no da ala EMN el control sobre una subsidiaria extranjera que esta necesita para la coordinación global.

SUBSIDIARIAS DE PROPIEDAD TOTAL**:** subsidiarias localizadas en países extranjeros que son totalmente propiedad de la EMN. Una PT puede establecerse de dos formas principales

**Operaciones en terreno virgen (greenfield):** construir fábricas y oficinas desde cero (en un terreno virgen antiguamente usado para la agricultura)

Ventajas: primero, el control completo de la EMN, eliminando los problemas que tienen las JV. Segundo, este control conduce a una mejor protección de la tecnología propia. Tercero, una SPT permite acciones globales coordinadas centralmente.

Desventajas: tiende a ser cara y riesgosa, no solo financieramente sino políticamente; Agregan nueva capacidad a una industria, lo que hará que una industria competitiva se abarrote; las operaciones en terreno virgen sufren una velocidad de entrada lenta

**Adquisición:** la transferencia del control de los activos, operaciones y administración de una firma (objetivos) a otra (comprador), convirtiéndose el primero en parte del segundo

Ventajas: Además de compartir todos los beneficios de la greenfield, las adquisiciones también: No agregan capacidad y garantizan una velocidad de entrada mayor.

Desventajas: las adquisiciones comparten todas las desventajas de la greenfield. Además, tiene que confrontar el problema de la integración posterior a la adquisición.

55.   Desarrolle los modos no patrimoniales de ingreso a un mercado, sus ventajas y desventajas

Los modos no patrimoniales de ingreso no involucran el uso de patrimonio y tienden a reflejar un compromiso relativamente menor con los mercados extranjeros. Existen dos modos

EXPORTACIONES:

**Directas:** vender directamente productos hechos en el propio país a clientes de otros países

Ventajas: economías de escala en producción concentrada en casa y mejor control sobre la distribución

Desventajas: altos costos de transportación de productos voluminosos; distancia de comercialización de los consumidores; barreras de entrada y proteccionismo.

**Indirectas:** exportación a través de intermediarios de exportación con base domestica.

Ventajas: concentración de los recursos en la producción; sin necesidad de hacerse cargo del proceso de exportación

Desventajas: menor control de la distribución (relativo a las exportaciones directas); incapacidad para aprender a operar en el extranjero

ACUERDOS CONTRACTUALES

**Licencias/franquicias:** Acuerdos según los cuales el dueño de la licencia/franquicia vende los derechos de propiedad intelectual tales como patentes o conocimiento técnicos cambio de un pago de regalías

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

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

**Proyectos listos para operar/llave en mano:** proyectos en los cuales el cliente paga a un contratista para diseñar y construir nuevas instalaciones y entrenar al personal.

Ventaja: habilidad para obtener ganancias provenientes de tecnología procesada en países en donde la IED esta restringida.

Desventaja: posibilidad de crear competidores eficientes; falta de presencia a largo plazo

**Contratos de I&D:** acuerdo para obtener ayuda externa en I&D entre firmas (es decir, la firma A accede a desempeñar ciertos trabajos de I&D para la firma B.

Ventaja: habilidad para acceder a las mejores ubicaciones para ciertas innovaciones a bajo costo

Desventajas: dificultad para negociar y reforzar contratos; posibilidad de alimentar competidores innovadores; posibilidad de perder las capacidades de innovación fundamentales

**Comercialización/Mkt conjunto:** acuerdos entre un numero de firmas para conjuntamente comercializar sus productos o servicios.

Ventajas: habilidad para alcanzar mas clientes

Desventaja: coordinación limitada.

56.   Desarrolle diversificación geográfica vs. Regional

El debate: ¿Debe globalizarse la mayoría de las EMN? Existen dos respuestas. La primera, la mayoría de las EMN saben que están haciendo y que si actual alcance geográfico es lo máximo que pueden manejar. Incluso alguna de ellas se han sobre diversificado y luego se tuvieron que reducir. La segunda, algunas EMN podrían globalizarse más con el tiempo. Igualmente, el alcance geográfico de la mayoría de las EMN no es muy global.

57.   Desarrolle ingreso por e commerce vs. Ingreso convencional (DE INTERNET)

El comercio tradicional implica el intercambio de bienes y servicios entre dos personas cara a cara, tradicional prospera con el boca a boca, las referencias de los clientes y el trabajo en red.

El Ecommerce también llamado el comercio electrónico es como el comercio tradicional. Como tal, también implica el intercambio de bienes y servicios. La única diferencia es que se realiza en línea a través de una red electrónica: Internet. Hoy en día se ha extendido a las redes sociales online. Con el comercio electrónico, las transacciones, asistencia y comunicación se realizan a través del uso del medio electrónico.

Diferencias:

* El comercio tradicional se centra en el intercambio de productos y servicios a través de interacciones personales y, por lo tanto, es manual mientras que las actividades de comercio electrónico están en línea a través de Internet y pueden considerarse automáticas.
* El comercio tradicional se limita al horario de oficina principalmente durante el día, mientras que el comercio electrónico es 24/7, se puede hacer a cualquier hora del día y de la noche.
* El comercio tradicional permite al comprador inspeccionar físicamente los bienes y probar los servicios antes de realizar una compra. Por el contrario, con el comercio electrónico, los productos y servicios no se examinan físicamente.
* El comercio tradicional se limita a una ubicación geográfica determinada, mientras que el comercio electrónico es global y no tiene ninguna limitación física.

**Cap. 7 Peng**

58.   Defina alianza estratégica

Las alianzas estratégicas son acuerdos voluntarios de cooperación entre empresas. Involucran intercambiar, compartir o desarrollar conjuntamente productos, tecnología o servicios.

Las alianzas contractuales (no patrimoniales, se basa en contratos y no requiere compartir la propiedad) incluyen marketing conjunto, investigación y desarrollo, proyectos llave en mano, proveedores y distribuidores estratégicos, así como licencias y franquicias.

Las alianzas basadas en el capital (patrimoniales, requiere el uso de capital accionario) incluyen la inversión estratégica (donde un socio invierte en el otro), participaciones accionarias cruzadas (ambos socios invierten uno en el otro) y JV. Una JV es una forma de alianza patrimonial que requiere una entidad nueva legalmente independiente (una nueva empresa) cuyo capital es aportado por dos (o mas socios).

59.   Defina alianzas horizontales, verticales hacia arriba y hacia abajo

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

Alianza vertical ascendente: alianzas con firmas del lado de los proveedores. (relación de colaboración donde se comparte el conocimiento y se brindan ayuda mutua)

Alianza vertical descendente: alianzas estratégicas con empresas distribuidoras. (podría unir a la empresa especifica con los compradores y distribuidores).

