



Modalidad Abierta y a Distancia



Itinerario 1 - Internacionalización de la Empresa: Inteligencia Estratégica y Metodologías de Internacionalización

Guía didáctica

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

Itinerario 1- Internacionalización de la Empresa: Inteligencia Estratégica y Metodologías de Internacionalización

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ Administración de Empresas	VII

Autora:

Ortega Vivanco Mayra Janeth



Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Itinerario 1 - Internacionalización de la Empresa: Inteligencia Estratégica y Metodologías de Internacionalización

Guía didáctica

Ortega Vivanco Mayra Janeth

Universidad Técnica Particular de Loja



4.0, CC BY-NY-SA

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilojainfo@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-309-8



La versión digital ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite: copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

1 de octubre, 2021

Índice

1. Datos de información.....	8
1.1. Presentación de la asignatura	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL	8
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	8
1.4. Problemática que aborda la asignatura.....	9
2. Metodología de aprendizaje.....	9
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje	10
 Primer bimestre.....	 10
Resultado de aprendizaje 1	10
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	11
Semana 1	11
 Unidad 1. Negocios y escenarios internacionales (Análisis: industria, Ecuador y el mundo)	 11
1.1. La globalización.....	11
Actividad de aprendizaje recomendada	16
Semana 2	17
1.2. Diferencias nacionales.....	17
Actividad de aprendizaje recomendada	26
Autoevaluación 1	27
Semana 3	30
 Unidad 2. Etapas del negocio internacional.....	 30
2.1. Estrategias empresariales internacionales	30
Actividad de aprendizaje recomendada	36
Semana 4	36
2.2. Organización de los negocios internacionales	37
Actividad de aprendizaje recomendada	41

Semana 5	41
2.3. Entrada de mercados desarrollados y emergentes	41
Actividad de aprendizaje recomendada	44
Autoevaluación 2	46
Resultado de aprendizaje 2	49
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	49
Semana 6	49
Unidad 3. Internacionalización de la empresa	49
3.1. Exportación, importación y comercio compensatorio.....	50
Actividad de aprendizaje recomendada	53
Semana 7	53
Actividad de aprendizaje recomendada	55
Autoevaluación 3	56
Semana 8	58
Segundo bimestre	59
Resultado de aprendizaje 3	59
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	59
Semana 9	59
Unidad 4. Investigación de mercados internacionales	59
4.1. Globalización de mercados y marcas	60
4.2. Segmentación de mercados.....	61
4.3. Análisis empresarial.....	62
Actividad de aprendizaje recomendada	62
Semana 10	63
4.4. Procesos de investigación de mercados.....	63
Actividad de aprendizaje recomendada	66

Semana 11	67
Actividad de aprendizaje recomendada	69
Autoevaluación 4	70
Resultado de aprendizaje 4.....	73
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	73
Semana 12	73
 Unidad 5. Inteligencia estratégica.....	73
5.1. Estrategia de producto.....	74
5.2. Estrategia de distribución	75
Actividad de aprendizaje recomendada	77
Semana 13	78
5.3. Estrategia de comunicación	78
5.4. Estrategia de fijación de precios	80
5.5. Configuración de la mezcla de marketing	81
Actividad de aprendizaje recomendada	81
Semana 14	82
5.6. Desarrollo de productos e I&D	82
Actividad de aprendizaje recomendada	84
Autoevaluación 5	86
Resultado de aprendizaje 5.....	89
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	89
Semana 15	89
 Unidad 6. Logística internacional.....	89
6.1. Estrategia, producción y administración de la cadena de suministro	90
6.2. ¿Dónde producir?.....	91
6.3. Localización de las instalaciones de producción	92
6.4. Decisiones de fabricar o comprar	92
6.5. Funciones de la cadena de suministro global.....	93
6.6. Gestión de la cadena de suministro.....	95
Actividad de aprendizaje recomendada	95

Autoevaluación 6	97
Semana 16	100
4. Solucionario	101
5. Glosario	108
6. Referencias bibliográficas	109



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo.
- Orientación a la innovación y la investigación.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Comportamiento ético.

1.3. Competencias específicas de la carrera

Aplica metodologías basadas en el proceso administrativo, gestión organizacional, gestión de recursos, uso de tecnologías, práctica de innovación y gestión del conocimiento para generar el desarrollo de emprendimientos y proyectos enfocados a la investigación y vinculación con el sector agroproductivo, manufactura, comercio y servicios.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

Limitado diseño de estrategias de supervivencia y proyección empresarial basadas en investigación, gestión de la información y del capital intelectual, para el crecimiento y expansión de las empresas.



2. Metodología de aprendizaje

Estimado estudiante, la metodología de enseñanza utilizada en la modalidad a distancia requiere de un proceso de autoaprendizaje y autodisciplina, el cual se logrará con una adecuada organización y utilización de diferentes técnicas de estudio, para lograrlo iniciaremos con la comprensión y análisis de los temas preparados para el aprendizaje, para luego aplicar los conocimientos a través de la resolución de problemas y praxis profesional, desde una perspectiva de análisis y aplicación.

En el desarrollo del componente se aplicará el método de enseñanza basado en casos de estudio e investigación, mediante la orientación del alumno a través de la investigación y desarrollo de casos iniciales y finales por temas, citados en el texto básico y guía; mismos que le permitirán la comprensión, análisis, aplicación y evaluación de los procesos y estrategias de internacionalización.

El componente académico está organizado en seis unidades de estudio. En el primer bimestre se analizan tres temas: I) negocios y escenarios internacionales, II) etapas del negocio internacional; y III) internacionalización de la empresa (estímulos de las exportaciones e importaciones, parte legal). En el segundo bimestre se desarrollan los siguientes temas: IV) investigación de mercados internacionales, V) inteligencia estratégica; y, VI) logística internacional.

Las temáticas propuestas permitirán ampliar los conocimientos y profundizar el tema de internacionalización empresarial en el campo de la inteligencia estratégica y metodologías de internacionalización como una oportunidad y desafío en la práctica administrativa.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

- Resultado de aprendizaje 1**
- Analiza los negocios y procesos de internacionalización a través de la industria.

Este resultado permitirá al alumno comprender de qué manera el proceso de globalización crea oportunidad para las empresas y los países; así como a identificar las diferencias nacionales en los sistemas políticos, económicos y legales; y las diferencias nacionales en el desarrollo económico y la cultura, con el propósito de comprender el entorno del comercio e inversión donde ocurren los negocios internacionales. Este resultado se logrará a través del conocimiento de los procesos de internacionalización, revisión de las políticas económicas y comerciales; y análisis de información del entorno mundial.

Para el desarrollo de las unidades 1 y 2 se estudiarán los temas de negocios y escenarios internacionales; y etapas del negocio internacional; dentro de estas grandes temáticas se desarrollarán varios subtemas que explicarán con claridad las implicaciones del material examinado en el capítulo; además se utilizarán algunos recursos de aprendizaje como el Global EDGE, estudios de caso y enfoques en la administración para mejor comprensión de los negocios internacionales. Iniciemos el estudio, estimados alumnos. ¡Éxitos en el presente aprendizaje!



Semana 1

Unidad 1. Negocios y escenarios internacionales (Análisis: industria, Ecuador y el mundo)

Iniciamos el estudio del primer bimestre con el análisis de la unidad 1, tema que será abordado en tres semanas. En la semana 1 se abordará la globalización y sus procesos y la administración en el mercado globalizado; la semana 2 se dedicará al estudio de las diferencias nacionales en los sistemas políticos, económicos y la responsabilidad social corporativa y cultural; y finalmente en la semana 3 trataremos las estrategias empresariales internacionales.

Para iniciar el estudio de la primera semana le invito a revisar el caso inicial del texto básico, el cual ilustra cómo una compañía obtiene ventaja ante la globalización, “Cómo se fabrica el iPhone: sistema de producción global de Apple”, ejemplo que permitirá entender el impacto de la globalización en los países, empresas y personas. Sírvase revisar el libro básico *Negocios Internacionales cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en el capítulo 1. ¡Empecemos!

1.1. La globalización

1.1.1. Introducción y panorama general

Según Hill (2021), la economía se está volviendo más global, cada vez son más los Estados-nación dinámicos encaminados hacia una economía global más integrada y dentro de los cuales las empresas se están transformando para responder a la economía global.

En el ámbito de los negocios, el proceso de la globalización ofrece un sinnúmero de oportunidades. Las empresas grandes como pequeñas y de cualquier actividad productiva pueden incrementar sus ventas e ingresos al expandirse internacionalmente.

Según Hill (2021), la globalización se refiere al cambio hacia una economía mundial más integrada e independiente. La globalización muestra varias facetas incluyendo la globalización de mercados y la globalización de la producción.

La globalización de los mercados se refiere a la unificación de mercados nacionales, históricamente distintos y separados, en un enorme mercado global. La eliminación de barreras al mercado transfronterizo y a la inversión extranjera ha facilitado las ventas internacionales. Cada vez los gustos y preferencias de los consumidores de diferentes países empiezan a converger hacia un mercado global; en Ecuador las hamburguesas de McDonald's, el café Valdez, los iPhones Apple son algunos prototipos de productos que han ingresado al país y han contribuido a crear un mercado global.

El tamaño de las empresas no es un condicionante para facilitar la globalización de los mercados y beneficiarse de ella; cada vez son más las micro, pequeñas y medianas empresas que compiten en los mercados internacionales. La mayoría de países emergentes presentan una estructura del tejido empresarial conformada por microempresas y pequeñas empresas que han ingresado al mercado internacional, ya sea a través de las exportaciones o de la producción internacional.

En los siguientes capítulos, se analizará las diferencias significativas entre los mercados nacionales en algunas dimensiones relevantes como: gustos y preferencias de los consumidores, los canales de distribución, sistemas empresariales y normatividad.

La globalización de la producción, se refiere al suministro de bienes y servicios provenientes de distintos lugares del mundo para obtener ventaja de las diferencias nacionales en el costo y la calidad de los factores de producción: mano de obra, energía, tierra y capital, pues para competir con eficacia las empresas requieren reducir los costos, o mejorar la calidad de la oferta de productos.

Cada vez más las empresas acuden a proveedores internacionales para adquirir productos (materia prima) y/o subcontratar una parte importante de su producción por costos y calidad. Una red global de proveedores proporciona como resultado un mejor producto final. Para conocer con más detalle la globalización de la producción global en Boeing, le invito a ver el recuadro: Enfoque en la administración (texto básico, página 8).

Le invito a dar respuesta a la siguiente interrogante, apóyese en el texto básico.

¿La globalización de los mercados y de la producción favorecen a la empresa y deriva a la creación de productos globales?

Seguramente su respuesta es positiva, considerando que el cambio hacia una economía global favorece a los países y a las empresas derivando a la creación de productos globales en un futuro y satisfacción de las necesidades de los consumidores y/o clientes.

1.1.2. Instituciones globales

Conforme los mercados se expandan internacionalmente, se requiere de instituciones fortalecidas que faciliten administrar, regular y supervisar el mercado global, así como a promover el establecimiento de tratados multinacionales con el propósito de regir el sistema de negocios globales.

En los últimos 75 años, se han creado diversas instituciones globales para cumplir estas funciones, incluyendo el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) y su sucesora, la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y la Organización de las Naciones Unidas; instituciones creadas mediante acuerdos voluntarios entre estados, y sus funciones están consagradas en tratados internacionales (Hill, 2021). En el siguiente recurso se mencionan las instituciones globales y las responsabilidades.

[Instituciones globales](#)

Como habrá observado estimado estudiante, las cuatro instituciones globales ejercen un rol fundamental en la internacionalización de las empresas. Para ampliar las funciones de estas instituciones le invito a revisar en el capítulo 1 del texto básico, páginas 10 y 11.

1.1.3. Impulsores de la globalización

Según Hill (2021), son dos los factores que están detrás de la tendencia hacia la globalización: I) La reducción de barreras al libre flujo de bienes, servicio y capital; y II) El cambio tecnológico, sobre todo el notable desarrollo en las tecnologías de comunicación, procesamiento de información y transportación.

La reducción de aranceles (protección de la competencia extranjera a las industrias nacionales) y los acuerdos bilaterales y regionales entre dos o más países han reducido las barreras comerciales y favorecido a las negociaciones entre estados. Le invito a revisar el texto (páginas de 11 a la 13) la trayectoria de estas tendencias a favor y opositoras de este tema tan importante dentro del proceso de globalización tanto de los mercados como de la producción.

El papel del cambio tecnológico es una realidad tangible. Cada año las empresas presentan cambios en la tecnología, comunicación y procesamiento de la información, como resultado de estas innovaciones tanto las pequeñas y grandes empresas han reducido sus costos de producción, se han expandido globalmente y controlan un sistema de producción disperso globalmente de una forma que no era posible hace 25 años. Por otro lado, a medida que disminuyen los costos de transportación asociados con la globalización de la producción, la dispersión de la producción a lugares geográficamente distantes se ha vuelto más económica. En el texto básico (páginas de la 13 a la 22) se analizan todas innovaciones con mayor profundidad.

1.1.4. Debate de la globalización

Sin duda, la globalización es un proceso que ha generado mucho debate tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. Para ciertos economistas, políticos y empresarios la globalización impulsa a la economía hacia una prosperidad, estimula el crecimiento económico, aumenta los ingresos de los consumidores y ayuda a generar empleo; mientras los opositores manifiestan que la globalización traerá desempleo, industrias amenazadas por competidores extranjeros, degradación de la cultura, supresión de trabajo, degradación ambiental, protección de la propiedad intelectual, entre otros.

El debate es válido en ambos casos, siendo necesario que cada país analice su estructura económica, política y social para conocer las ventajas y desventajas de estos procesos de globalización; las investigaciones (evidencias empíricas) podrían presentar resultados en la producción, industrialización, empleo, crecimiento y desarrollo de la puesta en marcha de la política comercial (libre comercio e inversión extranjera). Revise el enfoque en los países, protestas en Francia contra la Globalización (página 24 del texto básico).

Le invito a revisar los temas: protestas contra la globalización; globalización, puestos de trabajo e ingreso; globalización, políticas laborales y medio ambiente; globalización y soberanía nacional; y la globalización y los pobres del mundo. Para mejor argumentación del tema, lea el texto básico (páginas 22 a la 31).

1.1.5. Administración en el mercado globalizado

Los administradores tienen como función administrar empresas locales, nacionales y/o internacionales. Los gerentes deben reconocer que la tarea de administrar una empresa internacional difiere en muchos sentidos de la de gestionar una empresa local o nacional. Las diferencias entre países se presentan en la parte cultural, económica, política y legal, requiriendo una mayor investigación para determinar las estrategias de internacionalización adecuadas.

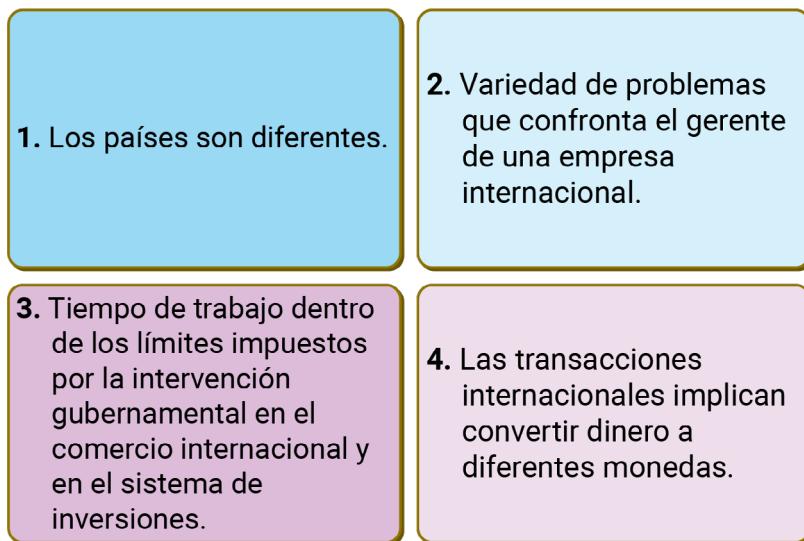
Todo lo que tiene que hacer una empresa para considerarse internacional es participar en el comercio (exportar o importar productos) o participar con inversiones internacionales; por lo tanto, la tendencia actual de las empresas es la globalización de los mercados y producción.

Las diferencias entre países requieren que las empresas adapten sus prácticas a estos países, comercializar un producto a España requerirá un enfoque diferente del que se adopta para venderlos a Brasil o a los Estados Unidos, administrar trabajadores de Ecuador tal vez requiera de diferentes habilidades que las que se necesita para liderar a empleados de Estados Unidos, mantener relaciones estrechas con Colombia quizás sea importante para Ecuador e irrelevante para otros países, las estrategias de negocios implementados en Chile podrían no funcionar en Argentina, y así sucesivamente.

No es fácil administrar una empresa internacional, los gerentes de una empresa internacional tienen que decidir en qué parte del mundo es conveniente realizar actividades de producción para minimizar costos y maximizar el valor agregado. Hill (2021) identifica cuatro diferencias de administrar una empresa internacional a una nacional. Ver figura 1.

Figura 1.

Diferencias administración internacional.



Nota. Tomado de Hill, 2021.

En resumen, la figura 1 presenta al menos cuatro razones de administrar una empresa internacional a una nacional: 1. Los países son diferentes; 2. Es más amplia la variedad de problemas que confrontan los líderes de empresas internacionales, y los problemas que se les presentan son más complejos que los que encuentra un gerente de un negocio nacional; 3. Una empresa internacional debe encontrar formas de trabajar dentro de los límites impuestos por el gobierno, comercio internacional y sistema de inversiones; y 4. Las transacciones comerciales implican convertir dinero a diferente moneda. Profundice cada una de estas razones leyendo las páginas 31 a la 32 del texto guía.



Actividad de aprendizaje recomendada

- Revisar el REA “¿Qué es la globalización?” Identifique los pro y contra de la globalización y obtenga su propia conclusión del tema.

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad es importante revisar el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en su capítulo 1. Globalización y revisar el link [¿Qué es la globalización?](#)

Para conocer los pro y contra de la globalización le sugiero revisar el recurso educativo abierto (REA): Noam Chomsky: ¿qué es la globalización?

Analizado el contenido teórico y observado el REA en el cual Noam Chomsky emite su criterio sobre la globalización y las implicaciones en los países desarrollados y en vías de desarrollo; así como algunas restricciones en el libre mercado: libertad de movimientos de mercancías, trabajo y capital.

Nota: Conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 2

1.2. Diferencias nacionales

Continuando con el análisis de la unidad 1, en esta semana se analizará el tema de diferencias nacionales y las implicaciones para la práctica administrativa, para lo cual se revisarán los capítulos 2, 3, 4 y 5 del libro básico *Negocios Internacionales* de W. Lco Hill (páginas 38 a la 132); aquí se exploran temas como los países difieren entre sí en relación con las instituciones políticas, económicas legales y culturales. **¡Empecemos!**

1.2.1. Diferencias nacionales en los sistemas políticos, económicos y legales

Sírvase revisar el capítulo 2 del texto básico, el cual analiza cómo varían los sistemas políticos, económicos y legales de los países. Los beneficios, costos y riesgos potenciales de hacer negocios en un país están en función de los sistemas políticos, económicos y legales.

Los sistemas políticos pueden evaluarse de acuerdo con dos dimensiones: el grado que enfatiza el colectivismo o el individualismo, y el grado en que son democráticos o totalitarios. El colectivismo es una ideología que considera que las necesidades de la sociedad tienen prioridad sobre las necesidades individuales; mientras que el colectivismo se traduce en la defensa de la intervención estatal en la actividad económica; y en el caso del comunismo, deriva en una dictadura totalitaria.

El individualismo es una ideología que hace hincapié en la primacía de las libertades individuales en los ámbitos políticos, económicos y culturales. El individualismo se traduce en la defensa de ideales democráticos y en una economía de libre mercado.

La democracia y el totalitarismo son extremos opuestos del espectro político. En una democracia representativa, los ciudadanos eligen periódicamente a individuos que los representen, y las libertades políticas están garantizadas por una constitución; mientras que en un Estado totalitario el poder político está monopolizado por un partido, grupo o persona, y las libertades políticas están vedadas a los ciudadanos de ese Estado.

Analizando los sistemas económicos se pueden distinguir tres grandes clases: economía de mercado, economía centralizada y economía mixta. En una economía de mercado, los precios están libres de controles, y predominan la propiedad privada. En una economía centralizada, los encargados de la planeación establecen los precios, los medios de producción están en manos del Estado y está prohibida la propiedad privada. Una economía mixta tiene elementos de la economía de mercado y de la economía centralizada.

Los sistemas legales tienen importantes implicaciones para la práctica de internacionalización empresarial. El grado en que se protegen los derechos de propiedad puede variar significativamente de un país a otro, al igual que la legislación en cuanto a seguridad y responsabilidad de los productos, y la naturaleza del derecho contractual.

Le invito a ingresar a la página 59 del libro básico y desarrollar el caso final y responder las tres preguntas planteadas por el autor.

Caso final: transformación en Arabia Saudita.

1.2.2. Diferencias nacionales en el desarrollo económico

Este capítulo analiza las variaciones de los sistemas políticos, económicos y legales de los países. Los beneficios, costos y riesgos potenciales de hacer negocios en un país. Esta información la encuentra en forma extensa en el capítulo 3 del texto básico (página 62 a la...).

Revise con detenimiento los temas: diferencias en el desarrollo económico; política económica y progreso económico (innovación y emprendimiento); la naturaleza de la transformación económica; implicaciones del cambio de política económica; y enfoque en las implicaciones gerenciales.

Diferencias en el desarrollo económico

Los beneficios de hacer negocio en un país están en función del tamaño del mercado (población), riqueza actual (poder adquisitivo) y las perspectivas de crecimiento en el futuro.

Para medir y conocer el desarrollo económico de los países, se podría considerar un indicador de la actividad económica del país como el Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita, la cual mide el ingreso anual total que reciben los residentes de una nación. En el libro básico los mapas 3.1 (INB per cápita 2018), 3.2 (INB Paridad del Poder Adquisitivo [PPA] per cápita 2018) y 3.3 (tasa de crecimiento anual promedio del PIB [%], 2019 a 2018) se observan las diferencias y tendencias de vida entre países en el mundo.

Sen (1999), ganador del premio Nobel presenta otra alternativa para evaluar el desarrollo de los países, considerando las capacidades y oportunidades de las que las personas disfrutan; es decir, el desarrollo debería considerarse un proceso de expansión de las libertades reales que experimenta la gente, lo cual requiere la eliminación de los principales impedimentos a la libertad: la pobreza y la tiranía, tanto las escasas oportunidades económicas como la privación social sistemática, y la falta de instalaciones públicas al igual que la intolerancia de los Estados represivos. La Organización de las Naciones Unidas, considerando la tesis influyente de Sen elaboró el índice de desarrollo humano (IDH) basada en tres medidas: esperanza de vida al nacer; logro educativo e ingresos promedio suficientes para satisfacer necesidades de alimentación, vivienda y salud. El mapa 3.4 del libro básico presenta los índices de desarrollo humano en el mundo, reviselo.

Política económica y progreso económico

El desarrollo económico de los países está en función de los sistemas económicos y políticos. A estos, se suma la innovación y la actividad emprendedora como los motores de crecimiento a largo plazo; el libro básico expone estos temas como: innovación y emprendimiento son los motores de crecimiento; innovación y emprendimiento requieren una economía de mercado, e innovación y emprendimiento requieren protección de los derechos de propiedad.

Uno de los temas importantes para alcanzar el desarrollo económico y que ha recibido mayor atención es la **geografía, educación, demografía y desarrollo económico**. La **geografía** favorable ofrece mayores oportunidades al comercio, para hacer comercio internacional y/o global. Los mapas son una excelente herramienta para analizar diferencias entre países, así como un elemento de ubicación y referencia en la logística; le invito a armar el siguiente rompecabezas del mapa con el Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita.

[Mapa ingreso Nacional Bruto \(INB\)](#)

Como habrá observado estimado estudiante, hay enormes diferencias en los niveles de vida entre países, siga revisando los mapas con las tasas de crecimiento anual promedio del PIB, índices de desarrollo humano y otros que ofrece el texto básico.

La educación es otro determinante importante, quien invierte en educación tendrá mayores tasas de crecimiento. Las fuerzas demográficas son determinantes para el desarrollo, una población creciente aumenta la oferta de mano de obra y la población joven tiene mayor potencial de crecimiento en innovación.

Los Estados en transición, la propagación de la democracia, el nuevo orden mundial, el terrorismo global y la propagación de los sistemas de mercado son temas a considerar en el desarrollo económico de las naciones.

La naturaleza de la transformación económica: El viraje hacia un sistema económico de mercado conlleva varios pasos: desregulación, privatización y creación de un sistema legal para salvaguardar los derechos de propiedad.

Implicaciones del cambio de política económica: Los cambios globales en los sistemas políticos y económicos estudiados anteriormente tienen varias implicaciones para las empresas internacionales y en las decisiones gerenciales en cuanto a beneficios, costos, riesgos y atracciones para realizar negocios internacionales.

Le invito a ingresar a la página del [Banco Mundial](#) y conocer la situación económica de nuestro país. Además, comparto el *link* del recurso educativo abierto (REA) para su revisión. Este contiene los [indicadores y estadísticas comerciales por países](#).

1.2.3. Diferencias en la cultura

En los temas anteriores se estudió cómo las diferencias nacionales en los sistemas políticos, económicos y legales influyen en los beneficios, costos y riesgos de hacer negocios en diversos países. En esta sección exploraremos como las diferencias culturales tienen efectos en las estrategias de negocios internacionales para las empresas.

Con la globalización, las diferencias culturales en los países persisten, generando efectos en la cadena de valor de la empresa y a la vez esas diferencias crean vínculos —un sistema de valor— entre la población de un país; estos valores con base cultural también están presentes en las familias, las empresas y las regiones del mundo. En ocasiones incluso las industrias poseen sistemas de valores distintos (Hill, 2021)

En este capítulo abordaremos varios temas que explican el significado de la cultura, valores y normas; las fuerzas que conducen a diferencias culturales para la economía y la empresa y las implicaciones del cambio cultural para la economía y empresas. Le invito a revisar el capítulo 4 del texto básico de Charles Hill desde la página 93 a la 124.

A continuación, se presenta las principales diferencias culturales e implicaciones en la práctica de los negocios.

La cultura: Es un fenómeno complejo que incluye conocimiento, creencias, arte moral, leyes y costumbres y otras capacidades que adquieren las personas como miembros de la sociedad.

Valores y normas: Son los componentes centrales de una cultura. Los valores son ideales abstractos acerca de aquello que la gente considera bueno, correcto y deseable; mientras que las normas son reglas y directrices sociales que prescriben el comportamiento adecuado en situaciones específicas. Tanto los valores como las normas están influenciados por la fuerza política, filosofía económica, estructura social, religión, idioma y educación; sin duda los sistemas de valores y normas de un estado afectan los costos de hacer negocio en un país.

En los sistemas culturales se presentan numerosos valores y normas, algunos afectan a los negocios internacionales, y otros no; algunos incidirán en la estrategia internacional y en su implementación. El caso inicial presentado en el texto básico (página 93) muestra que Singapur es

único por su mezcla multicultural de antecedentes y características de la población, le invito a revisarlo.

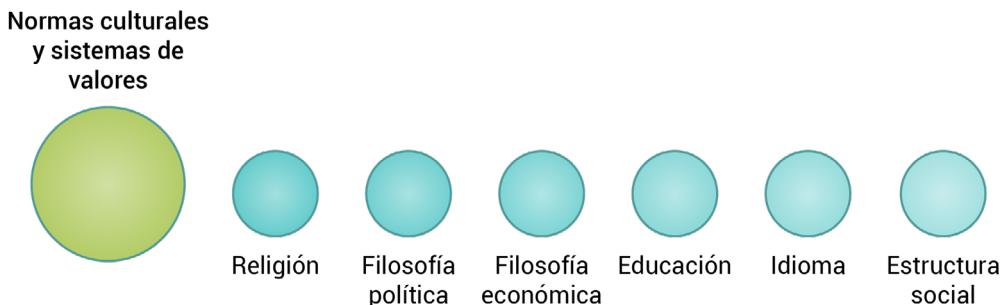
Cultura, sociedad y el estado nación: Hace referencia a la organización básica de una sociedad. Dos dimensiones principales en las que difieren las estructuras sociales son la relación entre individuo como cimiento de la sociedad y el grupo es la unidad primaria de organización social.

La estratificación social: Es otro tema importante a considerarlo por sus características socioeconómicas, ocupación e ingreso. Según Hill (2021) la estratificación social se basa en cuatro principios básicos:

1. La estratificación social es un rasgo de la sociedad, no un reflejo de diferencias individuales.
2. La estratificación social se transmite de generación en generación.
3. La estratificación social por lo general es universal, aunque variable.
4. La estratificación social implica no solo desigualdad, sino también creencias.

Determinantes de la cultura: Los valores y las normas de una cultura no surgen formados por completo, estas evolucionan en respuesta a diferentes factores: filosofía política y económica, la estructura social, la religión, idioma y educación. Ver figura 2.

Figura 2.
Determinantes de la cultura.



Nota. Tomado de Hill, 2021.

La figura 2 presenta los seis determinantes de la cultura que influyen en los sistemas de valores y cultura de la sociedad; a continuación, se explicita cada uno de estos aspectos.

Sistema religioso y ético: La religión podría definirse como un sistema de creencias y rituales compartidos relacionados con el reino de lo sagrado. Un sistema ético se refiere a un conjunto de principios o valores morales que utilizan para guiar y moldear el comportamiento. El mapa 4.1 del texto básico (página 106) muestra las religiones del mundo: cristianismo, islam, hinduismo, budismo, confucionismo. Le invito a analizar el mapa y las implicaciones económicas y empresariales.

El idioma y la educación: El idioma a más de servir como medio de comunicación sirve para moldear la forma como la gente percibe el mundo, ayudando a definir la cultura. En los países donde se habla más de un idioma tiende a haber más de una cultura. La educación es fundamental en la determinación de la ventaja competitiva nacional e internacional.

Cultura y negocios: Para cualquier corporación multinacional, o para cualquier compañía —pequeña, mediana o grande— con operaciones en diferentes países, la cultura de la sociedad afecta los valores en el lugar de trabajo, y con seguridad los procesos y las prácticas administrativas serán modificados según los valores laborales culturalmente determinados.

Cambio cultural: Según Hill (2021), la cultura no es constante, sino que evoluciona en el tiempo y que generalmente estos cambios en los sistemas de valores suelen ser lentos y dolorosos en una sociedad; sin embargo, el cambio ocurre y con frecuencia es muy profundo.

Finalmente, el enfoque de la cultura tiene **implicaciones gerenciales**, principalmente son tres las implicaciones que las compañías deberían considerar: la necesidad de desarrollar habilidades transculturales, conexión entre ventaja competitiva nacional y la conexión entre cultura y ética. La conexión entre la cultura y ética se analiza en el siguiente ítem.

1.2.4. Ética, responsabilidad social corporativa y sustentabilidad

Para entender las prácticas de ética, responsabilidad social corporativa y sustentabilidad en las empresas le invito a revisar el contenido del texto básico de las páginas 135 a la 157 con los temas de Ética, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Sustentabilidad.

Le invito a profundizar su conocimiento sobre este importante tema.

1.2.4.1. Ética y compañías internacionales

Este tema analiza el origen y la naturaleza de los conflictos éticos en las compañías internacionales, los diferentes enfoques filosóficos a la ética de negocios y los procedimientos que deben seguir los gerentes para respetar los asuntos éticos.

Para Cortina, Orts, y Navarro (1996) la ética es un tipo de saber que orienta la acción humana en un sentido racional; es decir, la ética es esencialmente un saber para actuar de modo racional en el conjunto de la vida, además de convertirse en una inversión a largo plazo para las organizaciones públicas y privadas.

Por otro lado, Lozano (2011) señala que la ética actúa de modo racional en la vida de las personas y en las empresas, aseveración que conlleva a implicaciones teóricas y prácticas. Las primeras permitirán conocer y reflexionar sobre los factores sociales, emocionales que afectan a la conducta, lo que facultará argumentar acciones morales y elaborar juicios éticos sobre el campo social, laboral y personal; mientras las implicaciones prácticas emiten juicios morales sobre situaciones cotidianas y trascendentales.

La ética de negocios: Según Hill (2021) es un conjunto de principios aceptados sobre lo que es correcto o incorrecto en la actividad empresarial; por lo tanto, una **estrategia ética** sería aquella que no infrinja estos principios.

Los problemas éticos en las compañías internacionales tienen su origen en las variaciones en los sistemas económicos, políticos y legales; los problemas más comunes en la prácticas internacionales están relacionadas con las prácticas de empleo, derechos humanos, regulaciones ambientales, corrupción y responsabilidad social de las empresas (pág. 135 a la pág. 142, texto básico).

Raíces del comportamiento poco ético: Tiene su origen en seis determinantes: ética personal, cultura organizacional, cultura social, metas de desempeño poco realista, liderazgo; y procesos de tomas de decisiones.

Enfoques filosóficos a la ética: La ética tiene una base filosófica: falacia, ética utilitaria y kantiana, teoría de los derechos y teoría de la justicia. Revísela en el texto básico.

Enfoque en las implicaciones gerenciales y la toma de decisiones éticas a nivel internacional: Los gerentes comprometidos deben asegurar que sus decisiones de negocios internacionales incluyan consideraciones éticas. Hill (2021) hace referencia a siete acciones que una empresa internacional y sus gerentes pueden tomarse para asegurarse de que sus decisiones comerciales incluyan consideraciones éticas y responsabilidad social. A continuación, se exponen estas acciones:

- Contratación y promoción de personas fundamentada en la ética personal.
- Cultura organizacional y liderazgo con alto valor de comportamiento ético.
- Procesos de toma de decisiones con dimensión ética.
- Ejecutivos de ética dentro de la organización.
- Valentía moral.
- Responsabilidad social corporativa.
- Implementar estrategias sustentables.

El capítulo 5, páginas 151 a la 155 analiza y ejemplifica estas acciones.

1.2.4.2 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Es el compromiso que tienen las empresas con la sociedad por las acciones realizadas en los procesos productivos. Las empresas deben proyectar su compromiso con el medio ambiente, asumiendo la responsabilidad colectiva que les corresponde como agentes dinamizadores del desarrollo sostenible (D'Souza et al., 2007); de tal manera que usen de manera eficaz y eficiente los recursos y materiales disponibles, desde la fase de extracción hasta las de consumo y reutilización; entre otros sectores, la industria de alimentos puede potenciar su nicho de mercado, considerando el consumo responsable a través del desplazamiento positivo de la demanda de productos ecológicos (Remacha, 2017).

Para entender este compromiso empresarial, revise el enfoque administrativo sobre la Responsabilidad Social Corporativa en Stora Enso (página 156, texto básico).

1.2.4.3. Sustentabilidad

Las empresas utilizan estrategias sustentables cuando generan utilidades sin dañar el medio ambiente; es decir, actúan de forma socialmente responsable frente a los grupos de interés internos –accionistas, directivos y trabajadores– y externos – proveedores, entidades financieras, comunidad local y organizaciones sociales–.

La dinámica de la sustentabilidad entre un país y una compañía se ilustra en el caso inicial Ericsson y Suecia (página 135, texto básico). Le invito a revisarlo. Este es un buen ejemplo de un país que ha logrado un buen desempeño con respecto a los 17 ODS desde la declaratoria de los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) en septiembre de 2015.



Actividad de aprendizaje recomendada

- **Estrategia de trabajo:** Observe el video de la conferencia propuesta por Adela Cortina Orts sobre Ética y responsabilidad social de las empresas en un mundo globalizado y responda a la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las cuatro transformaciones que ha determinado la ética de la empresa?

Observe el video sobre [Ética y responsabilidad social de las empresas en un mundo globalizado](#).

Adela Cortina explica la utilidad de la ética en las organizaciones y considera a la ética como una inversión a largo plazo.

Nota: Conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Las siguientes interrogantes son un refuerzo de los conocimientos estudiados en las semanas 1 y 2. El cuestionario le permitirá autoevaluar su nivel de comprensión. En caso de surgir dudas sobre alguna de las temáticas le recomiendo revisar nuevamente el texto básico. **¡Adelante y éxitos!**



Autoevaluación 1

Las siguientes interrogantes son un refuerzo de los conocimientos estudiados en las semanas 1 y 2. El cuestionario le permitirá autoevaluar su nivel de comprensión; en caso de surgir dudas sobre alguna de las temáticas le recomiendo revisar nuevamente el texto básico. ¡Adelante y éxitos!

A. Seleccione la opción correcta según corresponda:

1. El impacto de la globalización en la economía global emergente se ha generado por temas de:
 - a. Empleo, salarios, medio ambiente, condiciones laborales, soberanía nacional y pobreza extrema.
 - b. Por el colapso del comunismo en Europa Oriental, lo cual generó oportunidades para las empresas internacionales.
 - c. Corrupción de los gobiernos y economías no dinámicas.
2. Los dos factores que están detrás de la tendencia hacia la globalización son:
 - a. La reducción de las barreras comerciales, y los cambios en las tecnologías de la comunicación.
 - b. La globalización de los mercados y la producción.
 - c. Colapso del comunismo en Europa oriental y la participación de los Estados Unidos en la inversión extranjera.

3. Administrar una empresa internacional es diferente de administrar una nacional por al menos cuatro razones:
- i) Los países son homogéneos.
ii) Los problemas que enfrentan los gerentes son pequeños a los generados en las compañías nacionales.
iii) Los gerentes de las empresas internacionales no tienen limitaciones por la intervención de los gobiernos y el sistema de inversiones.
iv) Las transacciones internacionales no tienen implicaciones en convertir dinero a distintas divisas.
 - Diferencias en los sistemas:
i) Económico.
ii) Político.
iii) Cultural.
iv) Responsabilidad social corporativa.
 - i) Los países son diferentes.
ii) La diversidad de problemas que enfrentan los gerentes es más amplia que las compañías nacionales.
iii) Los gerentes de las empresas internacionales tienen limitaciones por la intervención de los gobiernos y el sistema de inversiones.
iv) Las transacciones internacionales implican convertir dinero a distintas divisas.

B. Complete las siguientes frases:

4. El proceso histórico social iniciado a finales de la década de los 70 e inicios de los 80 que consiste en la creciente interdependencia entre los distintos países del mundo a través de una serie de transformaciones de carácter global, en donde las fronteras cada vez son menos relevantes es _____.
5. Considerando las diferencias en los sistemas políticos, económicos y legales; la siguiente aseveración “sistema de gobierno de una nación desarrollado en dos dimensiones: colectivismo-individualismo y democracia-totalitarismo” corresponde al sistema _____.

6. La medición del desarrollo económico a través del Ingreso Nacional Bruto (INB) corresponde al análisis de tipo_____.
7. La _____ los _____ y las _____ conforman los derechos sobre la propiedad intelectual.

C. Responda lo siguiente:

8. ¿Qué mide el IDH (Índice de Desarrollo Humano)?

9. Identifique los determinantes de la cultura

10. ¿Con qué base se definen los estratos sociales?

[Ir al solucionario](#)



Unidad 2. Etapas del negocio internacional

Empezamos esta semana con el análisis de la unidad 2 dedicada a estudiar las estrategias –acciones que los gerentes pueden emprender para competir con mayor eficacia como compañía internacional– y las diversas formas para que las compañías obtengan utilidades a partir de la expansión global.