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

Fuerzas impulsoras:

-CAPACIDADES COMPARTIDAS: cuanto mas tácticas son (difíciles de describir y codificar), mayor será la preferencia por la participación de capital. Aprender haciendo, es la manera más efectiva de aprender el complejo conocimiento técnico (procesos técnicos)

- MONITOREO y CONTROL DIRECTO: Las relaciones de capital permiten a las empresas tener de manera continua un cierto control directo sobre las actividades conjuntas, mientras que las relaciones contractuales por lo general no lo contemplan. Las firmas prefieran alianzas contractuales si temen que su propiedad intelectual pueda ser expropiada.

-OPCIONES REALES: Algunas empresas prefieren formar primero relaciones contractuales que pueden considerarse opciones reales, para luego escalar a alianzas patrimoniales si la interacción resulta mutuamente satisfactoria.

-REESTRICCIONES INSTITUCIONALES: Algunos gobiernos deseosos de ayudar a las empresas domesticas a incrementar su nivel tecnológico requieren o fomentan activamente la formación de JV entre empresas extranjeras y domesticas.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Fuerzas impulsoras | Alianzas/Redes con participación accionaria | Alianzas/Redes sin participación accionaria |
| Naturaleza de los recursos compartidos (grado de complejidad y carácter táctico) | Alta | Baja |
| Importancia del monitoreo y control organizacional directo | Alta | Baja |
| Potencial de opciones reales | Alta (para posible escalamiento a FyA) | Alta (para posible escalamiento a relaciones con participación accionaria) |
| Influencia de las instituciones formales | Alta (cuando se requiere o la estimulan las regulaciones) | Alta (cuando se requiere o estimulan las regulaciones) |

61.   En qué consisten las constelaciones y cuáles son sus beneficios

Las constelaciones son alianzas estratégicas de múltiples socios, conocidas también como redes estratégicas: alianza estratégica conformada por múltiples empresas para competir contra otros grupos similares y empresas tradicionales.

62.   En qué consisten las alianzas horizontales / verticales hacia arriba / verticales hacia abajo (NO)

63.   Enuncie y explique 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 (una opción de inversión en operaciones reales a diferencia de capital financiero)

-Una visión de opciones reales:

* Trabajar en alianzas le permite una división interna para evaluar las capacidades de dichos socios.
* Ya que las adquisiciones no solo son costosas, sino que también muy propensas a fracasar, las alianzas permiten a las empresas aumentar su inversión de forma secuencial en el caso de que busquen una adquisición. Si descubren que la adquisición no es una buena idea, no existe obligación para llevarlas a cabo. Las alianzas han surgido como grandes instrumentos de opción real debido a su flexibilidad de aumentar o disminuir la inversión de forma secuencial.

Desventajas:

-Posibilidad de elegir al socio equivocado. Muchas firmas tienen problemas para evaluar las verdaderas intenciones y capacidades de sus prospectos hasta que es demasiado tarde.

-Costos de negociación y coordinación

-Posibilidad de sufrir el oportunismo de los socios. El establecimiento de una alianza proporciona incentivos especialmente fuertes para que algunos socios sean oportunistas. Esto se debe a que las relaciones de cooperación siempre conllevan elementos de confianza de los que pueden abusar.

-Riesgo de ayudar a alimentar competidores (carrera de aprendizaje). Al abrir la puerta a extraños, hacen mas fácil la observación e imitación de las capacidades especificas de la firma. Existe una carrera de aprendizaje potencial, en la cual los socios apuntan a vencer al otro al aprender sus “trucos” lo mas rápido posible.

64. ¿En qué situaciones 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. Así, 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

65.Evolución de lazos fuertes a lazos débiles

Lazos fuertes: Son relaciones mas durables, responsables y confiables, cultivadas durante un largo periodo. Permiten un intercambio de información mas fina y de calidad. Sirve para la construcción de alianzas.

Lazos débiles: interacción esporádica y poca intimidad. Son proclives a proporcionar mas oportunidades. Menos costosos. Nueva información para nuevos y mas negocios.

Las firmas en cualquier momento podrán tener una combinación de laxos fuertes y débiles en las relaciones entre ellas. Ambos son beneficiosos para estas, pero en diferentes condiciones, propósitos y momentos. Una de las condiciones que influye en los tipos de ventajas que requieren las firmas, es el grado en que sus estrategias están diseñadas para explotar sus recursos actuales o explorar nuevas oportunidades.

Explotación🡪 acciones que contienen términos como refinanciamiento, elección, producción, eficiencia, selección y ejecución. (vínculos fuertes)

Exploración🡪 acciones que contienen términos como búsqueda, variación, toma de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento e innovación. (vínculos débiles).

-Muchos lazos fuertes evolucionan para convertirse en débiles. Se mencionan dos contextos:

* Primero, un arranque nuevo por lo general se concentra primero en densos lazos fuertes porque busca explotar los recursos del empresario fundador para asegurar su supervivencia. Luego habiendo explotado el grupo de oportunidades inicial, la firma busca nuevas oportunidades, por lo tanto, cambia a exploración con el fin de buscarlas, llamando a nuevos lazos débiles con mas diversidad
* Un segundo ejemplo son las JV formadas por dos socios. Con el tiempo, cuando el grupo inicial de oportunidades ha sido explotado y terminado, y los socios se embarcan en nuevas búsquedas, preferirían establecer algunas relaciones basadas en lazos débiles con un grupo diverso de jugadores. No obstante, los socios originales se molestarán

66. ¿Cómo combatir el oportunismo en las alianzas estratégicas?

Es posible minimizar su amenaza, no eliminarlo, a través de:

1) Cercar las capacidades cruciales o criticas: Ambos lados pueden acordar contractualmente cercar ciertas habilidades o tecnología que no están dispuestos a compartir. Mientras los dos estén dispuestos a vivir con este trato, estas relaciones pueden prosperar.

2) Intercambiar capacidades cruciales por compromisos creíbles: Es exactamente lo opuesto a la anterior. Ambos lados no solo acuerdan no retener habilidades criticas y tecnología, sino también establecen compromisos creíbles para que cada uno sea “rehén” del otro. Esta “toma de rehenes” mutua reduce la amenaza del oportunismo.

67.  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. (mediación 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)

68. ¿Empresas conjuntas con mayoría accionaria o no?

-Joint venture o empresas conjuntas: nueva entidad de propiedad común formada por dos o mas empresas matrices.

-Socio mayoritario: mas del 50% / Socio minoritario: menos del 50% / JV 50/50

-Ventajas mayoritario: poder de negociación mas fuerte, ejercer derecho de control de la otra parte por posición mayoritaria de capital.