Este tema será analizado en tres semanas; en la semana 3 se inicia con el análisis del tema de estrategias empresariales; la organización de los negocios será tratado en la semana 4; y finalmente, en la semana 5 se abarcarán los mercados desarrollados y emergentes. Iniciamos con el tema de estrategias empresariales, para lo cual es necesario revisar el libro básico *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles Hill, en el capítulo 13, denominado Estrategias de las compañías internacionales. ¡Empecemos!

2.1. Estrategias empresariales internacionales

2.1.1. La estrategia global y las empresas

Es importante aclarar que para efectos de este curso se utilizarán algunos términos como empresa multinacional, corporación multinacional, compañía internacional, organización o compañía global. Las compañías pueden ser de pequeñas y grandes dimensiones, una PYME (pequeña y medianas empresas) según el lugar que se encuentre se clasificará, así las compañías que tienen menos de 500 empleados –Estados Unidos– será una PYME o menos de 250 empleados en Europa.

En Ecuador una microempresa es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de trescientos mil (US\$ 300.000,00) dólares de los Estados Unidos de América. Una pequeña empresa es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre trescientos mil uno (US\$ 300.001,00) y un millón (US\$ 1.000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América. Y una

mediana empresa es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (US\$ 1.000.001,00) y cinco millones US\$) (Reglamento del Código de Producción Comercio e Inversiones, 2018).

Previamente a examinar las estrategias que pueden implementar los gerentes en una compañía, se debe entender el significado de estrategia y rentabilidad. Hill (2021) define a **la estrategia** como las acciones que emprenden los gerentes para alcanzar las metas empresariales, siendo una meta la maximización del valor, mientras que la **rentabilidad** es la tasa de rendimiento que obtiene una empresa sobre el capital invertido –utilidades netas de la compañía entre el capital invertido–.

Los gerentes pueden aumentar la rentabilidad de la organización implementando estrategias que reduzcan costos o que agreguen valor a los productos de la compañía; así mismo pueden acrecentar la tasa de crecimiento de las utilidades a largo plazo al implementar estrategias para vender más productos en los mercados actuales o ingresar a nuevos mercados.

La decisión de expandirse internacionalmente es una excelente alternativa para aumentar la rentabilidad e incrementar la tasa de crecimiento de utilidades. Le invito a revisar los temas de creación de valor de la empresa, posicionamiento estratégico y la compañía como cadena de valor.

La cadena de valor de las compañías se compone de diversas actividades de creación de valor: producción, *marketing*, administración de materiales y suministros, investigación y desarrollo (I&D), recursos humanos, sistemas de información y la infraestructura; las cuales se deben manejar con eficacia y concordancia con la estrategia. Ver figura 3: cadena de valor.

Figura 3.
La cadena de valor.



Nota. Tomado de Hill, 2021.

La figura 3 muestra las actividades primarias y las actividades de apoyo de las cadenas de valor de una empresa nacional y/o internacional. **Las actividades primarias** están relacionadas con el diseño, creación y la entrega del producto, *marketing* y servicio de apoyo posterior a la venta. Las actividades primarias se dividen en cuatro funciones: investigación y desarrollo (I&D), producción, *marketing* y servicio al cliente. La investigación y desarrollo (I&D) se relaciona con el diseño de productos y procesos de producción. Las funciones de *marketing* y ventas ayudan a crear valor de varias formas: descubriendo las necesidades de consumidor, posicionamiento de marca y publicidad. El papel de la actividad de servicios es brindar apoyo después de las ventas. **Las actividades de apoyo** de la cadena de valor ofrecen insumos para alcanzar una ventaja competitiva, estas son tan importantes como las actividades primarias.

Amplíe su conocimiento en estos temas revisando el texto básico desde la página 378 a la página 380.

2.1.2. Expansión global: crecimiento y rentabilidad

Las empresas que se expanden globalmente tienen oportunidad de aumentar la rentabilidad y la tasa de crecimiento de las utilidades. Según Hill (2021) las empresas que trabajan internacionalmente son capaces de:

- Expandir el tamaño potencial del mercado para sus productos nacionales al venderlos en el mercado global.
- Obtener economías de ubicación al diseminar las actividades de creación de valor hacia aquellos lugares donde pueden realizarse con mayor eficiencia y eficacia.
- Lograr mayores ahorros de costos por los efectos de la experiencia al atender a un mercado global expandido desde un lugar geográfico central.
- Ganar un mayor rendimiento sobre la inversión al apoyar habilidades valiosas desarrolladas en operaciones internacionales, y transfiriéndolas a otras entidades dentro de la compañía.

Las compañías que se expanden logran incrementar su rentabilidad y crecimiento de las utilidades; para ello reducen costos a la oferta de su producto y le agregan valor por medio de economías de ubicación, aprovechan la curva de experiencia y transfieren habilidades valiosas en la red de globalización.

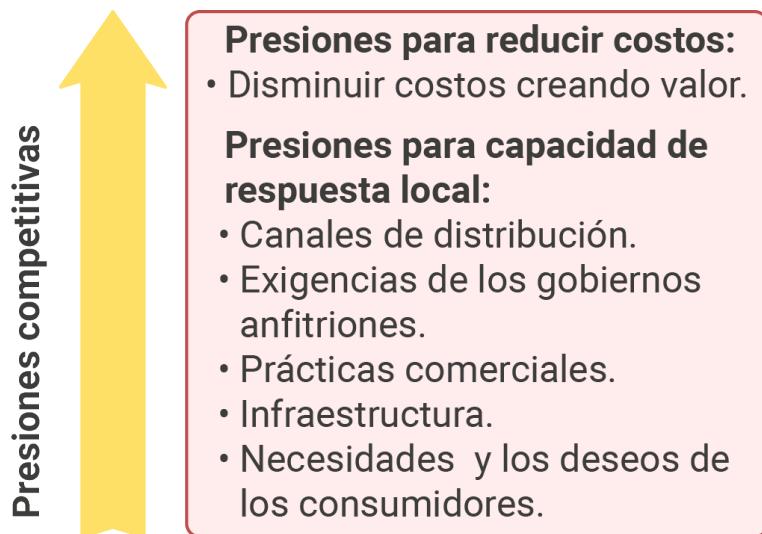
Le invito a analizar con detenimiento los temas expansión del mercado, economías de ubicación, efectos de la experiencia –economías de escala– y el apoyo de las actividades de las subsidiarias analizados con destreza desde la página 380 a la 387 del texto básico.

2.1.3. Presiones competitivas

Las compañías que compiten en el mercado global generalmente enfrentan dos tipos de presiones competitivas que afectan su capacidad para obtener economías de ubicación y los efectos de la experiencia, y para apoyar los productos y transferir competencias y habilidades dentro de la empresa. La figura 4 muestra esas presiones competitivas.

Figura 4.

Presiones competitivas.



Nota. Tomado de Hill, 2021.

La figura 4, presenta los dos tipos de presiones competitivas. Las presiones para reducir costos requieren que una compañía trate de disminuir costos al crear valor; mientras que, la presión para capacidad de respuesta local surge de las diferencias nacionales en las necesidades y deseos de los consumidores, la infraestructura, las prácticas comerciales, los canales de distribución y la exigencia de los gobiernos anfitriones. Responder a las presiones para ser receptivos a nivel local requiere que una compañía diferencie los productos y la estrategia de *marketing*.

Le invito a ampliar el contenido de presiones competitivas explorando el texto básico desde la página 387 a la 392.

2.1.4. Selección de estrategias globales

Para entender el rol de las compañías y las posturas estratégicas para competir internacionalmente, revise el contenido teórico del texto básico desde la página 392 hasta la 397.

Según Hill (2021) las compañías pueden elegir cuatro posturas estratégicas básicas para competir internacionalmente. La mejor estrategia para una compañía a menudo depende de considerar las presiones para reducir costos y para ser receptiva localmente. Ver figura 5.

Figura 5.
Estrategias básicas.



Presión para ser receptivo a nivel local

Nota. Tomado de Hill, 2021.

La figura 5 muestra cuatro estrategias: adaptación local, internacional, transnacional y estandarización global. Las compañías que adoptan una **estrategia de adaptación local** ajustan la estrategia de *marketing* – productos, precios, canales de comercialización, comunicación – a las condiciones nacionales; mientras que las organizaciones que optan por una **estrategia internacional** transfieren los productos derivados de sus competencias a mercados extranjeros al mismo tiempo que realizan ciertos ajustes locales.

Las compañías que eligen la **estrategia de estandarización global** se enfocan en tener reducción de costos, derivados de los efectos de la curva de experiencia y de las economías de ubicación.

Finalmente, las compañías que deciden por una **estrategia transnacional**, deberían resolver aspectos como: la reducción de costos, la trasferencia de habilidades y productos y el aumento de la receptividad local, lo cual no es fácil y requiere tiempo.



Actividad de aprendizaje recomendada

- Analice la estandarización de la estrategia global de la tienda IKEA.

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad, revise el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en su capítulo 13. Las estrategias de las compañías internacionales, tema elección de la estrategia (página 388).

Le invito a revisar el enfoque de la administración: Estrategia global de IKEA.

Luego de revisar el caso propuesto, responda la siguiente pregunta:

¿Considera usted que la tienda IKEA utiliza la estandarización de la estrategia global?

Nota: Conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 4

Continuamos con el estudio de la unidad 2, el tema que corresponde a esta semana es la organización de los negocios, que incluye el análisis de la totalidad de la empresa, incluyendo la estructura organizacional formal, los sistemas de control y los incentivos, los procesos, la cultura organizacional y el personal. Entendido que cumplir los objetivos empresariales, se requiere cumplir tres condiciones: I) estructura organizacional consistente; II) la estructura organizacional debe ajustarse a la estrategia de la compañía, y III) la estrategia y la estructura de la empresa debe ser competitiva. Sírvase revisar el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles Hill, en la unidad 14. La organización de las compañías internacionales. **¡Empecemos!**

2.2. Organización de los negocios internacionales

Esta unidad, tiene como propósito identificar la arquitectura organizacional y las estrategias que guiarán a los gerentes de las empresas para dirigir y administrar operaciones globales.

2.2.1. Estructura (arquitectura) organizacional

Iniciaremos el tema entendiendo qué significa la estructura o arquitectura organizacional, para luego conocer las opciones que disponen las compañías internacionales para mejorar o modificar la arquitectura organizacional.

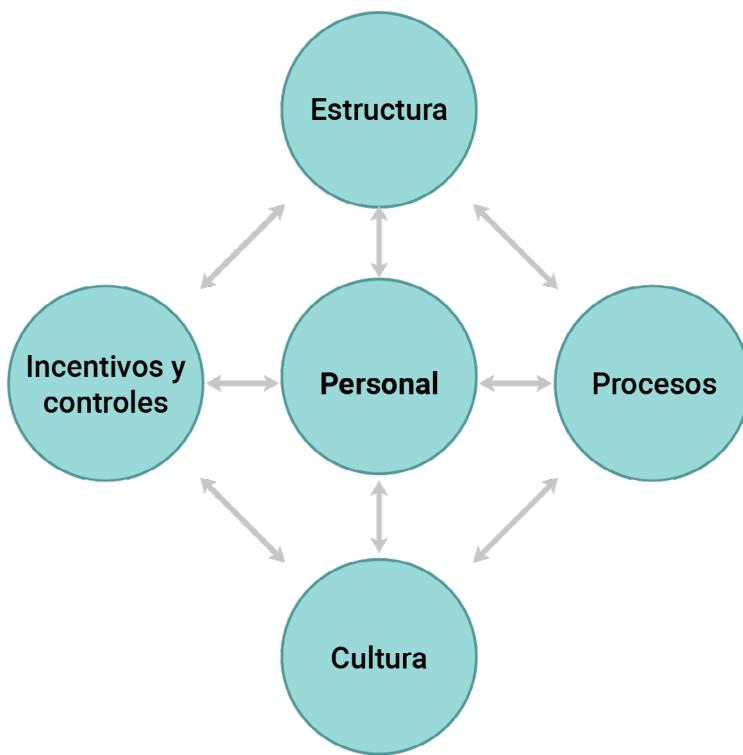
Por **arquitectura organizacional** se entiende a la totalidad de la organización de una compañía, incluyendo la estructura organizacional formal, los sistemas de control y los incentivos, los procesos, la cultura organizacional y el personal (Hill, 2021).

Otros autores identifican a la arquitectura organizacional como estructura organizacional; en ambos casos el propósito es lograr rentabilidad, lo cual requiere tres opciones:

1. Que los elementos de la arquitectura organizacional de la compañía sean consistentes y congruentes internamente.
2. Se ajusten a la estrategia de la compañía: la estrategia y la arquitectura deben ser congruentes.
3. La estrategia y la arquitectura de la compañía no solo necesitan ser congruentes entre sí, sino también deben tener sentido, considerando las condiciones competitivas tienen que ser congruentes.

La figura 6, describe los cinco elementos que integran la arquitectura organizacional:

Figura 6.
Arquitectura organizacional.



Nota. Tomado de Hill, 2021.

La **estructura empresarial** requiere de tres elementos: la división formal de la organización en subunidades (diferenciación horizontal), la ubicación de las responsabilidades de la toma de decisiones (diferenciación vertical) y el establecimiento de mecanismos de integración. Hill (2021) presenta algunos diseños de estructuras funcionales típicas, estructura divisional por productos, la división internacional de la compañía, y la estructura mundial por áreas y productos y la estructura grupal. Para mejorar la comprensión de estos temas, observe las figuras 14.2, 14.3, 14.4, 14.5, 14.6, 14.7 y 14.8 del texto básico.

Los **sistemas de control e incentivos** controlan las diversas subunidades de la estructura empresarial, es una tarea de los líderes de la empresa. Existen cuatro tipos de controles: personal, burocráticos, resultados y culturales que varían en función de la estrategia empresarial. Los incentivos se refieren a los mecanismos utilizados para recompensar el comportamiento adecuado de los trabajadores. Generalmente, los incentivos están relacionados con métrica de desempeño utilizados por el sistema de control.

Los procesos se refieren a la manera como se toman las decisiones y se realiza el trabajo dentro de la organización, estos se encuentran en todas las subunidades de la empresa: el gerente busca que estas sean eficientes y eficaces y contribuyan a reducir los costos, agregando valor al producto.

La cultura organizacional independientemente del tamaño de la empresa grande o pequeña y actividad, se refiere a un sistema de valores y normas que se comparten entre personas. Los valores son ideas abstractas acerca de lo que un grupo cree que es bueno, correcto y deseable. Las normas son las reglas y directrices sociales que dictan el comportamiento apropiado en situaciones específicas.

La fundamentación teórica y práctica de la arquitectura organizacional revísela en el texto básico desde la página 405 a la 429.

2.2.2. Estrategia, estructura organizacional y desempeño

Se identifican cuatro estrategias básicas para el mejor desempeño de las compañías: adaptación local, internacional, global y trasnacional. A continuación, se analizan cada una de estas estrategias, amplíe estos temas revisando el texto básico desde la página 429 a la 431.

2.2.3. Estrategia de adaptación local

Las compañías que eligen una estrategia de adaptación local se enfocan en la receptividad local. Estas compañías tienden a operar con estructuras por área a nivel mundial, en las cuales las decisiones operativas están descentralizadas a las subsidiarias nacionales funcionalmente independientes.

La necesidad de integración y coordinación es baja; por lo tanto, la necesidad de procesos comunes y cultura organizacional también es baja.

2.2.4. Estrategia y estructura organizacional internacional

Las compañías con una estrategia internacional buscan crear valor transfiriendo competencias fundamentales de su país de origen a las subsidiarias en el extranjero. Generalmente estas compañías operan con una estructura mundial divisional por productos. Las oficinas centrales mantienen el control centralizado sobre la competencia de la compañía,

especialmente las funciones de I&D y/o *marketing*; mientras las demás decisiones operativas están descentralizadas y corresponden a las subsidiarias de cada país.

Generalmente las organizaciones que requieren una estrategia internacional son más compleja que una compañía con una estrategia local.

2.2.5. Estrategia global y estructura organizacional

Las compañías que eligen una estrategia global se enfocan en la obtención de economías de ubicación y de la curva de experiencia. Estas compañías operan a nivel mundial con una división de estructura de división por productos. Operativamente este tipo de compañías están más centralizadas que las compañías con una estrategia internacional o de adaptación local, lo que significa que este tipo de compañías tienden a operar con una serie de mecanismos de integración tanto formales como informales.

Además de los controles rigurosos, este tipo de compañía que utiliza una estrategia de estandarización global refuerza su actividad en la cultura organizacional, la cual es más fuerte con el propósito de facilitar la coordinación y cooperación.

2.2.6. Estrategias transnacionales

Las compañías que eligen una estrategia transnacional se enfocan en la consecución simultánea de economías de ubicación, curvas de experiencia, receptividad local y aprendizaje global. Generalmente, este tipo de compañías pueden operar con estructuras de tipo matricial donde tanto las divisiones de productos como las áreas geográficas tienen influencia significativa.

La necesidad de coordinar una cadena de valor dispersa globalmente y de transferir competencias fundamentales genera presión para centralizar algunas decisiones operativas –sobre todo producción e I&D, al mismo tiempo, la necesidad de ser receptivo a nivel local genera presión para descentralizar otras decisiones operativas a las filiales nacionales– en particular *marketing*. En consecuencia, operan con altos grados de centralización para algunas decisiones operativas y para otras operaciones actúan de forma descentralizada (Hill, 2021).



Actividad de aprendizaje recomendada

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad, revise el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en su capítulo 14. La organización de las compañías internacionales, tema elección de las estrategias y tipo de compañías.

Le invito a revisar la sección enfoque en la administración: Dow y su (fallida) adopción temprana de una matriz global. (pág. 413 y 414- texto básico).

Luego de revisar el tema propuesto, para una mejor comprensión del material estudiado realice un análisis y responda a la siguiente interrogante, ***¿Qué opina de la división matricial de Dow, es adecuada?***

Posterior al análisis, usted podrá determinar que la estructura matricial asumida por Dow era inadecuada por costos y por la fuerte competencia con industrias globales altamente competitivas en costos.

Nota: Conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 5

Para complementar el estudio de la unidad 2, se analizará en esta semana el tema “Entrada de mercados desarrollados y emergentes” que examina tres temas ampliamente relacionados: I) la decisión de a cuáles mercados extranjeros entrar, cuándo y a qué escala; II) la elección del modo de entrada, y III) el papel de las alianzas estratégicas. Sírvase revisar el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles Hill, en la unidad 15. Entrada a mercados desarrollados y emergentes
¡Empecemos!

2.3. Entrada de mercados desarrollados y emergentes

Independientemente del tipo de empresa —grande o pequeña—, los gerentes analizan el tipo de expansión hacia el extranjero, para lo cual primero tienen que decidir a cuál (es) mercado (s) extranjero (s) entrar, en qué momento y

a qué escala hacerlo. Según estudios realizados, las empresas pequeñas y medianas deciden entrar a un solo mercado internacional; en tanto las empresas grandes eligen estratégicamente uno o más mercados.

La decisión de ingresar a un mercado es compleja, la selección del modo de ingreso a un mercado extranjero y la determinación de alianzas estratégicas son acciones que deben pensarse estratégicamente considerando un enfoque de crecimiento y potencial de utilidades a largo plazo. Le invito a analizar el tema en el texto básico, desde la página 441 a la página 464.

2.3.1. Decisiones básicas para expandirse

Las compañías que están pensando en expandir su negocio a mercados extranjeros deben tomar tres decisiones y cuestionamientos fundamentales: ¿a qué mercados entrar?, ¿cuándo?, y ¿a qué escala?

2.3.1.1. ¿A qué mercados entrar?

La decisión de ingreso debe basarse en una evaluación del potencial de utilidades a largo plazo de un mercado, el cual está en función de factores económicos y políticos que influyen en el atractivo potencial de un mercado extranjero. La unidad 1 analizó con detalle estos factores.

2.3.1.2. ¿Cuándo?

Se condiciona al tamaño del mercado. Entrar en una nación grande y en desarrollo o a naciones desarrolladas requieren analizar los niveles de riesgo. Bartlett y Ghoshal afirman que las compañías con sede en naciones en desarrollo deberían considerar la entrada de multinacionales extranjeras como una oportunidad para aprender de esos competidores. Así mismo sostienen que la compañía local podría ser capaz de encontrar formas de diferenciarse de una multinacional extranjera; por ejemplo, enfocándose en nichos de mercado que la multinacional ignora.

2.3.1.3. ¿A qué escala?

Lo más recomendable es entrar al mercado a pequeña escala, lo cual daría tiempo a reunir información acerca del mercado foráneo; la entrada a pequeña escala reduce los riesgos asociados con una posterior entrada a gran escala; sin embargo es necesario considerar que el ingreso a un mercado extranjero a pequeña escala podría limitar pérdidas potenciales, pero también perdería la oportunidad de obtener ventajas como pionero.

Otro factor importante es el valor que una compañía internacional pueda crear en el mercado foráneo, lo cual depende de qué tan adecuados sea los productos para el mercado elegido y de la naturaleza de la competencia; así como de la satisfacción de necesidades desatendidas.

Los temas de momento de la entrada, escala de entrada y compromisos estratégicos, reviselos en el texto básico, aquí se resalta que las decisiones de entrada están asociadas con diferentes niveles de riesgo y recompensas. Amplíe estos contenidos revisando el texto básico desde la página 445 a 448.

2.3.2. Ingreso a mercados extranjeros

Los mercados extranjeros más atractivos tienden a encontrarse en los países políticamente estables, y las naciones en desarrollo que tienen sistemas de libre mercado y donde no hay aumentos notables en las tasas de inflación ni de la deuda del sector privado.

2.3.3. Factores que influyen en la elección del modo de entrada de una compañía

Una vez que la compañía decide entrar en un mercado extranjero, surge la pregunta ¿cuál es el mejor modo de ingresar? Según Hill (2021), se pueden elegir seis modos de entrar en los mercados extranjeros: exportar proyectos de “llave en mano”, otorgar licencias, otorgar franquicias, establecer empresas conjuntas con una compañía del país anfitrión o fundar una nueva subsidiaria de propiedad absoluta en el país anfitrión. Cada modalidad de entrada implica ventajas y desventajas. A continuación, se muestra un resumen.

Formas de entrar al mercado extranjero

En función de la información presentada, se puede evidenciar los seis modos de entrada y sus implicaciones a favor y contra, la elección óptima del modo de entrada dependerá de la estrategia empresarial.

Le invito a revisar ampliamente las ventajas y desventajas de cada uno de las formas de entrada en el texto básico, desde la página 448 a la 454.

2.3.4. Ventajas y desventajas: alianzas estratégicas internacionales

Las alianzas estratégicas se refieren a los acuerdos de cooperación entre competidores potenciales o reales.

2.3.4.1. Ventajas de las alianzas estratégicas

Según Hill (2021) la ventaja de las alianzas facilita la entrada a mercados extranjeros, permiten a los socios compartir los costos fijos y los riesgos asociados con procesos y productos nuevos, facilitan la transferencia de habilidades complementarias entre compañías y ayudan a establecer estándares técnicos.

2.3.4.2. Desventajas de las alianzas estratégicas

Según Hill (2021) la desventaja de una alianza estratégica es el riesgo que tiene la compañía en ceder conocimiento tecnológico y acceso al mercado a su socio de alianza. Estas pueden disminuir el riesgo al seleccionar socios con reputación.

2.3.4.3. ¿Cómo lograr que las alianzas funcionen?

Dos claves para lograr que las alianzas funcionen: el desarrollo de confianza y redes de comunicación informales entre socios; así como dar pasos proactivos para aprender de los socios de la alianza.

Para evaluar las ventajas y desventajas de las alianzas estratégicas, revise el texto básico desde la página 460 a la 464.



Actividad de aprendizaje recomendada

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad revise el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles Hill, en su capítulo 15. Entrada a mercados desarrollados y emergentes, página 444.

Le invito a revisar la sección Enfoque en la administración: La estrategia de crecimiento Internacional de Tesco.

Luego de revisar la sección con la actividad propuesta, le invito a analizarlo y responder la siguiente interrogante. ***¿Qué oportunidades comerciales observaron los gerentes para establecerse en mercados emergentes de Europa oriental y Asia?***

Su análisis dentro de la interrogante planteada afirmará que los gerentes de esta gran cadena británica de alimentos, ha expandido dinámicamente sus operaciones en el extranjero enfocándose principalmente en mercados emergentes que carecen de fuertes competidores locales.

Nota: Conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Las siguientes interrogantes son un refuerzo de los conocimientos estudiados en las semanas 3, 4 y 5. Autoevalúe su nivel de comprensión. En caso de surgir dudas sobre alguna de las temáticas le recomiendo revisar nuevamente el texto básico. **¡Adelante y éxitos!**



Autoevaluación 2

Las siguientes interrogantes son un refuerzo de los conocimientos estudiados en las semanas 3, 4 y 5. Por favor, autoevaluar su nivel de comprensión, en caso de surgir dudas sobre alguna de las temáticas le recomiendo revisar nuevamente el texto básico. ¡Adelante y éxitos!

A. Seleccione la opción correcta según corresponda:

1. Las acciones que emprenden los gerentes para alcanzar metas empresariales de internacionalización se las conoce en el campo empresarial como:
 - a. Estrategia.
 - b. Rentabilidad.
 - c. Crecimiento de las utilidades.
2. La forma de aumentar rentabilidad de una compañía nacional y/o internacional es:
 - a. Creando valor.
 - b. Vender más en mercados internacionales.
 - c. Vender más en mercados existentes.
3. Las estrategias de bajo costo y de diferenciación de productos: son fundamentales para crear y obtener:
 - a. Posicionamiento estratégico.
 - b. Ventaja competitiva.
 - c. Comercio internacional.

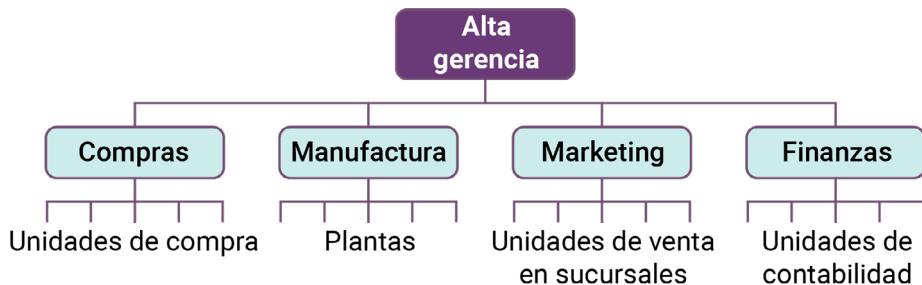
B. Complete:

4. Las actividades de cadena de valor que involucran la investigación y desarrollo, diseño, la creación y la entrega del producto; marketing; y servicio de apoyo posterior a la venta corresponden a las actividades _____.

5. Tanto los trabajadores que aprenden por repetición de tareas en la actividad productiva como los empleados del área administrativa logran reducciones de costos y eficiencia administrativa denominado:
- _____.

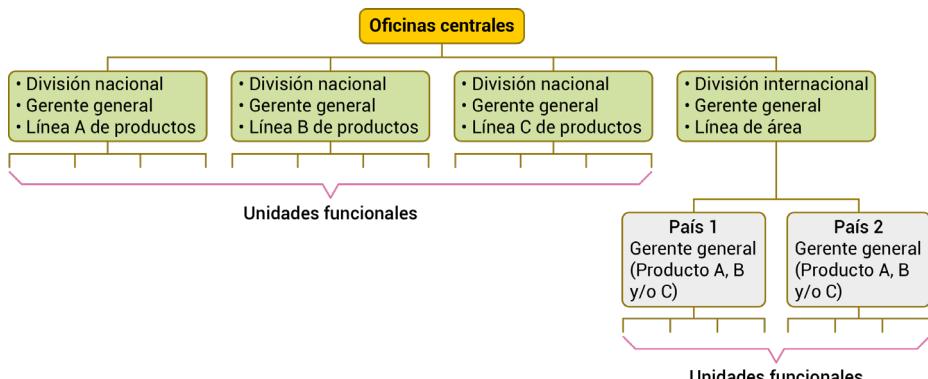
C. Seleccione la opción correcta según corresponda:

6. Identifique si la estructura presentada a continuación ilustra una estructura de tipo:



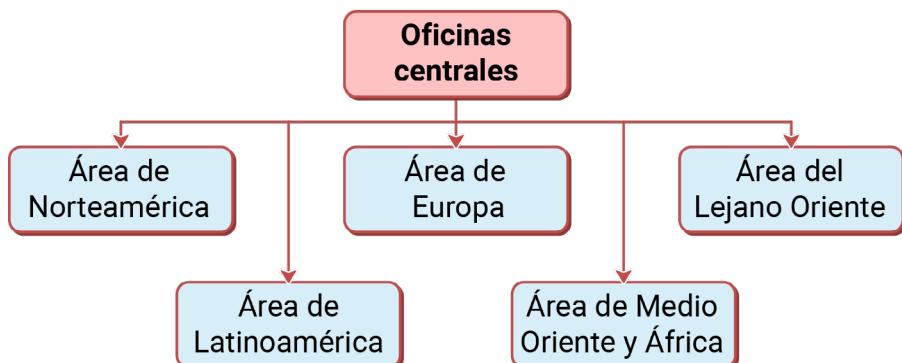
- a. División internacional de una compañía.
b. Divisional por productos típicos.
c. Funcional de una compañía nacional sin divisiones internacionales.

7. Identifique si la estructura presentada a continuación ilustra una estructura de tipo:



- a. División internacional de una compañía.
b. Divisional pro-productos típica.
c. Funcional de una compañía nacional sin divisiones internacionales.

8. Identifique si la estructura presentada a continuación ilustra una estructura de tipo:



- a. Estructura mundial divisional por productos.
- b. Estructura mundial por áreas.
- c. Estructura matricial global.

D. Defina:

9. ¿Qué es la franquicia?

10. ¿Qué entiende por otorgamiento de licencias?

[Ir al solucionario](#)

- Resultado de aprendizaje 2**
- Desarrolla negocios en mercados internacionales con el fin de potenciar la producción nacional.

Este resultado permitirá al alumno identificar y evaluar el entorno de la compañía, transitando de un enfoque macro a un micro con el propósito de examinar y determinar las estrategias que adoptarían las compañías para competir con eficacia y eficiencia en el ambiente de negocios internacionales; este resultado se logrará a través del conocimiento, análisis de las variables del entorno y aplicación.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Para el desarrollo de la unidad 3 “internacionalización de la empresa” analizaremos las funciones de las compañías internacionales relacionadas con los procesos de exportación, importación y comercio compensatorio; se utilizarán algunos recursos de aprendizaje como los estudios de caso iniciales y finales para identificar los procedimientos que los administradores pueden seguir para mejorar el desempeño de las exportaciones en la compañía. Sigamos con el estudio estimados alumnos. ¡Éxitos en el presente aprendizaje!



Semana 6

Unidad 3. Internacionalización de la empresa

Luego de haber revisado en semanas anteriores las estrategias para ingresar a mercados extranjeros, iniciamos esta semana analizando la internacionalización de la empresa, son dos semanas dedicadas a estudiar los fundamentos de la exportación e importación y el comercio compensatorio. Estos temas serán analizados en las semanas 6 y 7, para lo cual será necesario revisar el libro básico *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en el capítulo 16 denominado: Exportación, importación y comercio compensatorio. ¡Empecemos!

3.1. Exportación, importación y comercio compensatorio

3.1.1. Exportación: promoción y riesgos

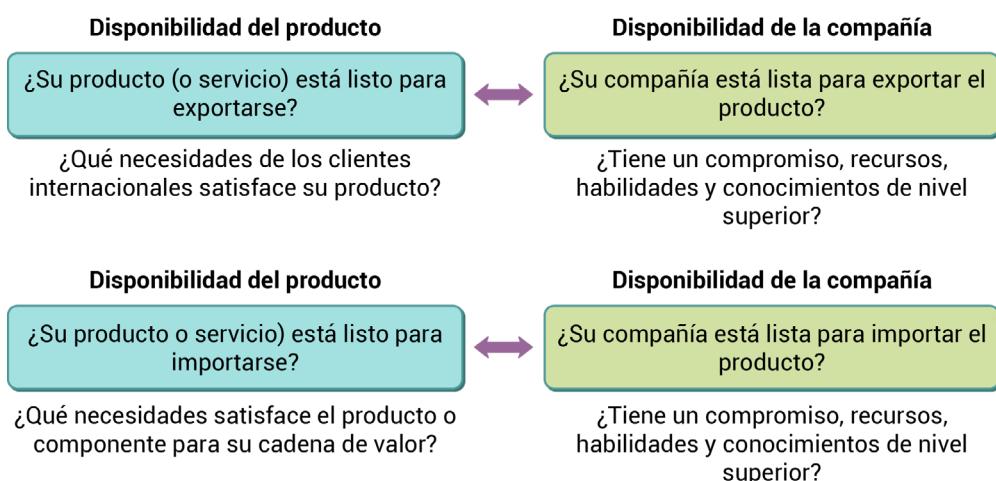
Para Hill (2021), exportar es un modo importante de entrar a un mercado extranjero, ya que es el método elegido por más del 90% de las compañías que participan en el comercio global. La razón de este alto porcentaje es que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) prefieren la exportación para lograr que sus productos se vendan internacionalmente.

El volumen de las exportaciones dependerá de la agilidad de los procesos y el uso de modernas tecnologías de comunicación y transportación, con el resultado final que a medida que pasa el tiempo el mercado global se vuelve más viable para muchas compañías.

Iniciamos con el análisis de promesa y los inconvenientes de exportar, considerando siempre que la lógica de la exportación es muy similar a la de importación. Ver la figura 7.

Figura 7.

Fuentes de datos en la investigación de mercados internacionales.



Nota. Tomado de Hill, 2021.

La gran promesa de la exportación es que la mayoría de las compañías en casi todas las industrias encontrarán grandes oportunidades de obtener ingresos y utilidades en los mercados extranjeros; por la única razón de que el mercado internacional es mucho más grande que cualquier mercado

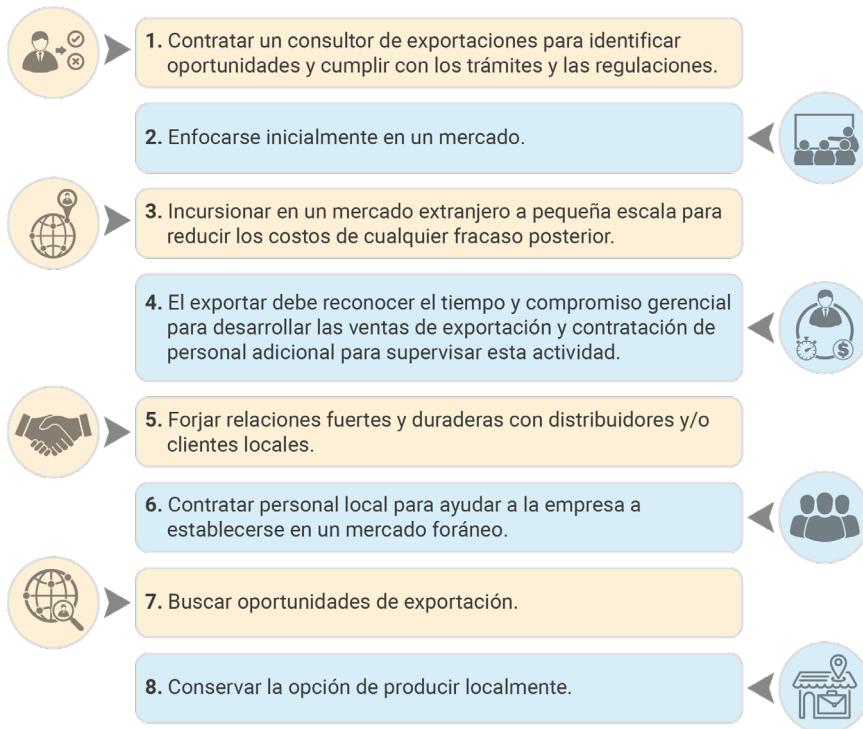
nacional. Las compañías que no exportan suelen perder oportunidades valiosas para el crecimiento y las eficiencias de costo por unidad vendida.

3.1.2. Exportación y desempeño

En esta sección, Hill (2021) examina las fuentes de información que permiten a los exportadores aumentar su conocimiento de las oportunidades en mercados extranjeros. Inicia con el análisis del tema comparaciones internacionales, las fuentes de información, proveedores de servicios, las estrategias de exportación; y finalmente presenta una herramienta de gran ayuda para los exportadores llamada *Company Readiness to Export* (CORE). Le invito a revisar este contenido desde la página 477 a la página 483 del texto básico.

Un gran impedimento para exportar es el desconocimiento acerca de las oportunidades de mercados extranjeros, la forma de superar esta falencia es reunir información y contratar a un proveedor de servicios de exportación con la finalidad de plantear una estrategia de exportación adecuada.

Según Hill (2021), la probabilidad de que la exportación tenga éxito aumenta siguiendo ocho pasos. En la siguiente infografía podrá revisar estos procedimientos para realizar exportaciones exitosas.



Por lo general, quienes toman las decisiones de exportación deberían considerar estos procedimientos descritos en la infografía para asegurar sus exportaciones en el mercado internacional.

3.1.3. Financiamiento a la exportación e importación

Los mecanismos para financiar las exportaciones e importaciones han evolucionado; para enfrentar este problema en el contexto internacional existen: la carta de crédito, el giro (letra de cambio) y el conocimiento de embarque.

Hill (2021) inicia el análisis con el análisis de la falta de confianza, y luego analiza cada uno de estos mecanismos desde la página 483 a la página 486.

La carta de crédito (C/C): Se encuentra en el centro de las transacciones comerciales internacionales, es emitida por un banco a solicitud de un importador. Este documento establece que el Banco pagará una suma especificada de dinero en beneficio, normalmente el exportador, luego de la presentación de ciertos documentos especificados.

Giro: Denominado letra de cambio, es un instrumento que se utiliza con normalidad en el comercio internacional para realizar pagos. Un giro es una orden por escrito en la que un exportador da instrucciones a un importador, o a un agente de este último, de pagar un monto especificado de dinero en un momento determinado, estos pueden ser a la vista o a plazos (30, 60, 90 o 120 días).

Conocimiento de embarque: Es emitido para el exportador por el transportista de la mercancía. Sirve para tres propósitos: es un recibo, un contrato y un documento de titularidad.

Revisado los elementos de una transacción comercial internacional, vea en la figura 16.7 (página 487), cómo funciona el proceso en un caso típico con dos países: exportador Estados Unidos y mercado importador francés. La transacción típica incluye 14 pasos.



Actividad de aprendizaje recomendada

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad revise el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en su capítulo 16. Exportación, importación y comercio compensatorio.

Le invito a revisar la sección Enfoque en la administración: Embraer y las importaciones brasileñas. Página 476, texto básico.

Luego de revisar la sección con la actividad propuesta, le invito a analizar el caso y responder la siguiente interrogante. **¿Cuáles son las dificultades que tiene Brasil para importar?**

Su análisis dentro de la interrogante planteada se enfoca en dos direcciones: que importar en Brasil es una tarea difícil para la mayoría de las compañías en cualquier categoría de productos, debido a que el gobierno brasileño utilizó numerosas medidas proteccionistas e impuestos elevados para desalentar la importación; y la práctica de soborno de funcionarios para facilitar el proceso de importación.