-Ventajas minoritario: costos bajos, menor demanda de recursos y atención administrativos, capacidad de ejercer opciones reales. Recomendable para economías con alto nivel de incertidumbre.

69. ¿Cómo 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 mayoría 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.

**Apunte de CANVAS**

 70. Explique el modelo Canvas completo

Describe como una organización crea, distribuye y añade valor

Visualizamos los aspectos claves de la empresa en 9 bloque

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 consultoría, 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.

**Cap. 8 de Peng y apuntes de clases**

71. ¿Qué diferencia hay entre dinámica competitiva y rivalidad competitiva?

Rivalidad competitiva: (1 vs varios) se refiere a las acciones y respuestas en curso entre una empresa y sus competidores directos para una posición de mercado ventajosa.

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

Crear y mantener ventajas competitivas son el núcleo de la rivalidad competitiva, en la que las ventajas son clave para la creación de valor para los accionistas.

*Rivalidad Competitiva (Firmas Individuales)*

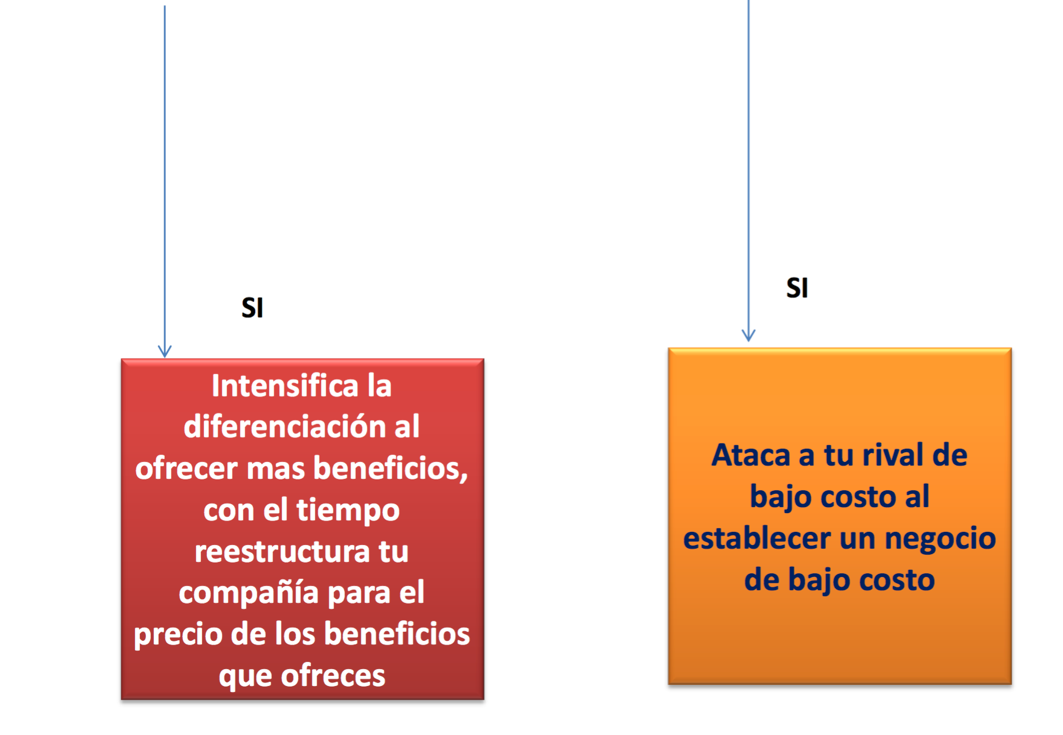
-Mercados en Comun y Similitud de Recursos

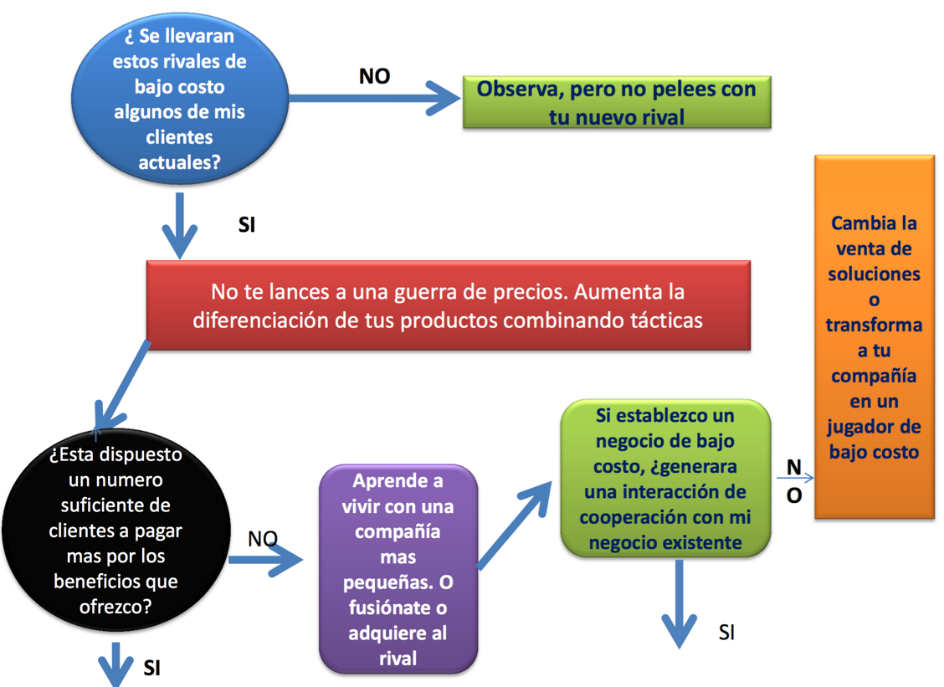
-Incentivos del First mover incentivos, tamaño y calidad

*Dinamicas Competivas (Todas las firmas)*

-Velocidad del Mercado (ciclo lento, rápido y estándar)

-Efectos de la velocidad del mercado sobre las acciones y respuestas de los competidores

72. ¿Como competimos con un rival de bajo costo?



73. ¿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: El 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. Un first mover (pionero) puede convertirse en un late mover por malas decisiones. EJ : Nokia

74. ¿Que son las industrias de ciclo rápido, lento y standard y sus características?

INDUSTRIAS DE CICLO LENTO: Aquellos en los que las ventajas competitivas de la empresa están protegidas de imitación generalmente durante largos períodos de tiempo y en donde la imitación es costosa

Características

• 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

INDUSTRIAS DE CICLO RAPIDO: Aquellos en los que las ventajas competitivas no están protegidas 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.

Características

• Ventajas competitivas de la firma no están protegidos de la imitación

•Imitación ocurre rápidamente y con bastante caro

•Los competidores utilizan la ingeniería inversa de imitar o mejorar rápidamente en los productos de la empresa

•La tecnología no patentada se difunde rápidamente

INDUSTRIAS DE CICLO STANDAR: los mercados en los que las ventajas competitivas de la empresa son moderadamente protegidos de imitación y donde la imitación es moderadamente costosa.

Características:

• Las ventajas competitivas son parcialmente sostenibles si su calidad es actualizada continuamente.

•Fidelizar clientes a través de marcas

75.   Identifique los impulsos para el ataque, contra ataque, señalización

-Conciencia: si el ataque es tan sutil que los rivales no son conscientes de el, entonces el atacante obtendrá sus objetivos

-Motivación: si el mercado atacado es de un valor marginal, los administradores podrán decidir no contratacar

-Capacidades: aun si un ataque es identificado y la firma se ve obligada a responder, requiere ampliar capacidades para realizar el contra ataque.

76.   Explique los tipos de ataque para una ventaja competitiva

-Ofensivo/ estocada: es el clásico ataque frontal con fuerza bruta.

-Finta: es el ataque que involucra hacerle creer a la otra empresa que vas a ir por un mercado, para que esta planee un contraataque o lo proteja mandando sus recursos y capacidades a ese mercado, pero en realidad vos como empresa vas a ir a otro mercado que va a quedar desprotegido.

-Táctica/ gambito:  es la estrategia de ceder un mercado de bajo valor para que los rivales envíen sus recursos y capacidades a ocupar el lugar que dejaste dejando descuidado un mercado de mayor valor.

77.   Explique el modelo Canvas completo (REPETIDA)

**Cap. 9 de Peng**

78.   Defina diversificación de producto y diversificación geográfica

**Diversificación de productos:**incursión en nuevos mercados de productos y/o actividades de negocios

Relacionados: se refiere a las incursiones en mercados de nuevos productos y actividades que se relacionan con los mercados y actividades actuales de la empresa. El énfasis es sobre la sinergia operativa (economías de escala) que se definen como el incremento de la competitividad mas allá de lo que puede alcanzar al participar en mercados de productos y/o actividades independientes. Las empresas se benefician del costo por unidad al apalancar productos relacionados. Las fuentes de la sinergia operativa pueden ser**:** Tecnología (como plataformas comunes)**,** Marketing (como marcas comunes)**,** Manufactura (como logística común)

NO relacionados: se refiere a las incursiones en industrias que no tienen una conexión obvia que se relaciona con el producto ni con la línea actual de negocios de la empresa. Esto se conoce como conglomeración y se concentran en la sinergia financiera (conocida también como economías de alcance) que es la reducción del costo por unidad e incremento de la competitividad al incrementar el alcance de la empresa.

- Diversificación superior

- Descuento de diversificación.

**Diversificación geográfica:**puede referirse a la diversificación dentro de un país (local) en caso de expansión de una ciudad a otra, o **internacional**, es decir el numero y diversidad de países en los que la firma compite.

Alcance internacional limitado: a países geográficamente cerca y culturalmente parecidos. con el fin de reducir la desventaja

Alcance internacional extenso: mantener una presencia sustancial mas allá de los países cercanos geográfica y culturalmente.

79.   Explique el modelo completo de diversificación

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACION:

Consideraciones basadas en la industria: Fuerzas Porter

- Oportunidades de crecimiento en la industria: a mayor oportunidad de crecimiento en la industria, mayor incentivo de entrar en la misma

Rivalidad entre industrias: perseguir estrategias de liderazgo en costo y diferenciación motiva a las empresas a diversificarse.

- Barreras de entrada: diversificación mediante adquisiciones de capital

- Poderes de negociaciones de proveedores y compradores: motiva integración hacia arriba y hacia abajo. Ej: adquirir la empresa que se encarga de embotellar tu bebida.

- Amenaza de sustitutos: ante la amenaza de nuevos competidores, las firmas diversifican su cartera.

Consideraciones basadas en los recursos: VRIO

- Valor: las empresas que se diversifican son capaces de distribuir el riesgo y generar valor mediante el apalancamiento y mejor distribución de recursos y capacidades, posibilitando reducción de costos.

Singularidad/ rareza: para que la diversificación agregue valor, las firmas deben tener habilidades únicas para ejecutar la estrategia.

- Imitación: las firmas que se destacan por su integración son difíciles de imitar

- Organización: la diversificación agrega valor dependiendo si las firmas están organizadas para tomas ventaja de los beneficios y minimizar los costos. La mejor forma de organizar conglomerados (firmas diversificadoras de productos no relacionados) es mediante el control financiero, es decir controlar las operaciones de subsidiarias/unidades basándose en el cumplimiento de resultados.

Consideraciones basadas en las instituciones

*Formales:* La diversificación en productos no relacionados puede surgir por restricciones impuestas por los gobiernos para limitar la formación de monopolios mediante diversificaciones relacionadas. Por otro lado, los conglomerados pueden conseguir licencias, financiamiento y tecnología por parte de los gobiernos.

*Informales:*influyen desde 2 aspectos. El primero es normativo y se da cuando las firmas buscan no llamar la atención por ser diferentes (hacen lo que el resto de las firmas) y muchas veces no tienen la capacidad para diversificarse. El otro aspecto es cognitivo, es decir las creencias internas que guían el comportamiento administrativo. Los administradores de la firma podrían tener interés en diversificar para reducir sus riesgos y porque su poder/prestigio/ingresos aumentan cuanto más grande es la empresa.

80.  Explique los niveles bajo, moderado y alto de diversificación

-Nivel bajo de diversificación:

* Único negocio: más del 95% de los ingresos proviene de un único negocio
* Negocio dominante: entre el 70% y el 95% proviene de un único negocio

-Nivel moderado: diversificación de productos relacionados. Menos del 70% de los ingresos proviene de una sola empresa y todos los negocios comparten vínculos tecnológicos y de distribución

-Nivel alto: mezcla de diversificación de productos relacionados y no relacionados. Menos del 70% de los ingresos proviene de la empresa dominante, y solo hay vínculos limitados entre empresas.

81.  Explique la diversificación geográfica y de producto y el desempeño de la firma

Diversificación 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 exitosa 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

Diversificación Geográfica 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 relación positiva entre el alcance geográfico y el desempeño de la firma, pero solo hasta cierto punto, mas allá del cual la expansión se vuelve contraproducente.