Nota: Conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 7

Continuando con el desarrollo del tema de internacionalización de la empresa, se analizará en esta semana dos temas: asistencia en la exportación y comercio compensatorio, para lo cual será necesario revisar el libro básico *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles Hill, en el capítulo 16, denominado “Exportación, importación y comercio compensatorio” (página 488 a la página 493). **¡Empecemos!**

3.1.4. Asistencia a la exportación

Las empresas que desean exportar tienen que identificar las fuentes de información y los programas gubernamentales que existen en sus países para financiar sus programas de exportación. Por ejemplo, las compañías

estadounidenses recurren a dos formas de asistencia del gobierno para financiar sus programas de exportación. La primera es obtener ayuda financiera del *Export-Import Bank* y la segunda es el seguro de crédito a la exportación del *Foreign Credit Insurance Association* (en la mayoría de los países hay programas similares).

3.1.5. Comercio compensatorio

El comercio compensatorio es un medio alternativo de estructurar una venta internacional cuando los medios convencionales de pago son difíciles, costosos o inexistentes.

Hill (2021) analiza cinco tipos de acuerdos comerciales dentro del comercio compensatorio: trueque, contra compra, compensación, desvío comercial y recompra.

Trueque: Es el intercambio de bienes y/o servicios entre dos partes sin una transacción en efectivo. Si bien el trueque es el acuerdo más sencillo, no es muy común. Se derivan dos tipos de problemas al hacer uso; el primero si los bienes no se intercambian de manera simultánea, una parte termina por financiar a la otra durante un tiempo y segundo las compañías que participan en el trueque corren el riesgo de tener que aceptar bienes que no desean o no pueden usar, o dificultar para revenderlo.

Contra compra: Es un acuerdo recíproco de compra. Se presenta cuando una empresa acepta comprar cierta cantidad de materiales a un país que le vendió algo.

Compensación: Es similar a una contra compra en tanto que una de las partes acepta comprar bienes y servicios con un porcentaje especificado de los ingresos que obtuvo de la venta original. La diferencia es que esa parte puede cumplir la obligación con cualquier otra compañía del país al que se hizo la venta.

Desvío comercial (Switch trading): se refiere a la intervención de una casa comercializadora como tercera parte especializada en un acuerdo de comercio compensatorio.

Recompra: La recompra sucede cuando una compañía construye una planta en un país –o le suministra tecnología, equipo, capacitación u otros servicios– y acepta tomar cierto porcentaje de la producción de la planta como pago parcial por el contrato.

El principal atractivo del comercio compensatorio es que ofrece a la compañía una forma de financiar un acuerdo de exportación cuando no dispone de otros medios; mientras que la principal **desventaja** del comercio compensatorio es que la compañía quizá reciba bienes inservibles o de mala calidad, de los cuales no podría deshacerse de manera redituable.



Actividad de aprendizaje recomendada

- Identifique las fuentes de información y los programas gubernamentales que existen en Ecuador para financiar programas de exportación. Ingrese a la página del [Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca](#).
- **Estrategia de trabajo:** Para realizar esta actividad, revise el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles Hill, en su capítulo 16. Entrada a mercados desarrollados y emergentes en la página del [Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca](#).

Identifique las fuentes de información y los programas gubernamentales que existen en Ecuador para financiar programas de exportación. Ingrese a la página del [Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca](#).

Con la revisión de la página web reforzará el tema de exportaciones relacionado con el financiamiento.

Realice una lectura comprensiva de la guía didáctica de las semanas 6 y 7 y desarrolle las preguntas que evaluarán su nivel de comprensión de los temas propuestos. ¡**Adelante y éxitos!**



Autoevaluación 3

Realice una lectura comprensiva de la guía didáctica de las semanas 6 y 7 y desarrolle las preguntas que evalúen su nivel de comprensión de los temas propuestos. ¡Adelante y éxitos!

A. Seleccione la opción correcta según corresponda:

1. La forma de superar el desconocimiento de oportunidades para ingresar a los mercados internacionales es:
 - a. Economías de escala.
 - b. Reunir información.
 - c. Asistencia de los gobiernos.
2. Los problemas que pueden surgir de la falta de confianza entre exportadores e importadores se resuelven recurriendo a una tercera parte digna de confianza, por lo general:
 - a. Un banco de prestigio.
 - b. Gerente de la empresa exportadora e importadora.
 - c. Carta de crédito.
3. El comercio compensatorio generalmente se lo utiliza cuando:
 - a. Una compañía exporta a un país cuya moneda no es libremente convertible y carece de las reservas de divisas requeridas para pagar sus importaciones.
 - b. Cuando existen problemas de desconfianza entre importadores y exportadores.
 - c. Por desconocimiento de las empresas.
4. ¿Cuál de las siguientes aseveraciones es una desventaja para el comercio compensatorio?
 - a. Que la compañía reciba bienes inservibles o de mala calidad, de los cuales no podría deshacerse de manera redituable.
 - b. La forma de financiar un acuerdo de exportación cuando no se dispone de otros medios.
 - c. Desconocimiento acerca de las oportunidades de mercado.

5. ¿Cuál de las siguientes aseveraciones es una ventaja para el comercio compensatorio?
- Que la compañía reciba bienes inservibles o de mala calidad, de los cuales no podría deshacerse de manera redituable.
 - La forma de financiar un acuerdo de exportación cuando no se dispone de otros medios.
 - Desconocimiento acerca de las oportunidades de mercado.

B. Considerando los siete mecanismos de intercambio compensado (comercio compensatorio), elija la definición correcta mediante la utilización de líneas.

#	Cuestionamiento	Mecanismo de intercambio compensado
1	Pago del importador realizado en especies, productos o servicios que se obtienen con la tecnología, equipos y/o planta que se adquirió.	Offset
2	Convenios bilaterales que se proponen inter-comerciar en cantidades y/o valores determinados durante cierto tiempo sin la utilización de monedas duras o fuertes como el dólar, euro, libra esterlina	Pase de mercaderías (SWAP)
3	Empresa que desvía negocios del intercambio compensado y le encomienda el desvío de los bienes o servicios hacia otro país con el objeto de obtener divisas fuertes de libre convertibilidad.	Compra compensada
4	Contrato donde el comprador de tecnología y/o servicios exige que una parte de la importación sea pagada con productos que el exportador podrá comercializar.	Convenio de recompra
5	Obligación de compra que se compromete a adquirir o adquirir bienes o servicios de manera que la actividad produzca un balance de pagos individual equilibrado.	Acuerdos de clearing
6	Acuerdo entre dos firmas exportadoras que tienen la finalidad de abaratar costos de los productos a través de operaciones de embarque (disminución de distancia).	Desvío comercial
7	Modalidad de intercambio de mercaderías y servicios entre países sin la utilización de divisas. Se emplean cartas de crédito "stand by" para cubrir posibles eventualidades.	Trueque

[Ir al solucionario](#)



Preparación para examen bimestral

En esta semana, dedique tiempo a estudiar los contenidos desarrollados en el primer bimestre y prepárese para rendir el examen presencial. El propósito es evaluar el logro de resultados y competencias planificadas, y a la vez alcanzar la máxima nota en este bimestre.

Estrategia

- Revise las unidades recomendadas para cada semana de estudio dentro de los tres temas: Negocios y escenarios internacionales (unidad 1); etapas del negocio internacional (unidad 2) e Internacionalización de la empresa (unidad 3).
- Apóyese con la guía didáctica y libro básico para ampliar su conocimiento en los temas tratados.
- Desarrolle las tareas recomendadas y autoevaluaciones propuestas en cada unidad.
- Organice el tiempo en función de la distribución de las unidades estudiadas, utilizando herramientas como esquemas, resúmenes, las grabaciones y actividades síncronas desarrolladas dentro de la asignatura.

¡Ánimo y éxito!



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 3

- Comprende los factores que determinan la segmentación de los mercados internacionales.

Este resultado permitirá al estudiante un conocimiento y aplicación del *marketing*, segmentación de mercados, el análisis y la investigación de mercados para reducir los costos de la creación de valor, así como para agregar valor a compañías y cliente atendiendo las necesidades de estos últimos en el mercado global. Estos resultados se lograrán con el conocimiento y análisis de las variables de segmentación internacional y resolución de casos.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Iniciamos el segundo bimestre con la unidad cuatro “Investigación de mercados internacionales” tema que analiza las funciones específicas de las compañías, los roles del *marketing* global, segmentación de mercados y el análisis empresarial. Empecemos el estudio estimados alumnos y éxitos en el presente aprendizaje.



Semana 9

Unidad 4. Investigación de mercados internacionales

En esta semana comenzaremos revisando el estudio de investigación de mercados internacionales, tema que tiene como propósito analizar las funciones específicas de la compañía con respecto al mercado global, el análisis empresarial y la investigación y el desarrollo (I&D) para reducir costos y agregar valor a compañías y clientes. Estos temas serán analizados en las semanas 9,10 y 11, para lo cual será necesario revisar el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en el capítulo 18. *Marketing* global y análisis empresarial donde se describe ampliamente los contenidos para las tres semanas. **¡Empecemos con la semana 9!**

4.1. Globalización de mercados y marcas

Comenzamos esta semana revisando el debate sobre la globalización de los mercados, luego se analizará el tema de la segmentación del mercado y los cuatro elementos que constituyen la mezcla de *marketing* –producto, precio, plaza y publicidad— y finalmente el análisis empresarial.

Para Hill (2021), una estrategia de *marketing* global que considera a los consumidores en el mundo como similares en sus gustos y preferencias es congruente con la producción masiva de bienes estandarizados.

Mediante la producción de bienes estandarizados –jabón, alimentos, chips semiconductores o ropa de alta calidad— la compañía puede obtener reducciones en los costos por unidad derivadas de los efectos de la curva de experiencia y economía de escala. Por otro lado, señala que ignorar las diferencias nacionales en los gustos y preferencias de los consumidores podría conducir al fracaso. Por lo tanto, la función del *marketing* –incluida la investigación de mercados— es elemental para determinar cuándo es adecuada o no la estandarización de los productos.

Levitt (1983) señala que la globalización es una fuerza poderosa que impulsa al mundo hacia una homogeneidad convergente, y esa fuerza es la tecnología; argumenta, además que atrás quedaron las diferencias acostumbradas en las preferencias nacionales o regionales, lo cual lo confirma el éxito de algunas marcas estandarizadas como McDonald's, Coca Cola; Pepsi, música Rock, cosméticos Revlon, Jeans Levi's en todo el mundo.

Las argumentaciones de Theodor Levitt tienen implicaciones importantes para las estrategias de *marketing*; sin embargo, existen otras propuestas a considerar en las que se modifican los productos en función de los gustos y preferencias de los consumidores locales. Ejemplo de ello McDonald's vende McArabia, un emparedado de pollo con pan estilo árabe.

Las fuerzas tecnológicas acercan más a una cultura global de los consumidores; sin embargo, las fuerzas culturales y económicas de los países actúan como un freno ante las teorías de estandarización de los gustos y preferencias del consumidor. En tal caso, el *marketing* internacional será crucial para las compañías globales.

4.2. Segmentación de mercados

El acto de dividir un mercado considerando variables: geográficas, demográficas, género, edad, ingreso, raza, nivel socioeconómico—, factores socioculturales — clase social, valores, religión, estilo de vida— y factores psicológicos personalidad — se la considera segmentación de mercados—. El objetivo es optimizar el comportamiento de compra de los consumidores en un segmento determinado y realizar una mezcla de *marketing* óptima que satisfaga las necesidades del cliente y/o consumidor. Por ejemplo, la compañía Industria Lojana de Especerías —empresa ecuatoriana— tiene una mezcla de *marketing* diferente para vender sus sazonadores a distintos segmentos socioeconómicos.

Los gerentes de las compañías internacionales realizan la segmentación de mercados en países extranjeros para conocer dos aspectos fundamentales:

1. Las diferencias entre países en la estructura de segmentos.
2. La existencia de segmentos de mercado que trasciendan las fronteras nacionales.

Con estas dos opciones, los gerentes estratégicamente pueden seleccionar las mezclas de *marketing* más convenientes para un:

- a. Solo segmento del mercado de un país.
- b. Segmento multinacional o multimercado (abarca varios países).

Hill (2021) indica que la existencia de mercados que trascienden las fronteras nacionales, aumenta la capacidad de una compañía internacional para considerar al mercado global como una sola entidad y adoptar una estrategia global, vendiendo un producto estandarizado en todo el mundo y utilizando la misma mezcla de *marketing* básica para posicionar y vender ese producto en diversos mercados nacionales.

Algunos pronósticos indican que los segmentos trasnacionales se volverán cada vez más comunes con la creciente globalización entre los consumidores más jóvenes (40 años y menos) tanto en países desarrollados como emergentes.

4.3. Análisis empresarial

Hill W. L. (2021) define el análisis empresarial como el conocimiento, habilidades y la tecnología que permiten la exploración, así como una investigación más profunda de las estrategias y actividades de negocios internacionales de una compañía para obtener información y orientar el desarrollo y la implementación de estrategias en el futuro.

El proceso del análisis empresarial comienza con la recopilación de datos para enfrentar problemas de negocios internacionales, obtenida esta información –*Big Data*– se procede al análisis empresarial que podría enfocarse en una de las siguientes técnicas: descriptiva, predictiva y prescriptivo. Para profundizar en el análisis de estas técnicas, le invito a revisar la siguiente infografía.

Análisis empresarial-técnicas

Las tres técnicas utilizadas son útiles para entender mejor los productos y servicios actuales de la compañía en el mercado global, así como las oportunidades de negocio futuras. Además, estas técnicas son utilizadas para configurar la mezcla de *marketing* e investigación de mercados internacionales.



Actividad de aprendizaje recomendada

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad revise el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en su capítulo 18: *Marketing global y análisis empresarial* y la guía didáctica semana 9.

Le invito a revisar el caso inicial del texto básico, página 529: Marketing del calzado deportivo.

Luego de revisar el caso propuesto, responda a las siguientes interrogantes:
1) **¿Existe recompensa positiva o negativa entre atletas y marcas deportivas?** Y
2) **¿Cuáles superestrellas representan marcas ecuatorianas? ¿Cuántas y de qué manera?**

El caso ilustra la conexión cercana entre *marketing*, análisis empresarial e I&D para entender cómo enfrentar los diversos mercados. Los estudios de investigación indican que generalmente existe una recompensa positiva entre los atletas y las marcas de los productos que avalan en las campañas publicitarias, tanto en su fase activa como finalizada su actividad deportiva. En Ecuador igual que otros países, algunos representantes como el tenista Andrés Gómez, Jefferson Pérez, marchista y el ciclista ganador del Giro de Italia Richard Carapaz han impulsado las ventas de algunas marcas locales e internacionales.



Semana 10

Continuando con el estudio de investigación de mercados internacionales, en la semana 10 nos centraremos en los procesos para realizar una investigación de mercados para mercados internacionales. Sírvase revisar el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en el capítulo 18. *Marketing global* y análisis empresarial, tema: investigación de mercados internacionales. **¡Empecemos!**

4.4. Procesos de investigación de mercados

Para segmentar con eficacia el mercado global, las compañías realizan investigación de mercados internacionales, que se define como la recopilación, procesamiento, análisis e interpretación de datos para obtener conocimiento útil para la toma de decisiones en una compañía global. En comparación con la investigación de mercados nacionales, la investigación internacional implica dos aspectos adicionales como:

1. Traducción de cuestionarios e informes a idioma extranjero.
2. Considerar las diferencias culturales ambientales en la recopilación de datos.

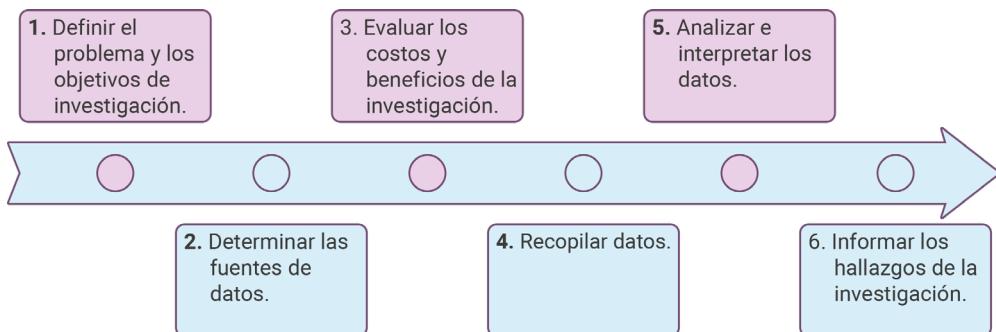
La investigación de mercados como proceso requiere un plan de investigación, para los administradores, gerentes o líderes de las compañías internacionales es una agenda de todo lo que se debe hacer durante la investigación de mercados, esta requiere además la elaboración de un cronograma de trabajo y un presupuesto que debe ser calculado al inicio conjuntamente con la propuesta de trabajo.

Hill (2021) hace referencia a Nielsen, Kantar, Ipsop y NPD Group, empresas especializadas en la realización de investigación de mercados internacionales. Según estas empresas los datos básicos que las compañías buscan obtener en la investigación de mercados internacionales deben incluir: I) datos sobre el país y segmentos de mercados potenciales (geografía, demografía y factores culturales); II) datos para pronosticar la demanda (tendencias sociales, económicas, consumo e industriales); III) datos para tomar decisiones de la mezcla de *marketing*: Producto, precio distribución y comunicación; IV) recopilación de datos; V) análisis e interpretación de la investigación; y VI) Informe de los hallazgos de investigación.

La tabla 18.1 del texto básico (página 537) expone algunas preguntas a responder para configurar la mezcla de *marketing*.

Cada paso se analiza con mayor detalle en los siguientes ítems (vea la figura 8) y revise el texto básico desde la página 537 a la 560.

Figura 8.
Pasos de investigación de mercados internacionales.



Nota. Tomado de Hill, 2021.

4.4.1. Definir los objetivos de investigación

Definir los objetivos de investigación incluye: 1) Definir el problema de investigación y 2) establecer los objetivos para la investigación de mercados internacionales. La tarea más difícil y crucial en la investigación de mercados es la definición del problema para luego plantearse objetivos. Generalmente la investigación empieza con la problematización.

Los objetivos son los propósitos que persigue el investigador deben ser claros, concretos y realizables. Es preciso especificar que la investigación generará resultados mensurables y los ejecutivos de la empresa deberán aceptarlos para la toma de decisiones. A continuación, un ejemplo de problema y objetivos de investigación:

- **Problema:** Proclividad de los niños a utilizar más dispositivos electrónicos y videojuegos.
- **Objetivo de investigación 1:** Determinar el volumen de compra videojuegos en América Latina.
- **Objetivo de investigación 2:** Determinar las preferencias de dispositivos electrónicos y videojuegos en niños de 8 a 12 años en los Estados Unidos.

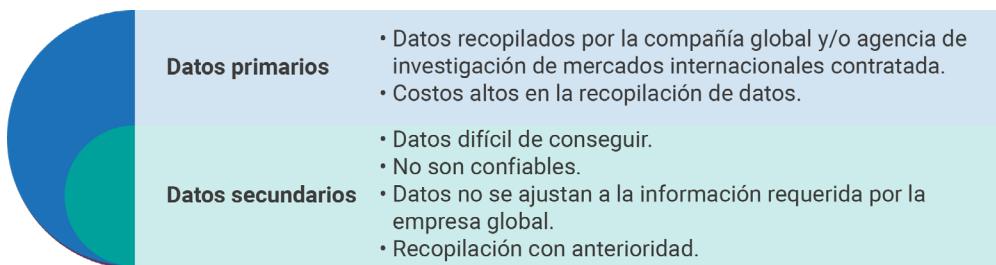
Es importante que los gerentes o altos directivos participen en la formulación del problema y los objetivos de la investigación al inicio del proceso de investigación de mercados internacionales.