82.  Explique la combinación geográfica y de producto

En la practica la mayoría de las firmas tienen que contemplar ambas dimensiones de diversificación simultáneamente. Hay 4 combinaciones posibles.

Reproductores anclados: se enfocan en la diversificación de productos relacionados y un alcance geográfico limitado. Buscan reproducir un grupo de actividades en industrias relacionadas en un pequeño numero de países unidos por el país de origen

Reproductores multinacionales: diversificación de productos relacionados y amplia expansión multinacional. La mayoría de los fabricantes de autos siguen esta combinación

Conglomerados remotos: diversificación de productos no relacionados y diversificación geográfica extensa.

Conglomerados clásicos: diversificación de productos no relacionados dentro de un pequeño grupo de países con el centro en el país de origen.

83.  Que determina el campo de acción de una compañía

-La diversificación es esencialmente impulsada por los Beneficios Economicos y Costos Burocraticos. Los Beneficios Economicos son los beneficios que otorga la economía de escala. Los Costos Burocraticos son los costos adicionales asociados con una organización mas grande y diversificada tales como mas personal empleado. El alcance de la firma se determina por una comparación entre Beneficios Economicos Marginales (BEM) definidos como los beneficios económicos de la ultima unidad de crecimiento y los Costos Burocraticos Marginales (CBM), definidos como los costos burocráticos de la ultima unidad de expansión organizacional.

 -Los conglomerados en economías emergentes pueden agregar valor en un nivel mas alto de diversificación, mientras que las firmas en economías desarrolladas no pueden hacerlo. Este análisis se basa en dos suposiciones.

1 - En un determinado nivel de diversificación, BEM economía emergente>BEM economía desarrolladas, esto se debe principalmente a que los mercados externos de capital poco desarrollados en las economías emergentes hacen que los conglomerados sean mas atractivos.

2 -En un determinado nivel de diversificación, CBM economía emergente<CBMeconomía desarrolladas. Esto se debe a que las firmas en economías emergentes presentan un nivel mas bajo de burocratización, formalización y profesionalización, lo que puede resultar en costos burocráticos mas bajos.

En los conglomerados de economías emergentes, al tener un campo de acción mas amplio, es mas difícil para la sede corporativa coordinar, controlar e invertir atinadamente en diferentes unidades. En estos casos, tambien existe un punto en el cual una mayor diversificación puede ser contraproducente.

84.  En que consiste una reestructuración

Se refiere a los ajustes al tamaño de la firma y su alcance por medio de la diversificación, pero su definición mas común es reducción del tamaño y alcance de la firma.

-Recortar, reduciendo el numero de empleados por medio de despidos anticipados y outsourcing

-Limitar el alcance, reduciendo el alcance de la firma por medio de liquidación de subsidiarias y compañías secundarias. Otro aspecto de limitar el alcance es reenfocar, es decir, reducir el alcance de la firma para enfocarse en nuevas áreas.

Motivos para reestructurar:

* Perspectiva basada en la industria:  se da por el aumento de competencia de la industria o cuando las industrias tienen un alto nivel de F&A, realizan reestructuraciones para eliminar activos redundantes
* Perspectiva basada en los recursos: aunque trae beneficios, también tiene costos significativos como caos organizacional, ansiedad y baja moral
* Perspectiva basada en las instituciones: por un lado, las firmas tienen la presión de los mercados de capitales para reestructurar y por otro, tienen la presión de no hacerlo por parte del Gobierno

85.  Desarrolle adquisiciones y fusiones

Una adquisición es transferir el control de los activos, las operaciones y la administración de una firma a otro, convirtiéndose el primero en una unidad del último. Una fusión es la combinación de los activos, las operaciones y la administración de dos firmas para establecer una entidad legal.

Fusiones:

         Consolidacion:fusiones equiparables

         Fusión de estatutos: solo una empresa sobrevive

Adquisiciones:

         Adquisición de una subsidiaria filial en el exterior

         Adquisición de una empresa local :

1.      adquisición de una empresa privada local

2.      Privatización: adquisición de una empresa publica

Hay 3 categorías de F&A:

-  Horizontales: refieren a tratos que involucran firmas competidoras en la misma industria

- Verticales: tratos que permiten a las firmas adquirir proveedores y/o compradores

- Conglomeradas: involucran firmas en industrias de productos no relacionados

Los términos de las F&A pueden ser AMIGABLES, cuando los directivos y la administración de la firma que va a ser adquirida están de acuerdo con la transacción u HOSTILES, cuando se llevan a cabo en contra de los deseos de los directivos y la administración.

Motivos para las F&A

- Sinergia: incrementar y consolidar el poder del mercado, apalancar las capacidades superiores, acceder a recursos complementarios, responder a las restricciones impuestas por instituciones formales.

- Arrogancia: exceso de confianza de los administradores en sus capacidades para controlar la nueva adquisición y realizar F&A porque otras firmas de la industria lo hicieron.

- Administrativo: por interés propio de los administradores de la firma adquiriente.

86.  Cuales son los problemas previos y posteriores de las F & A en el mercado interno y en el mercado externo

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **PROBLEMAS DE TODAS LAS F&A** | **PROBLEMAS DE LAS F&A EN EL EXTRANJERO** |
| **PREVIO A LA ADQUISICION:**  pago excesivo por empresas objetivo | * Los gerentes sobreestiman su capacidad para crear valor * Proteccion inadecuada antes de la adquisición (vencimiento de patentes) * Falta de ajuste estratégico (combinación efectiva de las capacidades estratégicas complementarias) | * Falta de familiaridad con las culturas, instituciones y sistemas de negocios en el extranjero * Numero inadecuado de objetivos valiosos * Preocupaciones nacionalistas contra adquisiciones en el exterior (a nivel político y medios de comunicación) |
| **Posterior a la adquisicon:**  falla en la integracion | * Organización pobre (en cuanto a culturas; sistemas y estructuras) * Fracaso al responder a las preocupaciones de multiples stakeholders (accionistas | * Choques de culturas organizacionales combinado con choques de culturas nacionales * Preocupaciones nacionalistas contra adquisiciones en el exterior (a nivel de firma y empleados) |

**Cap. 10 de Peng**

 87. Explique las 4 estrategias de internacionalización.

**Replica en origen/internacional:**conocida como estrategia internacional o de exportación, refiere a la reproducción internacional de las competencias con base en el país de origen, tales como escala de producción, eficiencias de distribución y poder de marca.

Por el lado de los bienes, se manifiesta a través de una exportación y por el lado de los servicios se hace por medio de licencias o franquicias. Es la primera que se adopta cuando las empresas se aventuran en el extranjero.

Las desventajas son que sufre la falta de respuesta local porque se enfoca en el país de origen y que puede generar malestar en los clientes extranjeros por desatender sus necesidades o deseos. EJ: Walmart puso balones de futbol americano en vez de pelotas de futbol en Brasil.

**Localización: (multinacional)- multidoméstica**es una extensión de la estrategia de replica del país de origen. 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. Esta estrategia es efectiva cuando las diferencias en los mercados nacionales y regionales son claras y las presiones por las reducciones de costos son bajas.

En términos de desventajas, genera altos costos debido a que se deben duplicar esfuerzos en múltiples países. Esta estrategia solo es apropiada en industrias donde las presiones para reducir los costos no son significativas. Otra desventaja posible es la demasiada autonomía local, lo cual sucede cuando cada subsidiaria o filial considera que su país es tan exclusivo que es difícil de introducir cambios a lo ancho te toda la corporación (poner un nuevo producto en todas las filiales por igual)

**Estandarización global:**opuesta a localización. Desarrollo y distribución de los productos estandarizados a nivel mundial con el fin de obtener los máximos beneficios de las ventajas del bajo costo. Generalmente se asignan en centros de excelencia, que se definen como subsidiarias o que se difundan con estas. Con frecuencia se le da a los centros de excelencia la autorización de ser responsables de cierta función de la firma en todo el mundo.

Como desventaja sacrifica la capacidad de respuesta local. Esta estrategia tiene mucho sentido en industrias donde las presiones por reducir los costos son primordiales y las presiones por capacidad de respuesta local son relativamente menores.

**E. Transnacional:**propone ser eficiente en costos y contar con la capacidad de respuesta local, y además aprendizaje global y difusión de innovaciones.

Las innovaciones no solo influyen desde el país de origen hacia los países anfitriones, sino que también desde los anfitriones a los de origen, y entre muchas subsidiarias en múltiples países.

Desventaja: Esta estrategia es compleja en el aspecto organizacional y es difícil de implementar. La gran cantidad de conocimiento que se comparte y la coordinación puede frenar la velocidad de decisión.

88. Explique qué tipos de controles se aplican a las 4distintas estrategias de internacionalización (DE PRREG.RESPONDIDAS)

-Control personal: es el que deriva del contacto personas con los subordinados (apto para empresas pequeñas)

-Controles burocráticos: sistema de reglas y procedimientos que rigen las acciones de las subunidades. Los mas importantes son los 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

89. Explique las 4 estructuras organizacionales

**Estructura de división internacional:**estructura organizacional que por lo general se establece cuando las empresas se expanden inicialmente en el extranjero y aplican una estrategia de replica del país de origen. A menudo genera dos problemas:

•        Los gerentes de subsidiarias en el extranjero, no reciben suficiente voz en relacion con los directores de las divisiones nacionales

•        Sus actividades no son coordinadas con el resto de la empresa, la cual se enfoca en las actividades nacionales. En consecuencia, muchas empresas se retiran de manera progresiva de esta estructura después de su etapa inicial de expansión en el extranjero.

**Estructura de área geográfica:**ordena la EMN con base en diferentes países y regiones; es la mas apropiada para aplicar una estrategia multinacional/localización. Sus fortalezas y debilidades se basan en la capacidad de respuesta local. Un área geográfica puede ser un país o una región dirigida por un gerente de país o región. Cada área es independiente.

**Estructura Division global por producto:**Opuesto a Area Geografica. Asigna responsabilidades globales a cada división por producto.. Considera a cada división de 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 (o al menos regional) y reduce la duplicación ineficiente en multiples países. La desventaja es que sufre la capacidad de la respuesta loca.

**Estructura Matriz global:**se utiliza con frecuencia para reducir las desventajas asociadas a las estructuras de area geográfica y división global por producto, en especial en los casos de las EMN que adoptan una estrategia transnacional.

Respalda las metas de la estrategia transnacional, pero en la practica el alcance de los resultados termina retrasandolas decisiones e incrementando los costos mientras no muestre una mejora efectiva en el desempeño.

90. Desarrolle tratamiento de expatriados (NO LO VIMOS)

Orientación propia: se refiere a la autoestima del expatriado, a su confianza en si mismo y a su bienestar mental. Cuando este indicador es alto, se tienen mayores probabilidades de éxito.

Orientación hacia los demás: destaca la habilidad del expatriado para interactuar de manera efectiva con los ciudadanos del país receptor, para esto es necesario medir el desarrollo de las relaciones y la disposición para comunicarse.

Habilidad perceptiva: es la capacidad que tiene una persona para entender porque la gente de otros países se comporta como lo hace, es decir, la habilidad de identificarse.

Capacitación cultural: pretende fomentar la apreciación de la cultura del país receptor, cuando una persona comprende otra cultura, le es mas fácil identificarse con ella y tratar a los ciudadanos. Este tipo de capacitación incluye la cultura, historia, aspectos políticos, económicos, religión, practicas sociales y comerciales del país receptor.

Capacitación lingüística: busca disminuir la dependencia exclusiva del idioma ingles que disminuye la habilidad de un gerente expatriado para interactuar con los ciudadanos del país receptor.

Capacitación practica: tiene el objetivo de ayudar al director expatriado y a su familia a adaptarse con facilidad a la vida diaria en el país receptor, mientras establezcan una rutina, mejores serán las posibilidades.

**Cap. 11 de Peng**

91. En que consiste el trípode del gobierno corporativo

El gobierno corporativo es la relacion entre diversos participantes para determinar la dirección y el desempeño de las corporaciones. Los participantes principales son:

-          Propietarios: son los que proporcionan capital, cargan con los riesgos y son los dueños de la empresa

-          Gerentes: representan un grupo importante de jugadores en el gobierno corporativo

-          El consejo de la administración: intermediario entre propietarios y gerentes. Supervisa y ratifica las decisiones estratégica y evalua, recompensa e incluso sanciona a los gerentes principales

92. En que consiste la propiedad concentrada vs. La propiedad diversa vs la propiedad estatal vs la propiedad publica

Los propietarios proporcionan el capital, toman los riesgos y son dueños de la firma. Existen 3 grandes patrones:

1.      Propiedad concentrada vs Difusa: en la concentrada los derechos de propiedad y control están concentrados en manos de los propietarios, pero para aumentar el capital se necesita de accionistas. En cambio, en la difusa se involucra a varios accionistas pequeños pero ninguno con control en la toma de decisiones. La propiedad esta dispersa entre muchos pequeños accionistas y el control en las manos de los administradores profesionales asalariados que tienen poco o ningún capital.