4.4.2. Determinar las fuentes de datos

Para abordar los problemas de investigación específicos y finalmente alcanzar los objetivos de la investigación de mercados internacionales se pueden utilizar dos tipos de datos. Ver figura 9.

Figura 9.

Fuentes de datos en la investigación de mercados internacionales.



Nota. Tomado de Hill, 2021.

Indistintamente del tipo de datos utilizados o la combinación de los dos deberían evaluarse con base a:

1. Disponibilidad.
2. Comparabilidad entre países y segmentos de mercado.
3. Confiabilidad: si la investigación produce resultados consistentes.
4. Validez: si la investigación tiene mide lo que supone debe medir.

4.4.3. Evaluar los costos y beneficios de la investigación

Los costos están relacionados con el uso de la recopilación de datos primarios datos directos –en comparación con el uso de datos secundarios– disponibles. Los primeros son más costosos y requieren tiempo, la segunda opción es menos costosa al encontrarse disponible.

Los costos que incrementan el gasto en recopilar datos primarios incluyen principalmente el desarrollo de encuestas –diseño y recolección de datos– y asuntos relacionados con el muestreo. Para el diseño de la encuesta, las preguntas tienen que desarrollarse de tal manera que comuniquen con claridad las actitudes, los atributos o las características acerca de un producto o de los clientes, de tal manera que el encuestado reconozca el valor; eso también significa superar las barreras o diferencias lingüísticas, las opciones de respuesta y los valores y creencias culturales.

Los procesos de recopilación de datos, el análisis e interpretación de datos y la información de los hallazgos de la investigación se tratará en la semana 11.



Actividad de aprendizaje recomendada

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad, revise el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en su capítulo 18: Marketing global y análisis empresarial y la guía didáctica semana 10.

Le invito a revisar la página de [Nielsen](#).

La página web presenta información de la compañía Nielsen que realiza investigaciones de mercados internacionales con oficinas centrales en Nueva York y en Diemen (Países Bajos). Empresa que realiza actividades de investigación en más de 100 países. Le invito a revisar qué tipo investigaciones de mercado realizan para América Latina y los procedimientos de investigación utilizados.



Semana 11

Cerramos el estudio de investigación de mercados internacionales, con el desarrollo de los últimos tres procesos de investigación: recopilación de datos, análisis e interpretación de datos; y la información de los hallazgos de la investigación. Sírvase revisar el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en el capítulo 18. Marketing global y análisis empresarial, tema: investigación de mercados internacionales. **¡Empecemos!**

4.4.4. Recopilar los datos

Determinados la problematización y el objetivo de la investigación –base de la investigación– se debe reunir los datos usando métodos primarios o secundarios establecidos por la compañía globales. Hill (2021) hace referencia a dos mecanismos para recopilar datos: método cuantitativos y cualitativos; dependiendo de la naturaleza del estudio se puede elegir el método más apropiado.

El objetivo de los **métodos cuantitativos** es obtener sistemáticamente una comprensión de las necesidades, los deseos y el comportamiento de compra a través de datos numéricos y técnicas computacionales. Una de las formas más comunes de recopilar los datos cuantitativos es la utilización de la encuesta en línea y paneles de consumidores por correo enfocado tanto a clientes industriales como a clientes y/o consumidores finales.

Los métodos cualitativos incluyen algunas técnicas como las entrevistas a profundidad, métodos de observación y revisión de documentos. El enfoque son preguntas amplias con el objetivo de obtener una comprensión profunda de las necesidades, los deseos y los comportamientos de compra de los consumidores. En algunas investigaciones se puede utilizar los dos métodos para reunir datos.

4.4.5. Analizar e interpretar los datos

Una vez realizada la recopilación de información y procesamiento de la información, se procede a analizarlos e interpretarlos. Se requiere un alto grado de conocimiento –tanto estadístico como cultural– para analizar e interpretar investigaciones de mercados internacionales.

En cuanto a la técnica estadística, la meta debería ser utilizar la técnica que mejor se ajuste al problema de investigación, con frecuencia expresado en la forma de preguntas o una hipótesis de investigación. Existe una variedad de métodos cuantitativos y cualitativos para analizar datos que con frecuencia se analizan en programas avanzados de investigación de mercados. En esos programas se utiliza software como SAS, SPSS; LISREL Y Smart-PLS para realizar análisis cuantitativo; y ATLAS.ti y MAXQDA para métodos cualitativos (Hill, 2021).

El investigador que interpreta los hallazgos debe estar en sintonía cultural con los valores, creencias, normas y artificios que afectan las respuestas del encuestado en cierto país o región (Hill, 2021).

4.4.6. Informar los hallazgos de la investigación

Finalmente, el proyecto de investigación de mercados internacionales comunica los resultados y hallazgos de la investigación, los cuales deben **ser atractivos, exactos, claros, concisos y completos.**

Los informes deben incluir información de los clientes, competidores, países, industria y el entorno que afectan la manera como la compañía global desarrolla una mezcla de mercado adecuada para el segmento de mercado meta internacional. Finalmente, el enfoque estará en cómo llegar mejor a los clientes apelando a sus necesidades y deseos y comportamiento de compra de manera competitiva frente a los rivales existentes y los potenciales mercados.

Con los resultados de la investigación, el gerente podrá diseñar una mezcla de marketing efectiva para satisfacer las necesidades de mercados internacionales, tema a tratarse en las siguientes semanas.

REA: Señor estudiante, le invito a revisar el siguiente *link* que describe el rol de una empresa internacional que ofrece servicios en investigación de mercados: Consultoría conocimiento y datos. Al revisar este *link* ([kantar](#)) identificará e integrará los procesos para realizar estudios de mercado internacionales.



Actividad de aprendizaje recomendada

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad, revise el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en su capítulo 18: Marketing global y análisis empresarial y la guía didáctica semana 11.

Le invito a revisar información de programas de software como SAS, SPSS; LISREL Y Smart-PLS para analizar análisis cuantitativo; y ATLAS.ti y MAXQDA para métodos cualitativos.

Luego de revisar la actividad propuesta, para una mejor comprensión del material estudiado identifique las características de estos softwares para procesar y analizar investigación. Seleccione y justifique ***¿por qué y para qué proceso de investigación lo utilizaría?***

Nota: Conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Realice una lectura comprensiva de la guía didáctica semanas 9, 10 y 11 y desarrolle el cuestionario para evaluar su nivel de comprensión de estas unidades. **¡Adelante y éxitos!**



Autoevaluación 4

Realice una lectura comprensiva de la guía didáctica semanas 9, 10 y 11 y desarrolle el cuestionario para evaluar su nivel de comprensión de estas unidades. ¡Adelante y éxitos!

A. Seleccione la opción correcta según corresponda:

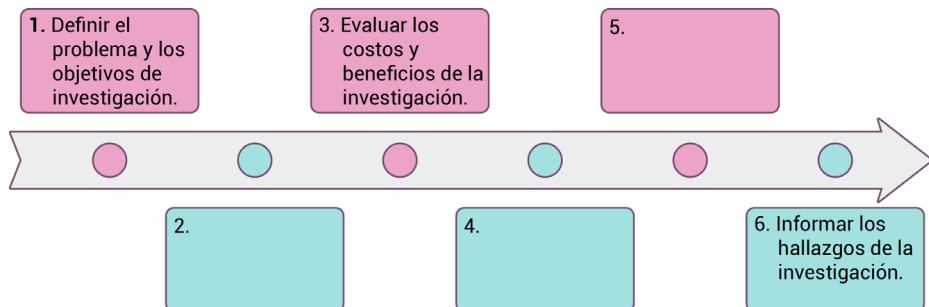
1. El acto de dividir un mercado considerando variables geográficas, demográficas, y de posición del usuario; con la finalidad de atender y satisfacer los deseos y necesidades se lo conoce como:
 - a. Posicionamiento.
 - b. Segmentación.
 - c. Segmento multinacional.
2. El identificar un mercado tomando en cuenta variables relacionadas a: sexo, edad, raza, estado civil y educación se está realizando una segmentación de mercado de tipo:
 - a. Geográfica.
 - b. Demográfica.
 - c. Psicográfica.
3. El proceso de obtener información mediante la recolección, procesamiento y análisis de datos, generando resultados que servirá para tomar decisiones de internacionalización se denomina:
 - a. Merchandising.
 - b. Mezcla de marketing.
 - c. Investigación de mercados.

4. La meta de la segmentación de mercados internacionales es:
- Optimizar el ajuste entre el comportamiento de compra de los consumidores en un segmento determinado y la mezcla de marketing, maximizando las ventas.
 - Obtener información mediante la recolección, procesamiento y análisis de datos, generando resultados que servirán para tomar decisiones de internacionalización.
 - Estructurar múltiples segmentos de mercados potenciales, sin injerencia para la mezcla de marketing.

B. Complete:

5. El propósito de la investigación y el desarrollo (I&D) son utilizados por la empresa nacional y/o internacional para:
-
-

6. Llene los espacios con los procesos faltantes para realizar una investigación de mercados internacional.



7. Estratégicamente, la función de marketing global de una compañía necesita determinar: ¿Cuándo es adecuada la _____? ¿Qué tan estandarizado _____? ¿Cuándo no es conveniente la estandarización _____?
8. A qué función (departamento) corresponde identificar los vacíos en el mercado, de manera que la compañía pueda desarrollar nuevos productos: _____.

C. Responda:

9. ¿Qué entiende por análisis empresarial?

10. Señale dos propósitos de las investigaciones de mercado de las compañías globales.

[Ir al solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 4

- Establece estrategias que determinen formas de negociación aprovechando oportunidades a nivel internacional.

Este resultado de aprendizaje permite al alumno comprender y aplicar las estrategias de la mezcla de marketing y las tácticas y comportamientos que debe realizar una compañía global con base en su estrategia de marketing internacional, a través del conocimiento de los procesos para segmentar mercados y de la revisión de las herramientas innovadoras en este campo.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

En la unidad 5: Inteligencia estratégica, se analizarán los atributos del producto, reconocer por qué y cómo la estrategia de distribución, publicidad y precios de una compañía podría variar entre países. Iniciemos el estudio estimados alumnos y éxitos en el presente aprendizaje.



Semana 12

Unidad 5. Inteligencia estratégica

Luego de analizar la segmentación de mercados e investigación de mercados. A continuación, estudiaremos los cuatro elementos que constituyen la mezcla de marketing: atributos del producto, estrategias de distribución, estrategia de comunicación y estrategia de precios, conocida como las cuatro P. La mezcla de marketing es el conjunto de opciones que ofrece la compañía a sus mercados meta.

Este tema será analizado en las semanas 12, 13 y 14, para lo cual será necesario revisar el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en el capítulo 18. Marketing global y análisis empresarial en donde se describe los atributos y estrategias del producto, distribución, comunicación y precio. **¡Empecemos con la semana 12!**

5.1. Estrategia de producto

La globalización ha aumentado la importancia del marketing para satisfacer las necesidades de los clientes y entregar productos de calidad, para lo cual es imprescindible el uso de estrategias de productos adecuados al mercado internacional. El producto es el punto central de la mezcla de marketing; la elección de los productos por parte de la compañía influye en el resto de actividades de la compañía.

Un producto es todo lo que la empresa ofrece para satisfacer las necesidades de los consumidores, por lo tanto, un producto no se refiere únicamente a un bien físico o tangible, sino que puede ser también un elemento intangible; dentro de este grupo podemos situar las ideas, las organizaciones y evidentemente, los servicios.

5.1.1. Atributos del producto

Para Hill (2021) un producto es un conjunto de atributos. Por ejemplo, los atributos de una hamburguesa incluyen sabor, textura y tamaño; los atributos de un hotel incluyen ambiente, calidad, comodidad y servicio. Los productos se venden cuando sus atributos coinciden con las necesidades de los consumidores y cuando los precios son adecuados.

5.1.1.1. Las diferencias culturales

Entre países tienen implicaciones relevantes para la estrategia de marketing. Por ejemplo, las hamburguesas no se venden en los países islámicos, donde el consumo de jamón está prohibido por la ley Islámica.

5.1.1.2. Tan importante como las diferencias culturales

Son las diferencias en el nivel de **desarrollo económico del país**, por lo general los países emergentes no demandan atributos adicionales, ya que prefieren productos básicos.

5.1.1.3. Los estándares de productos y técnicos

Son heterogéneos: las diferencias en los estándares de productos y tecnologías son amplias; sin embargo, la implementación de acuerdos comerciales que con frecuencia consideran estándares técnicos, podrían influir en ciertos mercados regionales volviéndolos más globalizados y estandarizados. Por ahora, las compañías descartan la producción y comercialización masiva de un producto totalmente global y estandarizado.

5.1.2. Marca global

La marca forma parte de la etiqueta y es un elemento fundamental dentro del producto. Como marca se entiende el nombre, sonido, un diseño, un símbolo o toda combinación de esos elementos que sirven para identificar los bienes y servicios de una compañía y lo diferencian de sus competidores.

La marca puede estar compuesta de varios elementos, siendo los más importantes tres: nombre de la marca, logotipo e isotipo.

El texto básico desde la página 540 a al 542 explica por qué tiene sentido variar los atributos de un producto de un país a otro.

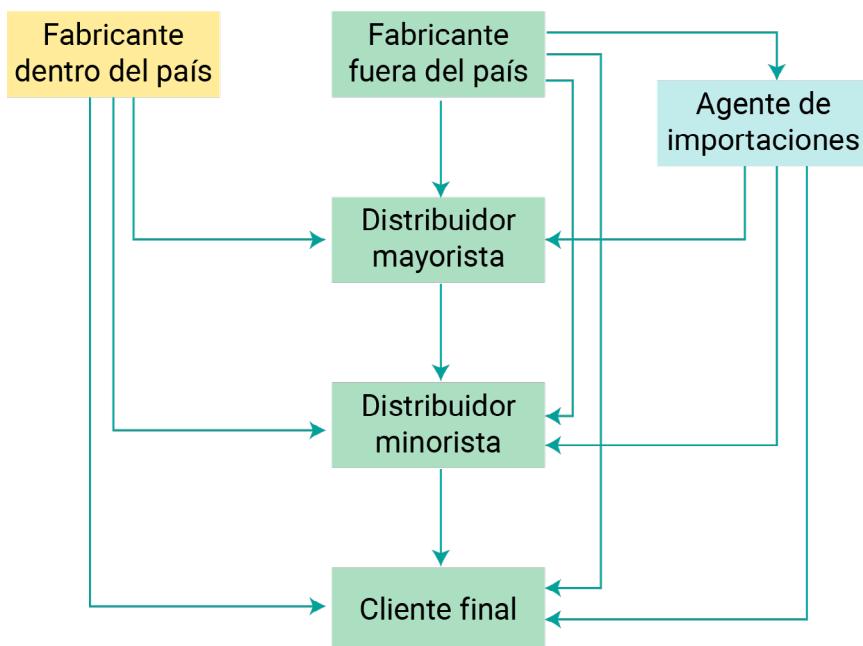
5.2. Estrategia de distribución

La segunda variable de la mezcla de marketing internacional comprende la estrategia de distribución considerada como el medio por el cual un producto se trasmite desde el lugar donde se produce hasta el punto donde se compra para uso o consumo final.

No existe estrategia de marketing exitosa si el producto no llega al cliente consumidor de manera adecuada. Para ello existen las redes de distribución y todo un conjunto de medios físicos para el transporte de los productos hasta los lugares países de consumo.

La figura 10 ilustra un sistema de distribución típico consistente en un canal que incluye a un distribuidor mayorista y a un minorista.

Figura 10.
Sistema de distribución típico.



Nota. Tomado de Hill, 2021.

En función a lo observado, si la compañía fabrica un producto en un país específico, podrá venderlo directamente al mayorista, minorista y/o consumidor; iguales opciones tiene la empresa si lo fabrica para el exterior.

Las cuatro diferencias principales entre los sistemas de distribución alrededor del mundo son: **la concentración de minoristas, la longitud del canal, exclusividad del canal y la calidad del canal**. Lo invito a revisarlo sus características y diferencias desde la página 542 a la página 545 del texto básico.

5.2.1. Selección de una estrategia de distribución y promoción

La selección de la estrategia de distribución determina qué canal utilizará la compañía para llegar a los consumidores potenciales. Existen algunas cuestiones que se deberían responder:

- ¿La empresa debería tratar de vender directamente al consumidor?
- ¿La empresa debería recurrir a los minoristas o mayoristas o un agente de importaciones?
- ¿La empresa podría invertir en su propio canal?

La estrategia óptima estaría determinada por los costos y beneficios relativos de cada alternativa, los cuales varían de un país a otro, dependiendo de los cuatro factores analizados: concentración de los minoristas, longitud del canal, exclusividad del canal y calidad del canal.

Como cada intermediario en un canal agrega su propio sobreprecio a los productos, por lo general hay un vínculo directo entre la longitud del canal, el precio de venta final y el margen de utilidad de la compañía. Cuanto más largo sea un canal, mayor será el sobreprecio agregado y mayor será el precio que los consumidores tendrán que pagar por el producto final. Para garantizar que los precios no sean demasiados altos como resultado de los márgenes de los múltiples intermediarios, una compañía quizá se vea forzada a operar con menores márgenes de utilidad (Hill, 2021).



Actividad de aprendizaje recomendada

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad, revise el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en su capítulo 18: Marketing global y análisis empresarial, estrategia de comunicación y la guía didáctica semana 12.

Le invito a analizar la sección: Enfoque en la administración: Identidad de marco global, Marvel Studios y Walt Disney Company (página 534, texto básico).

Luego de revisar la sección correspondiente, para una mejor comprensión del material estudiado vamos a identificar si la identidad de marca global es un asunto esencial para Marvel Studios y Walt Disney Company.

Seguramente su análisis será amplio, considere la estrategia de producto para centrar el análisis en la marca. El éxito global de la identidad de marca es muy ventajoso para la identidad de Marvel Studios.



Continuamos con el estudio del tema inteligencia estratégica analizando las dos últimas variables del *marketing mix*: Estrategia de comunicación y precios, para lo cual lo invito a revisar el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en el capítulo 18. Marketing global y análisis empresarial en donde se describe los atributos y estrategias de comunicación y precio. ¡Empecemos!

5.3. Estrategia de comunicación

Según Hill (2021) la comunicación internacional ocurre siempre que una compañía utiliza un mensaje de *marketing* para vender sus productos en otro país.

5.3.1. Barreras de la comunicación internacional

Según Hill (2021) la eficacia de la comunicación internacional de una compañía puede verse en riesgo por tres variables potencialmente cruciales:

1. **Barreras culturales:** Dificultan comunicar mensajes entre distintas culturas. La mejor forma en que una empresa puede superar las barreras culturales es desarrollar su habilidad transcultural. Así mismo debe utilizar talento local, como una agencia de publicidad local para desarrollar sus mensajes de marketing.
2. **Efectos de la fuente:** Ocurren cuando el receptor del mensaje (consumidor potencial) evalúa el mensaje con base en el estatus o la imagen del emisor. Los efectos de la fuente pueden dañar a una compañía internacional cuando los consumidores potenciales en un país meta tienen un sesgo contra las compañías extranjeras; y...
3. **Niveles de ruido:** Tiende a reducir la probabilidad de la comunicación eficaz. El ruido se refiere al número de otros mensajes que compiten por la atención del consumidor potencial, y eso varía también entre países.

Amplíe el tema analizando el texto básico en las páginas 547 y 548.