2.      Propiedad familiar: la propiedad familiar podría proporcionar mejores incentivos para que la firma se enfocara en un desempeño a largo plazo. La parte negativa, la propiedad y control familiar podrían conducir a la selección de administradores menos calificados, la destrucción del valor debida a conflicto familiares y la expropiación de los accionistas pequeños.

3.      Propiedad Estatal: empresas que son propiedad y están controladas por el estado. A menudo las EPE sufren problemas de incentivos para mejorar su desempeño por parte de los empleados debido a que en la teoría todos los ciudadanos (incluyendo los empleados) son dueños, en la practica, no tienen el derecho de disfrutar de los dividendos generados por las EPE ni el de transferir o vender su propiedad.

93. Qué tipo de conflicto tendremos entre

**Principal-Agente:**relacion entre accionistas y los administradores profesionales, relacion entre principales y agentes, es una relacion de agencia. Los principales son personas (como los propietarios) que delegan autoridad y los agentes son personas (como los administradores) a quienes se les delega autoridad. Los conflictos principal-agente, generan costos de agencia como:

-          Los costos en los cuales incurren los principales para monitorear y controlar los agentes

-          Los costos de los agentes para vincularse

Problema de información asimétrica: los agentes suelen saber mas de la empresa que los propietarios.

**Principal-Principal:**relacion entre dos tipos de principales: accionistas con control y accionistas minoritarios. Los accionistas controladores pueden quere mejorar los beneficios de su familia, sacando dinero de la empresa de manera ilegal, a expensas de los accionistas minoritarios. La posición dominante de los accionistas controladores tanto principales como agentes (gerentes) puede permitirles invalidar los mecanismos tradicionales de gobiernos, diseñados para restringir conflictos principal-agente, entre ellos el consejo de administración

94. Enuncie y desarrolle las características del consejo de administración.

Consejo de adminsitracion: es el intermediario entre los propietarios y los administradores. Se encarga de supervisar y ratificar las decisiones estratégicas y evalua, recompensa y penaliza en caso necesario a los administradores superiores.

Caracteristicas:

-          Composicion: los directores internos son los ejecutivos principales de la empresa. Los directores externos definidos como miembros del consejo de administración ajenos a la administración. Estos son supuestamente independientes y pueden proteger mejor los intereses de los accionistas.

-          Estructura de liderazgo: el consejo puede ser dirigido por un director separado o ; Dualidad del CEO: que es el director gerente general que cumple también como presidente del consejo.

-          Interrelación del consejo: cuando una persona de una empresa forma parte del consejo de administración de otra empresa también.

-          El rol del consejo directivo: los directores del consejo realizan funciones de control, servicios y adquisición de recursos. La efectividad del consejo al hacer las funciones de control nace de su independencia (la capacidad de controlar efectivamente a los administradores se reduce a que tan independiente son los directores), defensa (existe una falta de defensa por parte de los directores si fracasan en proteger los intereses de los accionistas) y normas (al desafiar a la administración, los direcotres cuentan con pocas normas para seguir).

3 Funcones mejor explicadas: CONTROL: proteger los intereses de los accionistas minoritarios / SERVICIO: brindarle asesoría al CEO / ADQUISICION DE RECURSOS: adquirir recursos para la empresa.

**Agenda para Latam**

95. 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 orgánica: 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

96. Explique la evolución de la evolución extranjera directa.

-Además los PED son cada vez mas una fuente relevante de IED. Tanto las multinacionales asiáticas como las latinoamericanas invierten no solo en otros países emergentes, sino también en naciones desarrolladas. El desafío para la región es aumentar la cantidad de este tipo de empresas en los años siguientes.

97. 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 información y las comunicaciones), todas esas actividades pueden ser realizadas en plantas situadas en distintas partes del mundo.

-México y los países de América central participan más en los últimos segmentos de las cadenas globales de valor, mientras que los de América del Sur son relativamente mas activos en los segmentos iniciales debido a su especialización en sectores primarios, La proximidad a los mercados (como ocurre con México y centroamerica con relación a EEUU), la dotación de recursos 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 participación en las CGV.

98. 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. Así, 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.

99. Cuales son las oportunidades de la producción organica y los bienes ambientales

-Creciente demanda de productos orgánicos por parte de los países desarrollados.

-Ventajas competitivas existentes por parte de LATAM como para aprovechar la creación de nuevos mercados.

100. 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;

-Las energías renovables suelen enfrentar importantes barreras a su implementación. Fundamentalmente, altos costos de equipo; restricciones a la importación de tecnologías y la competencia de subsidios a los combustibles fósiles tradicionales. Adicionalmente, estas políticas pueden representar trabas al avance de negociaciones comerciales relacionadas con el cambio climático y el desarrollo sostenible, que involucran a las energías renovables

**Apunte Teorías de internacionalización**

101. En que consiste el enfoque de Uppsala

El modelo secuencial de Uppsala (enfoque escandinavo) es la corriente que más ha contribuido en la explicación del proceso de internacionalización como un proceso de desarrollo gradual en distintas fases y durante un periodo de tiempo relativamente largo, poniéndose un especial énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido a través de una serie de etapas.

El proceso de internacionalización se desarrolla a través de etapas sucesivas denominada “cadena de establecimiento” restringida a un país /mercado especifico. Cada etapa corresponde con un mayor grado de implicación internacional de la empresa en el mercado

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

Etapa 1: actividades de exportación esporádicas o irregulares

Etapa 2: exportación a través de representantes independientes o agentes

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

Etapa 4: Implantaciones productivas en el extranjero (IPE)

2) Desarrollo hacia nuevos países/mercados

102. 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

103. 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.

104. En que consiste el enfoque de internacionalización 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”.

105. En que consiste el enfoque de exportación 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 internacionalización.

106. Mencione claramente los distintos tipos de internacionalización 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 consultoría, 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**

107. cuáles son las tecnologías que impactaran más 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.

108. Como las citadas tecnologías tendrán efectos sobre el proceso de internacionalización empresarial.

-Dentro de los efectos de estas nuevas tecnologías podríamos resumir los mismos en: los importantes cambios en la producción relacionados con los costos y la intensidad en el uso de los factores (en particular el trabajo), los avances en técnicas como la fabricación digital, la nanotecnología, las diferencias en los insumos empleados y en las formas de generar y almacenar energía.

- Desde el punto de vista del comercio internacional, la automatización del empleo renueva las cadenas globales de valor y fomenta la relocalización de empresas debido a la posibilidad de reemplazar trabajadores por robots. La automatización tiene claras ventajas en la mejora en las condiciones laborales, el incremento en la productividad, la disminución de costos mientras que por otro lado genera desempleo y subocupación.