5.3.2. Estrategias de empuje y atracción

La principal decisión en relación con la estrategia de comunicación es la elección entre una estrategia de empuje y una de atracción. Una estrategia de empuje destaca la venta personal en vez de la de publicar de los medios de comunicación masiva en la mezcla promocional. Requiere del uso intensivo de una fuerza de ventas y es relativamente costosa. Una estrategia de atracción depende más de los medios de comunicación masiva para enviar los mensajes de *marketing* a los consumidores potenciales (Hill, 2021).

Las compañías pueden utilizar una estrategia de atracción y otras solo una estrategia de empuje; hay empresas que combinan las dos. La combinación óptima dependerá del tipo del producto y la sofisticación del consumidor, de la longitud del canal y de la complejidad de los medios de comunicación. Las estrategias de empuje tienden a favorecer para:

- Productos industriales o productos nuevos complejos.
- Cuando los canales de distribución son cortos.
- Cuando se dispone de pocos medios impresos o social media.

Las estrategias de atracción favorecen a:

- productos de consumo,
- cuando los canales de distribución son largos,
- cuando se dispone de suficientes medios impresos y social media para trasmisir el mensaje de *marketing*.

5.3.3. Publicidad global

Según Fischer y Espejo (2017) la publicidad es aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación. El objetivo básico de la publicidad es estimular las ventas, ya sea de manera inmediata o a futuro.

La publicidad global tiene ventajas económicas significativas; sin embargo, las compañías deben decidir si estandarizar o no la publicidad. El debate a favor de la publicidad estandarizada y en contra de la publicidad estandarizada, lo encuentra en el texto básico página 550.

5.4. Estrategia de fijación de precios

La estrategia de fijación de precios internacionales es una de las tareas más difíciles de toda la mezcla de *marketing* internacional. Los gerentes de las compañías deben entender que el precio induce a la compra y de este dependen las utilidades, de tal manera que la fijación de un precio debe retribuir a obtener utilidades y debe ser aceptado por el consumidor.

Esta sección examina tres aspectos de la estrategia de fijación de precios internacionales: discriminación de precios, fijación estratégica de precios y los factores regulatorios. A continuación, se analiza cada uno de ellos.

5.4.1. Discriminación de precios

Según Hill (2021), la discriminación de los precios existe siempre que los consumidores en distintos países pagan precios diferentes por el mismo producto o por versiones ligeramente distintas del producto.

Se necesitan dos condiciones para la discriminación de precios redituables:

1. La compañía debe ser capaz de mantener separados sus mercados nacionales.
2. Existencia de diferentes elasticidades, precio de la demanda en distintos países.

5.4.2. Fijación de precios estratégica

La fijación de precios estratégica engloba tres aspectos:

1. fijación de precios predatoria,
2. fijación de precios multipunto,
3. fijación de precios por la curva de experiencia.

Revise las diferencias entre los tipos de fijación de precios en las páginas del texto básico, página 552 y 553.

5.4.3. Influencias regulatorias sobre los precios

La capacidad para optar por la discriminación de precios o por la fijación de precios estratégica podría estar limitada por las regulaciones nacionales e internacionales, entre las que se encuentran las regulaciones *antidumping* y política sobre competencia. Revise la página 554 del texto básico.

5.5. Configuración de la mezcla de marketing

Las compañías internacionales podrían variar aspectos de su mezcla de *marketing* de un país a otro para considerar diferencias locales en la cultura, condiciones económicas, condiciones competitivas, estándares de productos y técnicos, sistemas de distribución, regulaciones gubernamentales, entre otras. Estas atribuciones podrían variar los atributos del producto, la estrategia de distribución, la estrategia de comunicación y la estrategia de fijación de precios.

A continuación, se ilustra algunos aspectos que deberían evaluarse para determinar qué tan estandarizada o personalizada debe ser la mezcla de *marketing* para varios segmentos de mercados internacionales. Le invito a profundizar sus conocimientos visualizando el siguiente recurso educativo:

[Configuración de la mezcla de marketing](#)

En función de la información presentada, el encargado de diseñar la mezcla de *marketing* podría construir otros indicadores, a más de los presentados en la infografía para las cuatro variables: producto, precio, distribución y comunicación. El analista debe procurar contar con información clara, concreta y oportuna para diseñar una mezcla de *marketing* que logre satisfacer las necesidades de los consumidores y/o clientes; logrando los resultados planificados por la compañía.

Para segmentar con eficiencia el mercado global, las compañías realizan investigaciones de mercados internacionales. La organización podría optar por crear su propio departamento de *marketing* o acudir a servicios externos, por ejemplo, [Jdpower](#) y [Theacsi](#) son dos compañías que realizan estudios de satisfacción al cliente. Le invito a investigar en Ecuador qué tipo de empresas ofrecen estos servicios.



Actividad de aprendizaje recomendada

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad revise el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en su capítulo 18: *Marketing global y análisis empresarial, estrategia de comunicación y precios* y la guía didáctica semana 13.

Le invito a analizar la sección: Enfoque en la administración: Marketing de social media de Burberry (página 546, texto básico).

Luego de revisar la sección correspondiente, para una mejor comprensión del material responda a la siguiente pregunta: ¿el *marketing* y la comunicación digital están direccionados solamente para grandes empresas internacionales?

Seguramente su análisis será amplio, considere la estrategia de comunicación para centrar el análisis. Estrategia de *marketing* y comunicación digital está dirigida para todo tipo de empresa grande, mediana y pequeña, independientemente de la actividad productiva.

Nota: Conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 14

Finalizamos el estudio de la inteligencia estratégica analizando el desarrollo de productos e **investigación y desarrollo** (I&D), para lo cual le invito a revisar el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en el capítulo 18. *Marketing global* y análisis empresarial en donde se describe el desarrollo de productos e I&D.
¡Empecemos!

5.6. Desarrollo de productos e I&D

Examinados varios temas relacionados con la globalización de mercados y marcas, el análisis empresarial y la investigación de mercados internacionales y las características de la mezcla de *marketing* y la configuración de la mezcla de *marketing*. Esta sección analizará la interacción entre *marketing* internacional, I&D y manufactura.

Según Hill (2021) las compañías necesitan forjar vínculos estrechos entre I&D, *marketing* y manufactura, lo cual es difícil para las compañías nacionales y aún más problemático para las organizaciones internacionales. Bajo este contexto, examinaremos la ubicación de las actividades de I&D, y la construcción de vínculos entre I&D, *marketing* y manufactura.

5.6.1. La ubicación de I&D

Según Hill (2021), las ideas de nuevos productos se ven estimuladas por las interacciones entre investigación científica, las condiciones de la demanda y las condiciones competitivas. Si todo lo demás permanece igual, la tasa de desarrollo de nuevos productos parece ser mayor en países donde:

- Se gasta más dinero en investigación básica y aplicada, y en desarrollo.
- La demanda subyacente es fuerte.
- Los consumidores son solventes.
- La competencia es intensa.

La investigación básica y aplicada, así como el desarrollo, descubre nuevas tecnologías y luego la comercializa. La fuerte demanda y los consumidores solventes crean un mercado potencial para nuevos productos. La intensa competencia entre compañías estimula la innovación.

5.6.2. Integración de I&D y marketing

Según Hill (2021), el desarrollo de nuevos productos es una actividad de alto riesgo, pero con potencial de generar altos rendimientos. Para obtener competencia en el desarrollo de nuevos productos, una compañía debe hacer dos cosas:

- Dispersar sus actividades de I&D hacia aquellos países que fueron pioneros en el lanzamiento de nuevos productos.
- Integrar I&D con *marketing* y manufactura.

Lograr estrecha integración entre I&D, *marketing* y manufactura requiere el uso de equipos multifuncionales. A continuación, trataremos este tema.

5.6.3. Equipos multifuncionales

Según Hill (2021), una forma de lograr integración multifuncional consiste en formar equipos de desarrollo de producto multifuncionales, compuestos por representantes de I&D, *marketing* y producción. Para que estos equipos funcionen con eficacia y cumpla con metas de desarrollo deben tener los siguientes atributos:

1. Dirigido por un gerente de proyecto con alto status dentro de la organización.

2. El equipo debe estar compuesto por al menos un miembro de cada función clave.
3. Los miembros del equipo deben estar centrados en un lugar con el propósito de crear un sentido de camaradería y facilitar la comunicación.
4. El equipo debe tener un plan claro y metas definidas.
5. Cada equipo necesita desarrollar sus propios procesos de comunicación y resolución de conflictos.

5.6.4. Desarrollo de capacidades globales de I&D

La necesidad de integrar I&D y *marketing* para comercializar adecuadamente nuevas tecnologías supone problemas especiales en las compañías internacionales, debido a que la comercialización requiera versiones diferentes de un nuevo producto para fabricarse en diferentes países. Para cumplir estos propósitos la compañía debe forjar vínculos estrechos entre sus centros de I&D y sus diversas operaciones nacionales.



Actividad de aprendizaje recomendada

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad revise el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en su capítulo 18: *Marketing global y análisis empresarial, Desarrollo de productos e I&D* y la guía didáctica semana 14.

Le invito a analizar y resolver el siguiente planteamiento: dentro de 20 años, habremos visto el surgimiento de enormes mercados globales para productos de consumo estandarizados. ¿Está de acuerdo con esta afirmación? Justifique su respuesta.

Nota: Conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Luego de analizar el planteamiento, el enfoque se dirige a que en el largo plazo las empresas de todo el mundo ofrecerán productos estandarizados, resultado de la globalización y uso de las tecnologías. La probabilidad a largo plazo será comprar los mismos tipos de bienes de consumo; ciertas evidencias o tendencias las estamos viviendo

actualmente debido a que los gustos y preferencias se están volviendo más cosmopolitas; ejemplo de ello es que el café va ganando terreno frente al té en Japón y en Reino Unido; mientras que las cenas congeladas estilo estadounidense son más comunes en Europa.

Para realizar la autoevaluación, realice una lectura comprensiva de las semanas 12,13 y 14. **¡Adelante y éxitos!**



Autoevaluación 5

Para realizar la autoevaluación realice una lectura comprensiva de las semanas 12,13 y 14. **¡Adelante y éxitos!**

A. Seleccione la opción correcta según corresponda:

1. La capacidad de una compañía para vender el mismo producto (nacional) a otros mercados se ve restringida por los siguientes estándares:
 - a. Implementación de acuerdos comerciales, regionales.
 - b. Diferencias culturales, desarrollo económico y técnicos.
 - c. Política comercial de los gobiernos de los países.
2. Considerando que el comportamiento de compra de los consumidores se ve influenciado por el desarrollo económico de cada país. Identificar la frase acorde a este contexto:
 - a. Los países altamente desarrollados tienden a reducir en los atributos de desempeño en sus productos; mientras que en los países menos desarrollados o emergentes se incrementan los atributos.
 - b. Los países altamente desarrollados tienden a incluir en los productos más atributos de desempeño que en los países menos desarrollados o emergentes.
 - c. Los atributos no tienen influencia para los países desarrollados y emergentes.
3. Todo aquello que la compañía nacional, internacional o global diseña, elabora, fabrica y ofrece al mercado para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor, cliente y/o usuarios se denomina:
 - a. Una necesidad.
 - b. Un bien o servicio (producto).
 - c. Una expectativa.

4. Los atributos de ambiente, calidad, comodidad y servicio se encuentran dirigidos para el producto-servicio:

- a. Automóviles.
- b. Alimenticios.
- c. Hoteles y hostales.

B. Seleccione la opción correcta según corresponda:

5. Se refiere al número de intermediarios entre el productor (o fabricante) y el consumidor _____.

6. La selección de una estrategia de distribución óptima para una compañía internacional está relacionada con _____.

7. La eficacia de la comunicación internacional de una compañía puede verse en riesgo por tres variables potencialmente cruciales:
1) _____ 2) _____
y 3) _____.

C. Defina lo siguiente.

8. Estrategia de empuje.

9. La combinación óptima de estrategia de atracción depende del tipo de producto, la sofisticación del consumidor, longitud del canal y de la complejidad de los medios de comunicación. La estrategia de atracción a qué tipo de producto tiende a favorecer?

10. En qué consiste la estrategia de precios predatoria.

[Ir al solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 5

- Aplica los conocimientos logísticos para realizar una operación de comercio internacional: importación o exportación.

Este resultado permitirá al alumno responder las siguientes preguntas: ¿dónde ubicar las actividades de producción?, ¿cuál tendría que ser el papel estratégico a largo plazo de los sitios de producción en el extranjero?, ¿la compañía debería desarrollar las actividades de producción en el extranjero o subcontratar esas actividades a proveedores independientes?, ¿cómo administrar una cadena de suministros globalmente dispersa?, y ¿la compañía debería administrar las cadenas de suministros globales o subcontratar la administración a empresas especializadas en la actividad?

Este resultado, estimado estudiante se logrará a través del conocimiento de los procesos de importación y exportación, revisión de las herramientas y aplicación en casos empresariales.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Para el desarrollo de la unidad 6: Logística internacional, se recurrirá a las ilustraciones de algunas redes de cadenas de suministros globales que mejor operan en el mundo; así como los casos iniciales y finales presentadas en el texto básico para comprender la estrategia, producción y administración de la cadena de suministro. Iniciemos el estudio estimados alumnos. ¡Éxitos en el presente aprendizaje!



Semana 15

Unidad 6. Logística internacional

Esta semana analizaremos el tema de logística internacional y las diferentes estrategias para administrar las cadenas de suministro, para lo cual será necesario revisar el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en el capítulo 17, página 499 a la página 528. Producción global y administración de la cadena de suministro. ¡Empecemos!

6.1. Estrategia, producción y administración de la cadena de suministro

Esta unidad se enfocará en el análisis de dos actividades de la creación de valor: **producción y administración de la cadena de suministro**, el propósito es explicar cómo podrían realizarse internacionalmente estas actividades para: I) reducir los costos de creación de valor; y II) agregar valor atendiendo mejorar las necesidades de los clientes.

El término **producción** denota a la creación de un bien o servicio y la **administración de la cadena de suministros** es la integración y coordinación de las actividades de logística, compras operaciones y canal de mercado, desde las materias primas (suministros) hasta el cliente final (comercialización). Tanto la producción como la administración de la cadena de suministros están estrechamente vinculados, ya que la capacidad de producción de la compañía depende de la entrega oportuna de suministros, para lo cual resultan fundamentales las funciones de **compras y logística**.

- **Compras:** es la parte de la cadena de suministro que se encarga de las compras alrededor del mundo de materias primas, componentes y productos empleados para la manufactura de los productos y servicios de la compañía.
- **Logística:** es la parte de la cadena de suministro que planea, implementa y controla los flujos efectivos y los inventarios de materias primas, componentes y productos utilizados en la manufactura.

Los objetivos de las cadenas de suministro (compras, logística) de una compañía internacional son:

1. Asegurar que el costo total de desplazar las materias primas hasta llegar a los bienes terminados resulte tan bajo como sea posible para el valor otorgado para el cliente final. Las prácticas de logística eficiente reducen la cantidad de inventarios en el sistema, aumentan la rotación de inventarios y facilitan los modos de transportación adecuados.
2. Elevar la calidad del producto o servicio, estableciendo estándares de calidad basados en el proceso, y eliminando del proceso de manufactura y de la cadena de suministros aquellas materias primas,

componentes y productos que sean defectuosos. En ese contexto, calidad significa confiabilidad, lo cual significa que el producto terminado no tenga defectos y funcione bien.

Las garantías de calidad deberían incorporarse en las porciones tanto ascendentes y descendentes de las cadenas de suministro global. La **cadena de suministro ascendente** incluye a todas las organizaciones y recursos que están implicados en la cadena de suministro que van desde las materias primas hasta las instalaciones de producción. La **cadena de suministro descendente** incluye todas las organizaciones y recursos que van desde la planta de producción hasta el cliente (Hill, 2021).

Como ilustra la figura 17.1 (página 503) del texto básico, la compañía que mejora su control de calidad también reducirá sus costos de creación de valor. Un mayor control de calidad reduce los costos.

La herramienta principal que la mayoría de los gerentes utilizan para incrementar la confiabilidad de su oferta de productos es la metodología de mejora de calidad *Six Sigma*, el cual se encuentra dentro de la filosofía administración de la calidad total. Le invito a revisar con detalle esta filosofía basada en la estadística que apunta a reducir defectos, aumentar la productividad, eliminar los desperdicios y reducir costos en toda la compañía en el texto básico, páginas 503 y 504.

6.2. ¿Dónde producir?

Una de las decisiones esenciales que enfrentan las compañías internacionales es ¿dónde ubicar las actividades de producción con menores costos y calidad del producto? Hill (2021) señala que la empresa que está considerando realizar producción internacional debe considerar factores nacionales, tecnológicos y de producción.

1. **Factores nacionales:** Diferencias en la política económica, cultura, en los costos de los factores, carreras comerciales, externalidades del lugar y tipos de cambio.
2. **Factores tecnológicos:** Costos fijos, escala eficiente mínima y tecnología de manufactura flexible.

- 3. Factores de producción:** 1. Características del producto. 2. Localización de las instalaciones de producción. Y 3. Roles estratégicos de las instalaciones de producción.

Le invito a revisar el texto básico desde la página 504 a la 510 donde se explica los factores y las variables a considerar en la decisión de ubicación.

6.3. Localización de las instalaciones de producción

Las decisiones de abrir nuevas instalaciones de producción fuera del país de origen de la compañía y determinar dónde ubicarla, es un rol que corresponde a los gerentes.

Según Hill (2021), las fábricas en el extranjero pueden tener uno o diversos roles o designaciones de carácter estratégico, incluyendo:

1. Fábrica en el extranjero.
2. Fábrica fuente.
3. Fábrica servidora.
4. Fábrica contribuyente.
5. Fábrica de avanzada; y
6. Fábrica líder.

Desde la página 510 a la 513 del texto básico explica cada una de estas clasificaciones, así como los costos ocultos de las ubicaciones en el extranjero.

6.4. Decisiones de fabricar o comprar

La decisión para determinar si un artículo se produce internamente (fabricar) o se adquiere a un proveedor externo (comprar) implica tomar decisiones a nivel estratégico (largo plazo) y operativo (corto plazo).

La decisión de fabricar o comprar se basa sobre todo en dos factores relevantes: **costo y capacidad de producción**. La primera incluye comprar materias primas, componentes y cualquier otro insumo para el proceso, junto con los costos para terminar el producto. Y la capacidad de producción se presenta como un costo de oportunidad.

Más allá de los elementos fundamentales de costos y capacidad de producción, los elementos que favorecen una decisión de fabricar incluyen: control de calidad, tecnología propia, tener control, exceso de capacidad, proveedores limitados, garantías de suministro continuo e impulsores de la industria. En la figura 17.3, pág. 514 del texto básico se analiza en términos operativos como estos factores son fundamentales para la capacidad de la producción de la empresa.

Después de haber explorado decisiones referentes a costo y capacidad de producción, el siguiente conjunto de decisiones se deriva de la ruta descrita en la figura 17.4, página 515 del texto básico.

6.5. Funciones de la cadena de suministro global

Analizadas la producción global: ¿dónde producir?, el rol estratégico de un lugar de producción en el extranjero y las decisiones de fabricar o comprar. Ahora centraremos el análisis en las tres funciones adicionales de la cadena de suministro de manera conjunta con la producción global: logística, las compras (abastecimiento) y la estrategia de distribución de la compañía.

6.5.1. Logística global

Considerando que la logística es la parte de la cadena de suministros que planea, implementa y controla los flujos efectivos y el inventario de materia prima, componentes y productos empleados en la manufactura. Las principales actividades en logística global son:

1. Administración de los centros de distribución global.
2. Administración del inventario.
3. Empaque y manejo de materiales.
4. Transportación; y
5. Logística inversa.

En el texto básico páginas 516- 518 se describe con amplitud cada una de estas logísticas.

A continuación, le invito a observar el siguiente recurso que contiene la ubicación de los aeropuertos internacionales de América del Sur.