- La difusión de las técnicas de fabricación digital dificulta el control del cumplimiento de normas ambientales, sanitarias que se aplican sobre las importaciones de mercaderías, a la vez que reduce la posibilidad de cobrar aranceles o evitar la violación de los derechos de propiedad intelectual.

-Desde el punto de vista del comercio internacional, hay cuatro tipos de impacto que surgen de la aplicación de internet de las cosas:

1. en las cadenas de valor, posiblemente contribuirá́ a aumentar la productividad y la eficiencia en sectores muy diversos.

2. IOT contribuirá́ a reducir los costos asociados al comercio a partir de mejoras de eficiencia en los procesos de almacenamiento, trazabilidad, transporte, distribución y comercialización derivadas de la evaluación de información y toma de decisiones en tiempo real.

3. IOT acentúa la disolución de la frontera entre bienes y servicios

4. IOT está́ extendiendo el alcance del comercio electrónico más allá́ de las compras mediante computadoras, celulares o tabletas. Esta transición hacia los objetos conectados generará nuevas formas de hacer negocios y mayor interacción entre productores de bienes y servicios, dando lugar a mayores flujos de comercio e inversiones internacionales.

109. Cuáles serán los efectos sobre el marketing y la logística internacional. (NO HABLA DE MKTG)

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.

110. Tendrán consecuencias sobre la globalización? (No habla exactamente de 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**

111. Que es una cadena de producción

- 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 incluye una unidad líder que especifica qué se debe producir, quién debe producirlo y cuándo. Busca que se produzcan según las especificaciones adecuadas y se distribuyan en las cantidades correctas en el lugar adecuado y en el momento oportuno. El objetivo consiste en minimizar los costos totales del sistema.

-Es habitual usar el término cadena de producción para referirse a la red de una empresa concreta.

-Cuando una cadena de producción abarca establecimientos situados en diferentes países, se utiliza el término cadena de producción global, es básicamente un conjunto de establecimientos que trabajan juntos desde el diseño hasta la distribución de un producto.

112. Que es una cadena de valor global

El término cadena de valor se usa más comúnmente en un contexto más amplio para referirse a la industria. El término cadena de valor sugiere que el proceso de producción se mueve de manera lineal, desde etapas anteriores en la cadena de producción a etapas posteriores.

113. Que es una estrategia de deslocalización

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

- IED vertical: consiste en delegar parte del proceso de producción a una filial en otro país, una filial encadenada verticalmente produce un insumo que será utilizado más adelante en la cadena de producción de la multinacional.

- subcontratación en el extranjero: externalizar parte del proceso de producción en una empresa totalmente independiente en el otro país.

114. Cuáles son sus beneficios.

-Deslocalización: 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.

115. Que son los encadenamientos locales pág. 122

- programas destinados a apoyar a empresas locales en sus esfuerzos por convertirse en proveedores de compañías multinacionales

-Varios países del mundo han utilizado programas para fomentar los encadenamientos hacia atrás entre empresas globales situadas en sus territorios y los proveedores locales.

-Ejemplo: El programa en Costa Rica de Encadenamientos para la Exportación fue creado para aumentar el valor agregado doméstico utilizado por empresas multinacionales de alta tecnología, así como para ayudar a las PyME a convertirse en proveedoras locales de estas empresas y posteriormente en exportadoras directas ampliando su capacidad tecnológica.

**Industrias 4.0**

116. 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 ciber físicos 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.

117. 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.

-las empresas se integran vertical y horizontalmente generando mejoras de la productividad individual y de la cadena de valor en la que participan.

-Aprovechamiento de datos en tiempo real para anticiparse al mercado (NO ES DEL TEXTO)

118. En que consiste la nueva geografía productiva global

-La automatización “elimina” las ventajas competitivas en la oferta de mano de obra barata, la difusión de las TICs reduce aún más los costos de coordinación a nivel global, el acceso a tecnologías puntuales como impresoras 3D, reducen la importancia que tenían las economías de escala.

-Por lo tanto, factores vinculados con la competitividad (sistema de infraestructura, logística los talentos de las personas) vuelven a ocupar un lugar importante sobre las decisiones de localización de las empresas globales.

-En la nueva geografía productiva global 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 logrando (manufactura distribuida) fabricar el producto más cerca del cliente final. Además, la democratización

119. Que son los modelos 360 de negocios des intermediados

-productos personalizados, productos-plataforma, productos inteligentes con incorporación de servicios, producción a demanda, respuesta inmediata, producción cercana a los centros de consumo, tiendas online, plataformas de innovación abierta.

-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; El cliente se ubica en el centro de la escena y se personalizan los productos.

-Para la industria manufacturera, 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”.

120. En que consiste el Management de la improvisación y de la innovación

- En la transición “a ciegas” hacia la fábrica inteligente, las empresas gestionan sus actividades con altos niveles de incertidumbre; faltan capacidades para analizar los datos y para tomar decisiones en un contexto competitivo y cambiante.

-Con la digitalización de la economía las empresas tienen cada vez más información sobre sus clientes, pero al mismo tiempo, 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.

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

La Desigualdad robótica tridimensional crea, destruye y desplaza empleos. Crece la adopción de robots industriales, pero de forma concentrada en pocos países y en empresas de gran tamaño.

122. Cuáles son las Habilidades híbridas soft-hard

- La digitalización y la intensidad tecnológica de los distintos sectores de la industria impactan sobre las habilidades demandadas a los trabajadores y sobre las remuneraciones que perciben.

- 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.

-los trabajadores en sectores industriales intensivos en tecnologías digitales muestran una mayor dotación de todas estas habilidades en comparación con los trabajadores de sectores menos intensivos, y logran un mayor retorno por su trabajo.

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

-Plataformas colaborativas como espacio de los empleos del futuro. Nacen emprendedores y startups que se nutren del ecosistema de innovación para acelerar sus proyectos, ganar escala y posicionarse en el mercado.

-La descomposición del trabajo en tareas y la economía colaborativa llevan a la reducción del trabajo asalariado y a nuevas formas de organización laboral.

-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.

-el trabajo autónomo en modalidad de prestación de servicios, la economía colaborativa, 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.

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

-La Revolución 4.0 desafía particularmente a los países emergentes; desplaza la competitividad basada en costos salariales y ventajas naturales, revaloriza el ecosistema productivo y el capital humano.

-El comercio se está desplazando cada vez más a bienes y servicios digitales

-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 adopción de tecnologías 4.0 en sus ecosistemas productivos; mejorar la articulación entre la comunidad científica y el sector productivo; fortalecer los ecosistemas locales de innovación.

125. 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

126. 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.