[Transporte internacional](#)

Como habrá observado estimado estudiante, desde un enfoque operativo comercial la infraestructura es un proceso transcendental para finalizar el proceso de producción y consumo. El transporte requiere, además de los medios, la existencia de instalaciones fijas a usarse por los transportistas; por lo tanto, la ubicación de aeropuertos; además de puertos y vías terrestres son relevantes en la internacionalización.

REA: Le invito a revisar el simulador de puertos y embarques, utilícelo para determinar los costos de trasladar mercadería a otro país en cualquier medio de transporte: Fluvial o marítimo, aéreo y terrestre. A continuación, el *link* del [simulador](#).

6.5.2. Compras globales

Las compras representan la parte de la cadena de suministro que implica adquirir alrededor del mundo materias primas, componentes y productos utilizados en la elaboración de bienes y servicios de la compañía. Las actividades centrales implicadas en las compras incluyen el desarrollo de una estrategia idónea para compras globales y la selección de la estrategia de compras que sea más adecuada para la compañía.

Según Hill (2021), señala cinco estrategias adecuadas para realizar compras desde lo nacional hasta el nivel internacional:

En el nivel I: Las compañías simplemente participan en las actividades de compras nacionales. Con frecuencias las compañías se mantienen cerca de la sede del mercado interno para la compra de materias primas, componentes y productos similares para realizar sus operaciones.

Los niveles II y III: Se consideran “compras internacionales” en distintos grados y formas. Las organizaciones en el nivel II participan en actividades de compras internacionales solo cuando se necesita, lo que significa que su método de compras internacionales con frecuencia es reactivo y descoordinado entre los centros de compra y empresa.

Nivel III: Participa en actividades de compra internacionales como parte de su estrategia general de administración de la cadena de suministro. En este nivel la empresa comienza a reconocer que una estrategia de compras internacionales bien formulada y ejecutada en todo el mundo puede ser muy eficaz para lograr la competitividad.

Los niveles IV y V: Implican “compras globales” en diversos grados, así el nivel IV se refiere a actividades de compras globales que están integradas en diversos lugares del mundo. El nivel IV es una forma compleja alrededor del mundo.

Nivel V: Implica participar en actividades de compra globales que están integradas a través de distintos lugares y grupos funcionales en el mundo.

6.6. Gestión de la cadena de suministro

Las compañías tienen algunas alternativas para reducir costos por medio de una administración eficiente de la cadena de suministro. La reducción de los costos de materias primas en las manufactureras tendría efecto sustancial sobre la rentabilidad, considerando que las empresas manufactureras representan entre el 50 y 70% de los ingresos.

Cuatro áreas principales generan preocupación al administrar de una cadena de suministro global, incluyendo el rol del inventario justo a tiempo, el rol de la tecnología de la información, la coordinación de las cadenas de suministro globales y las relaciones interorganizacionales en las cadenas de suministro global (Hill, 2021). Le invito analizar estas áreas en el texto básico desde la página 519 a la 523.



Actividad de aprendizaje recomendada

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad revise el libro básico *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global* de Charles W. L. Hill, en su capítulo 17: Logística internacional y la guía didáctica semana 15.

Le invito a analizar el caso inicial: La tecnología de cadena de bloques y las cadenas de suministros globales (página 499).

Luego de revisar la actividad propuesta, para una mejor comprensión del caso responda a la siguiente pregunta: ***¿Qué ventajas tienen las compañías al utilizar las cadenas de bloques?***

Nota: Conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Sin duda, tendrá algunas alternativas de respuesta y coincidiremos en el análisis de que la producción y el caso global y la administración de la cadena de suministro son desde su diseño, complejas y están separadas geográficamente, sobre todo en la red de cadenas de suministro globales de una corporación multinacional. Es necesario recurrir a la tecnología de cadena de bloques, la cual hace posible que los ecosistemas de los socios de las cadenas de suministro o cualquiera de los socios de la compañía compartan información clave. Además, a través de las cadenas de bloques, las compañías obtienen un registro digital en directo y en tiempo real de las transacciones y movimientos de toda la red de la cadena de suministro, lo cual ayudaría a resolver los problemas relacionados con transparencia, confianza, capacidad y disposición.

Realice una lectura comprensiva de la guía didáctica semana 15. El desarrollo de las preguntas propuestas le permitirá, estimado estudiante evaluar su nivel de comprensión de esta unidad. **¡Adelante y éxitos!**



Autoevaluación 6

Estimado estudiante, realice una lectura comprensiva de la guía didáctica semana 15. El desarrollo de las preguntas propuestas le permitirá evaluar su nivel de comprensión de esta unidad. ¡Adelante y éxitos!

A. Seleccione la opción correcta según corresponda:

1. La producción y la cadena de suministro global pueden mejorar la posición competitiva de una compañía internacional al:
 - a. Estructurar sus propias cadenas de distribución.
 - b. Incrementar los costos totales de creación de valor.
 - c. Reducir los costos totales de creación de valor.
2. El medio de transporte internacional que por su capacidad permite trasladar grandes volúmenes de mercaderías, graneles, sólidos o líquidos, apelando a la economía de escalas, flexibilidad, versatilidad y competencia es el transporte:
 - a. Acuático: marítimo y fluvial.
 - b. Terrestre: automotor y ferroviario.
 - c. Aéreo.
3. La elección de un lugar de producción óptimo debe considerar:
 - a. Costos fijos, instalaciones en la producción y la disponibilidad de tecnologías.
 - b. Factores nacionales, tecnológicos y de producción.
 - c. Características del producto y ubicación de las instalaciones de producción.
4. Los factores que analizan la influencia de los costos de los factores, la política económica y la cultura nacional sobre los costos de producción, junto con la presencia de externalidades del lugar con el fin de elegir un lugar de producción, corresponde a los:
 - a. Factores nacionales.
 - b. Factores tecnológicos.
 - c. Factores de producción.

B. Complete:

5. El factor de producción es elemental para la elección de la elección de un lugar de producción óptimo. Identifique los elementos que conforman este factor.

6. Las funciones esenciales de la cadena de suministro global la integran:

7. Administrar una cadena de suministros implica:

8. Para lograr la integración y colaboración operativas dentro de una cadena de suministro global debería considerarse los siguientes objetivos operativos:

9. Para reducir los riesgos asociados con una cadena de suministro global es recomendable:

10. La parte de la cadena de suministro que planea, implementa y controla los flujos efectivos, inventarios de materia prima, componentes y productos empleados en la manufactura se denomina: _____.

[Ir al solucionario](#)



Preparación para examen bimestral

En esta semana dedique todo su tiempo a estudiar los contenidos desarrollados en el segundo bimestre y prepárese para rendir su examen presencial, de tal forma que logre alcanzar la máxima nota en este bimestre.

Estrategia

- Revise las unidades recomendadas para cada semana de estudio
 - UNIDAD 4: Investigación de mercados internacionales
 - UNIDAD 5: Inteligencia estratégica
 - UNIDAD 6: Logística internacional
- Apóyese con la guía didáctica y libro básico.
- Desarrollar las tareas recomendadas y autoevaluaciones propuestas en cada unidad.
- Organizar el tiempo en función de la distribución de las unidades estudiadas, utilizando herramientas como esquemas, resúmenes, las grabaciones y actividades síncronas desarrolladas dentro del componente.

;Ánimo y éxito!



4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Una de las preocupaciones generadas por la globalización es que la eliminación de las barreras al comercio internacional suprime fuentes de empleo, las empresas desplazan las actividades donde los salarios son menores, incremento de la contaminación y deterioro de las condiciones laborales. El poder de los gobiernos también se ve afectada.
2	a	La globalización de los mercados y de la producción están relacionados con la eliminación de las barreras de comercio exterior y la innovación tecnológica
3	c	Administrar los negocios internacionales es mucho más complejo que los negocios nacionales porque los países difieren de muchas formas, los problemas son mayores, los líderes presentan limitaciones por la intervención de los gobiernos y las transacciones internacionales están sujetas a distintas divisas.
4	La globalización.	El proceso histórico social iniciado a finales de la década de los 70 e inicios de los 80 que consiste en la creciente interdependencia entre los distintos países del mundo a través de una serie de transformaciones de carácter global, en donde las fronteras cada vez son menos relevantes es la globalización .
5	Político.	Considerando las diferencias en los sistemas políticos, económicos y legales; la siguiente aseveración "sistema de gobierno de una nación desarrollado en dos dimensiones: colectivismo-individualismo y democracia-totalitarismo" corresponde al sistema político .
6	Económico.	La medición del desarrollo económico a través del Ingreso Nacional Bruto (INB) corresponde al análisis de tipo económico .
7	patente, derechos de autor, marcas.	La patente , los derechos de autor y las marcas conforman los derechos sobre la propiedad intelectual.
8		El Índice de Desarrollo Humano (IDH) mide el desarrollo más allá de las medidas económicas y considera tres aspectos relevantes: esperanza de vida al nacer; logro educativo e ingresos que satisfacen las necesidades básicas de la población.

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
9		Estructura social, idioma, educación, filosofía económica, filosofía jurídica y religión.
10		Los estratos sociales se definen con base en las características socioeconómicas como antecedentes familiares, ocupación e ingreso.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Los gerentes utilizan la planificación estratégica como herramienta administrativa para conseguir objetivos a corto y largo plazo. Las estrategias son fundamentales para lograr el mejor desempeño de las compañías.
2	a	La creación de valor es la capacidad que tienen las empresas para generar riqueza y utilidades a través de agregar valor a sus productos.
3	b	La ventaja competitiva es el resultado de una estrategia de bajo costo y diferenciación de producto.
4	Primarias.	Las actividades de cadena de valor que involucran la investigación y desarrollo, diseño, la creación y la entrega del producto; marketing; y servicio de apoyo posterior a la venta corresponden a las actividades primarias .
5	Efectos del aprendizaje.	Tanto los trabajadores que aprenden por repetición de tareas en la actividad productiva como los empleados del área administrativa logran reducciones de costos y eficiencia administrativa denominado: efectos del aprendizaje .
6	c	La estructura organizacional básica (funcional) presenta las principales áreas de la empresa, no incluye divisiones internacionales.
7	a	Las estructuras con divisiones nacionales e internacionales son diseñadas por empresas que satisfacen las necesidades de mercados nacionales e internacionales.
8	b	La estructura mundial por áreas es utilizada por las empresas multinacionales y grandes empresas que atienden mercados globales.
9		La franquicia es una forma especializada de licencia en la que el franquiciador no solo vende una propiedad intangible (marca registrada) al franquiciatario, sino también que acuerde acatar reglas estrictas sobre la forma en que se realiza el negocio.
10		El modo de entrada a mercados extranjeros que otorga derechos sobre una propiedad intangible a otra entidad (licenciatario) durante un período específico y a cambio recibe el pago de regalías por parte del licenciatario.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Reunir información es el primer procedimiento que los gerentes deben realizar para conocer otros mercados y oportunidades internacionales para sus productos.
2	a	Los bancos son instituciones que facilitan las transacciones internacionales: importación y exportación.
3	a	El comercio compensatorio es un mecanismo alternativo que facilita las transacciones internacionales. Dentro de estas se encuentran el trueque, contra compra, compensación, desvío comercial y recompra.
4	a	Una desventaja del comercio compensatorio es que las compañías podrían recibir productos inservibles o de mala calidad.
5	b	Una desventaja del comercio compensatorio es que las compañías podrían recibir productos inservibles o de mala calidad.

B. Considerando los siete mecanismos de intercambio compensado (comercio compensatorio), elija la definición correcta mediante la utilización de líneas.

#	Cuestionamiento	Mecanismo de intercambio compensado
1	Pago del importador realizado en especies, productos o servicios que se obtienen con la tecnología, equipos y/o planta que se adquirió.	Offset (4)
2	Convenios bilaterales que se proponen inter-comerciar en cantidades y/o valores determinados durante cierto tiempo sin la utilización de monedas duras o fuertes como el dólar, euro, libra esterlina	Pase de mercaderías (SWAP) (6)
3	Empresa que desvía negocios del intercambio compensado y le encierra el desvío de los bienes o servicios hacia otro país con el objeto de obtener divisas fuertes de libre convertibilidad.	Compra compensada (5)
4	Contrato donde el comprador de tecnología y/o servicios exige que una parte de la importación sea pagada con productos que el exportador podrá comercializar.	Convenio de recompra (1)
5	Obligación de compra que se compromete a adquirir o adquirir bienes o servicios de manera que la actividad produzca un balance de pagos individual equilibrado.	Acuerdos de clearing (2)
6	Acuerdo entre dos firmas exportadoras que tienen la finalidad de abaratar costos de los productos a través de operaciones de embarque (disminución de distancia).	Desvío comercial (3)
7	Modalidad de intercambio de mercaderías y servicios entre países sin la utilización de divisas. Se emplean cartas de crédito "stand by" para cubrir posibles eventualidades.	Trueque (7)

**Ir a la
autoevaluación**

Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La segmentación de mercados permite a los empresarios identificar su mercado objetivo y satisfacer adecuadamente sus necesidades. Por lo tanto, podría enfocarse en uno o varios de estos segmentos.
2	b	Las variables demográficas son básicas en la segmentación de mercados; muchos investigadores empiezan segmentando sus mercados considerando variables como edad y sexo principalmente.
3	c	La investigación de mercados en la internacionalización de mercados es relevante para internacionalizar la empresa. Estos procesos requieren los siguientes procedimientos, determinación de objetivos, recolección y procesamiento de información, análisis y toma de decisiones.
4	a	La segmentación de mercados tiene como meta ajustar las necesidades de los consumidores a una mezcla de marketing apropiada.
5	Reducir costos, agregar valor a la compañía y clientes.	El propósito de la investigación y el desarrollo (I&D) son utilizados por la empresa nacional y/o internacional para: reducir costos y agregar valor a la compañía y clientes.
6	2, 4 y 5	2: Determinar las fuentes de datos. 4: Recopilación de datos. 5: Análisis e interpretación de datos.
7	estandarización del producto, puede ser, de los productos	¿Cuándo es adecuada la estandarización del producto? ¿Qué tan estandarizado puede ser? ¿Cuándo no es conveniente la estandarización de los productos?
8	Marketing.	A qué función (departamento) corresponde identificar los vacíos en el mercado, de manera que la compañía pueda desarrollar nuevos productos: marketing .
9		El conocimiento, las habilidades y tecnología que permiten la exploración, así como una investigación más profunda de las estrategias y actividades de negocios internacionales de una compañía para obtener información y orientar el desarrollo e implementación de estrategias en el futuro.
10	1 y 2	1) Evaluar la satisfacción de los clientes. 2) Evaluar de manera continua las necesidades, deseos y comportamiento de compra del consumidor.

**Ir a la
autoevaluación**

Autoevaluación 5		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Las diferencias culturales, desarrollo económico y tecnología condicionan la oferta de productos. Las compañías deben realizar un análisis del macroentorno para ofrecer nuevos productos o ajustarlos al país al que se expenderá.
2	b	Según el grado de desarrollo y crecimiento económico de los países se ajustará la oferta de productos, fijación de precios, canales de distribución y publicidad (mezcla de marketing).
3	b	Un producto es un bien (tangible) o un servicio (intangible) que satisface necesidades. Algunos autores identifican a los dos como producto.
4	c	Los atributos dependen del tipo de bien o servicio. El servicio de hotelería considera el ambiente, calidad comodidad y servicio como principales atributos.
5	Longitud del canal.	Se refiere al número de intermediarios entre el productor (o fabricante) y el consumidor longitud del canal .
6	costos, beneficios, alternativa	La selección de una estrategia de distribución óptima para una compañía internacional está relacionada con costos y beneficios de la alternativa seleccionada.
7	1, 2 y 3	1. Barreras culturales. 2. Efectos de la fuente. 3. Niveles de ruido
8		Es la estrategia de comunicación que destaca la venta personal en vez de la publicidad de los medios de comunicación masiva en la mezcla promocional.
9		Productos de consumo, canales de distribución largos y cuando dispone de suficientes medios impresos y social media para transmitir el mensaje.
10		Corresponde cuando se usa el precio como arma competitiva sacando de un mercado nacional a los competidores más débiles; y una vez que los competidores han abandonado el mercado, la compañía sube los precios y obtiene utilidades elevadas.

**Ir a la
autoevaluación**

Autoevaluación 6		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	La ventaja competitiva (diferenciación en costos) a más de la creación de valor (productos) asegura a la compañía un posicionamiento internacional exitoso.
2	a	El transporte marítimo es uno de los medios de transporte ideales para trasladar mercadería en grandes cantidades a otros países a bajo costo. Por lo tanto, la ubicación de puertos es fundamental en el comercio exterior.
3	b	La elección de un lugar de producción óptimo requiere del análisis de tres factores: nacionales, tecnológicos y de producción.
4	a	Los factores nacionales incluyen el análisis de los costos, política económica y cultura; además de las externalidades.
5		Producto, ubicación de las instalaciones de producción y los papeles estratégicos de las instalaciones de producción.
6		Logística, compras(abastecimiento), producción (administración de operaciones) y canales de marketing
7		Organizar el sistema de inventarios eficaces, utilizar tecnologías de información, coordinar acciones dentro de la cadena y entablar relaciones interorganizacionales.
8		Receptividad, reducción de divergencia, reducción de inventario, consolidación de envío, calidad y apoyo al ciclo de vida.
9	la dependencia, solo proveedor.	Para reducir los riesgos asociados con una cadena de suministro global es recomendable: Reducir la dependencia de un solo proveedor .
10	logística global	La parte de la cadena de suministro que planea, implementa y controla los flujos efectivos, inventarios de materia prima, componentes y productos empleados en la manufactura se denomina: logística global .

**Ir a la
autoevaluación**



5. Glosario

Señor estudiante, los términos clave (glosario) los encuentra en el texto básico, al final de cada unidad. Le invito a revisarlos.



6. Referencias bibliográficas

- Arese, H. (2020). *Introducción al comercio exterior*. Buenos Aires: Ediciones Errepar.
- Cortina, A., Orts, A. C., & Navarro, E. M. (1996). *Ética*. Ediciones AKAL.
- D'Souza, C., Taghian, M. & Khosla, R. (2007). Examination of environmental beliefs and its impact on the influence of price, quality and demographic characteristics with respect to green purchase intention. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, 15 (2), 69-78.
- Fischer, L y Espejo J. (2017). Mercadotecnia. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Hill, Ch. W. L. (2021). *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global*. Ediciones McGrawHill. Decimotercera edición. México.
- Levitt, Theodore (1983). *Globalización de los mercados*, Harvard Business Review.
- Lombana, J., Rozas, S., Corredor, C., Harold, S., H., Castellanos, A., González, J., y Ortiz, M., (2014). *Negocios Internacionales. Fundamentos y estrategias*. ECOE Ediciones. 2.^a Edición, Bogotá.
- Lozano, J. Félix. (2011). *Qué es la ética de la empresa*. Editorial Proteus.
- Porter, Michael: "La ventaja competitiva de las Naciones", Javier Vergara, México, 1992.
- Remacha, M. (2017). *Empresa y objetivos de desarrollo sostenible*. Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa, 34. <https://media.iese.edu/upload/ST0438.pdf>
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*, Nueva York, Alfred A. Knopf.
- Silvera, R. (2020). Gestión logística internacional. ECOE Ediciones. 1.^a Edición. Bogotá.

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2017). *¿Qué es una importación?*
Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2017). *¿Qué es una exportación?*
Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

Sistema de Información sobre Comercio Exterior-SICE (2016). *Acuerdos Comerciales* Recuperado de http://www.sice.oas.org/tpd_s.asp

PROECUADOR (2020). *Ficha Técnica de País.* Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-comercial/>

PROECUADOR (2020). *Estudios de Mercado.* Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/estudios-de-mercado/>

PROECUADOR (2020). *Requisitos de importación.* Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>

PROECUADOR (2020). *Requisitos de exportación.* Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec>