



UTPL
La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

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

Guía didáctica



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

Guía didáctica

Carrera

PAO Nivel

Administración de Empresas

VII

Autora:

Mayra Janeth Ortega Vivanco



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

Guía didáctica

Mayra Janeth Ortega Vivanco

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilojacialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

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

Año de edición: octubre, 2021

Edición: primera edición reestructurada en febrero 2025 (con un cambio del 10%)

Loja-Ecuador



**Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual
4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)**

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0** (CC BY-NC-SA 4.0). Usted es libre de **Compartir** – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Adaptar – remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: Reconocimiento- debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. No Comercial-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. Compartir igual-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Índice

1. Datos de información	8
1.1 Presentación de la asignatura.....	8
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3 Competencias del perfil profesional	8
1.4 Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje	10
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	11
Primer bimestre	11
Resultado de aprendizaje 1:	11
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	12
Semana 1	12
Unidad 1. Negocios y escenarios internacionales (Análisis: industria, Ecuador y el mundo)	12
1.1. La globalización	12
Actividad de aprendizaje recomendada	25
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	26
Semana 2	26
Unidad 1. Negocios y escenarios internacionales (Análisis: industria, Ecuador y el mundo)	26
1.2. Diferencias nacionales	26
Actividades de aprendizaje recomendadas	43
Autoevaluación 1.....	43
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	46
Semana 3	46
Unidad 2. Etapas del negocio internacional	46
2.1. Estrategias empresariales internacionales	46
Actividad de aprendizaje recomendada	52
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	54

Semana 4	54
Unidad 2. Etapas del negocio internacional	54
2.2. Organización de los negocios internacionales	54
Actividad de aprendizaje recomendada	62
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	63
Semana 5	63
Unidad 2. Etapas del negocio internacional	63
2.3. Entrada de mercados desarrollados y emergentes	63
Actividades de aprendizaje recomendadas	67
Autoevaluación 2.....	68
Resultado de aprendizaje 2:	72
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	72
Semana 6	72
Unidad 3. Internacionalización de la empresa	72
3.1. Exportación, importación y comercio compensatorio.....	73
Actividad de aprendizaje recomendada	77
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	78
Semana 7	78
Unidad 3. Internacionalización de la empresa	78
3.1. Exportación, importación y comercio compensatorio.....	78
Actividades de aprendizaje recomendadas	80
Autoevaluación 3.....	80
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	83
Semana 8	83
Preparación para examen bimestral	83
Segundo bimestre.....	84
Resultado de aprendizaje 3:	84
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	84
Semana 9	84

Unidad 4. Investigación de mercados internacionales	84
4.1. Globalización de mercados y marcas.....	85
4.2. Segmentación de mercados	86
4.3. Análisis empresarial	87
Actividades de aprendizaje recomendadas	88
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	88
Semana 10	88
Unidad 4. Investigación de mercados internacionales	88
4.4. Procesos de investigación de mercados.....	89
Actividad de aprendizaje recomendada	92
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	93
Semana 11	93
Unidad 4. Investigación de mercados internacionales	93
4.4. Procesos de investigación de mercados.....	93
Actividades de aprendizaje recomendadas	95
Autoevaluación 4.....	96
Resultado de aprendizaje 4:	99
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	99
Semana 12	99
Unidad 5. Inteligencia estratégica.....	99
5.1. Estrategia de producto.....	100
5.2. Estrategia de distribución.....	102
Actividades de aprendizaje recomendadas	104
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	105
Semana 13	105
Unidad 5. Inteligencia estratégica.....	105
5.3. Estrategia de comunicación.....	105
5.4. Estrategia de fijación de precios	107
5.5. Configuración de la mezcla de marketing	109

Actividad de aprendizaje recomendada	110
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	111
Semana 14.....	111
Unidad 5. Inteligencia estratégica.....	111
5.6. Desarrollo de productos e I+D.....	111
Actividades de aprendizaje recomendadas	113
Autoevaluación 5.....	114
Resultado de aprendizaje 5:	117
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	117
Semana 15.....	117
Unidad 6. Logística internacional.....	117
6.1. Estrategia, producción y administración de la cadena de suministro	118
6.2. ¿Dónde producir?	121
6.3. Localización de las instalaciones de producción	122
6.4. Decisiones de fabricar o comprar	122
6.5. Funciones de la cadena de suministro global.....	124
6.6. Gestión de la cadena de suministro	127
Actividades de aprendizaje recomendadas	127
Autoevaluación 6.....	129
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	131
Semana 16.....	131
Preparación para examen bimestral	131
4. Autoevaluaciones	132
5. Glosario.....	141
6. Referencias bibliográficas	144



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 del perfil profesional

Gestionar e interrelacionar los elementos del entorno empresarial para el fomento de las capacidades organizacionales a través de la aplicación de fundamentos teóricos y modelos cuantitativos y cualitativos aprovechando oportunidades de mejora en el tejido empresarial, promoviendo valores, el espíritu de equipo y la actitud de liderazgo.

Diseñar planes integrales en todos los niveles empresariales, para asegurar la sostenibilidad y proyección empresarial a través del talento humano, la innovación, el conocimiento y los recursos organizacionales, preparando a la organización a ser competitiva y adaptable a un entorno cambiante y un mundo globalizado.

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; mismos que le permitirán la comprensión, análisis, aplicación y evaluación de los procesos y estrategias de internacionalización.

La asignatura está organizada 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 le permitirá comprender de qué manera el proceso de globalización crea oportunidad para las empresas y los países; así como 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!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



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 dedicada 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.

¡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 los 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 analizarán 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. Un ejemplo es el caso de la corporación Boeing, el mayor exportador de Estados Unidos, que construye aeronaves comerciales grandes como el 787 Dreamliner, el cual está conformado por más de un millón de piezas en formación de vuelo y utiliza 50 proveedores externos dispersos por el mundo.

Le invito a dar respuesta a la siguiente interrogante.

¿La globalización de los mercados y de la producción favorece 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 la satisfacción de las necesidades de los consumidores y/o clientes.

1.1.2. Instituciones globales

Conforme los mercados se expanden 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 la siguiente infografía se mencionan las instituciones globales y las responsabilidades.

[Instituciones globales](#)

Como habrá observado, estimado estudiante, las cinco instituciones globales ejercen un rol fundamental en la internacionalización de las empresas. Revise los objetivos y acciones en la siguiente tabla 1.



Tabla 1*Instituciones globales: Objetivos y acciones*

Año de creación	Objetivos	Acciones	Estados miembros
Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) 1947-1995	<ul style="list-style-type: none">• Supervisar el sistema comercial internacional.• Garantizar que los estados miembros cumplan las reglas de los tratados comerciales suscritos.• Facilitar acuerdos multilaterales adicionales entre los miembros.• Promover la reducción de barreras al comercio u las inversiones internacionales.	<ul style="list-style-type: none">• Negociaciones comerciales.• Aplicación y vigilancia.• Solución de diferencias.• Creación de capacidad comercial,• Proyección exterior.	
Organización Mundial del Comercio (OMC):			166 países



Año de creación	Objetivos	Acciones	Estados miembros
Fondo Monetario Internacional (FMI): 1944	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el orden en el sistema monetario internacional. • Fomentar la cooperación monetaria internacional. • Impulsar el comercio y el crecimiento económico internacional. • Evitar políticas que afecten la prosperidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y asesoramiento sobre economía y finanzas. • Préstamos y apoyo financiero a países miembros. • Asistencia técnica y capacitación para implementar políticas económicas sólidas. 	191 países
Organización de las Naciones Unidas (ONU) 1945	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la paz y la seguridad internacional. • Fomentar relaciones amistosas entre las naciones. • Cooperar en la solución de problemas internacionales y promover el respeto a los derechos humanos. • Actuar como centro de coordinación para las acciones de los países miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir conflictos y facilitar acuerdos entre las partes involucradas. • Proporcionar ayuda humanitaria. • Impulsar el desarrollo sostenible y promover la acción climática. • Proteger y garantizar el cumplimiento del derecho internacional. 	193 países

Año de creación	Objetivos	Acciones	Estados miembros
Grupo de los 20 (G20) 1999	<ul style="list-style-type: none"> • Promover mayores niveles de vida, pleno empleo y condiciones de desarrollo económico y social. • Promover la estabilidad económica global y el crecimiento sostenible. • Prevenir crisis económicas mundiales. • Implementar políticas públicas en áreas como trabajo, energía, medio ambiente, salud y combate a la corrupción. • Diseñar una arquitectura financiera internacional favorable para sus miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar estrechamente con instituciones internacionales como el Banco Mundial. • Economía global y mercados financieros. Asuntos fiscales y comercio internacional. • Agricultura y empleo. • Energía y combate a la corrupción. • Participación de la mujer en el mercado laboral. • Implementación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. • Cambio climático y salud global. • Lucha contra el terrorismo, Promoción de emprendimientos inclusivos. • Atención a refugiados y migrantes. 	19 países

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.

Además, 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.

En definitiva, en las últimas décadas hemos sido testigos y participados dentro del proceso de globalización tanto de los mercados como de la producción. La globalización de los mercados implica que los mercados se están uniendo en un enorme conglomerado; mientras que la globalización de la producción traslada las actividades de producción de un país a otro óptimo en las distintas partes del mundo.

Como consecuencia de la globalización de la producción y los mercados en los últimos años el comercio internacional creció más rápido que la producción mundial; la inversión extranjera directa se impulsó, las importaciones ingresaron más rápidamente en las naciones industriales y las presiones competitivas aumentaron en todas las industrias.

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.

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).

La globalización es un fenómeno que ha transformado el mundo en las últimas décadas, interconectando economías, culturas y sociedades. Aunque ha generado beneficios significativos, también ha suscitado críticas y preocupaciones. A continuación, se presentan algunos argumentos a favor y en contra de la globalización.

A. Argumentos a favor de la globalización

1. Crecimiento económico y desarrollo

La globalización ha impulsado el comercio internacional, permitiendo a los países acceder a mercados más amplios, fomentando el crecimiento económico, especialmente en naciones en desarrollo que han podido exportar sus productos a nivel mundial.

2. Transferencia de tecnología y conocimiento

La interacción global facilita el flujo de tecnología y conocimientos entre países, lo cual acelera su desarrollo industrial y científico.

3. Diversidad cultural y comprensión global

El intercambio cultural enriquece a las sociedades al exponerlas a nuevas ideas, valores y prácticas, lo cual promueve la tolerancia y la comprensión entre diferentes culturas y países.

4. Mejoras en la calidad de vida

El acceso a una variedad más amplia de bienes y servicios puede mejorar la calidad de vida. Productos que antes eran inaccesibles ahora están disponibles gracias al comercio global.

5. Eficiencia y competitividad

La competencia internacional obliga a las empresas a ser más eficientes e innovar constantemente, lo que conduce a mejores productos y precios más bajos para los consumidores.

B. Argumentos en contra de la globalización

1. Desigualdad económica:

- La globalización ha incrementado las brechas entre países desarrollados y en desarrollo.
- Las ganancias de la globalización no se distribuyen equitativamente, lo que beneficia principalmente a las grandes corporaciones y economías avanzadas.

2. Pérdida de soberanía:

Los países pueden perder control sobre sus economías y políticas debido a la influencia de organismos internacionales y empresas multinacionales.

3. Desindustrialización y desempleo:

La competencia global puede llevar a la deslocalización de industrias hacia países con menores costos laborales, afectando el empleo en los países de origen.

4. Impacto ambiental:

El aumento del comercio y la producción ha llevado a una mayor explotación de recursos naturales y a la contaminación ambiental.

5. Erosión cultural:

La globalización amenaza las culturas locales, reemplazándolas con una cultura global homogénea dominada por las potencias económicas y culturales.

6. Vulnerabilidad económica:

La interconexión económica propaga rápidamente las crisis financieras entre países.

7. Explotación laboral:

Las empresas pueden aprovecharse de la mano de obra barata en países en desarrollo, fomentando condiciones de trabajo precarias y bajos salarios.

Le invito a analizar este tema en los países en vías de desarrollo como Ecuador, que depende en gran medida de las exportaciones de recursos naturales; así como los efectos de este fenómeno, beneficios y desafíos que merecen ser analizados.

1.1.5. Administración en el mercado globalizado

Administrar empresas globales implica enfrentar un conjunto de desafíos únicos que requieren habilidades y competencias específicas. Los gerentes en un entorno global deben poseer capacidades estratégicas, culturales y operativas para garantizar el éxito de la organización en un mercado internacional.

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.

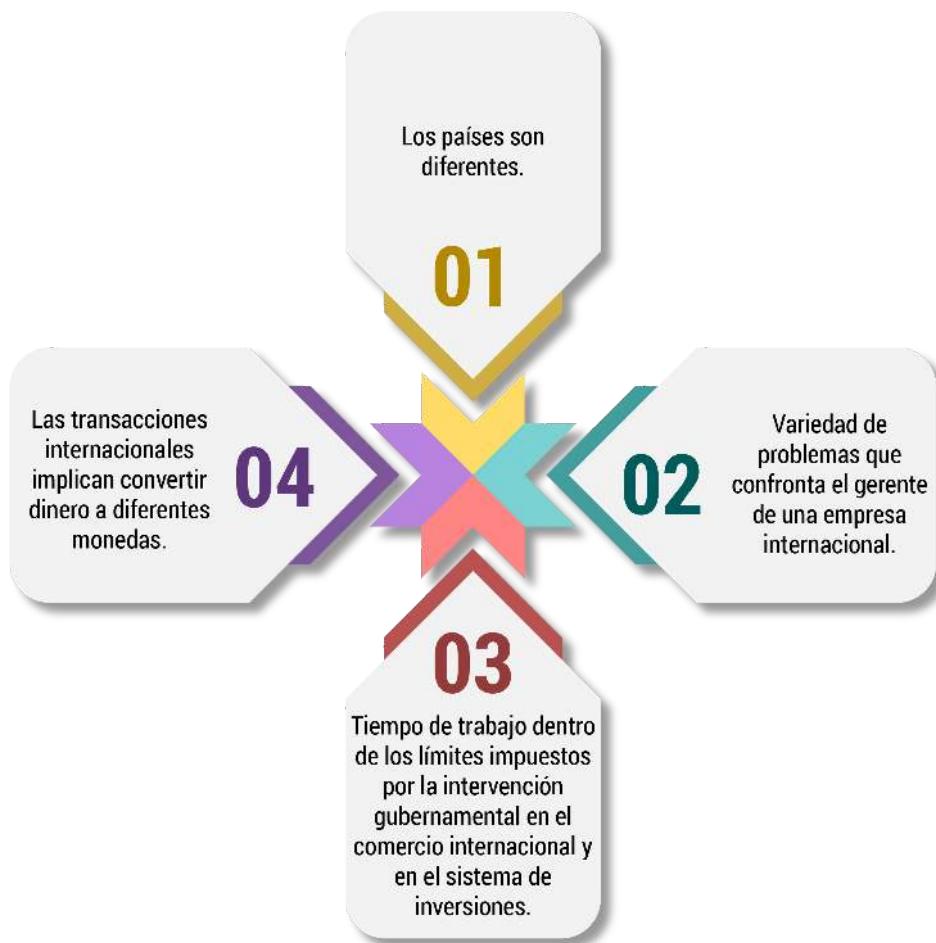
Todo lo que tiene que hacer una empresa para considerarse internacional es participar en el comercio (exportar o importar productos) o participar con inversiones internacionales; por lo tanto, la tendencia actual de las empresas es la globalización de los mercados y producción.

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 quizá 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 este tipo de empresas 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 *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 31), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

La figura 1 presenta al menos cuatro razones de administrar una empresa internacional: 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, el comercio internacional y el sistema de inversiones; y 4. Las transacciones comerciales implican convertir dinero a diferente moneda.

En resumen, los gerentes de empresas globales deben ser profesionales multifacéticos con habilidades estratégicas, interculturales y técnicas. Su éxito radica en equilibrar las demandas globales con las necesidades locales, liderar con empatía y visión, y adaptarse rápidamente a un entorno empresarial en constante cambio. La formación continua, el aprendizaje intercultural y el uso efectivo de la tecnología son pilares esenciales para afrontar estos retos con éxito.



Actividad de aprendizaje recomendada

Es hora de reforzar sus conocimientos a través de la siguiente actividad.

Revisar el video: [¿Qué es la globalización?](#) Luego identifique los pros y contra de la globalización y obtenga su propia conclusión del tema.

Analizado el contenido teórico y observado el video 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 la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 2

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

1.2. Diferencias nacionales

Continuando con el estudio de la unidad 1, en esta semana se analizará el tema de diferencias nacionales y las implicaciones para la práctica administrativa, 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

El análisis de los sistemas políticos, económicos y legales tiene un impacto significativo en el comercio internacional, ya que afectan la forma en que las empresas operan, compiten y se adaptan a diferentes entornos.

A continuación, se presenta un análisis de estas diferencias y su influencia en el comercio internacional. 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 determinan el grado de intervención del gobierno en la economía y las reglas bajo las cuales operan las empresas. 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.

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.

Revise con detenimiento los temas: diferencias en el desarrollo económico; política y progreso económicos (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

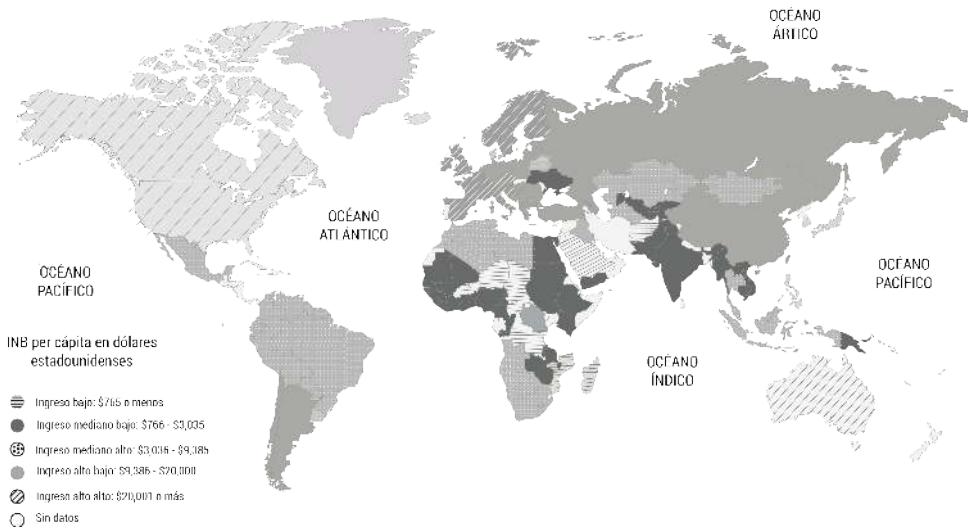
Los beneficios de hacer negocios en un país están en función del tamaño del mercado (población), riqueza actual (poder adquisitivo) y las perspectivas de crecimiento en el futuro.

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 las figuras 2, 3 y 4 se observan las diferencias y tendencias de vida entre países en el mundo.

Figura 2

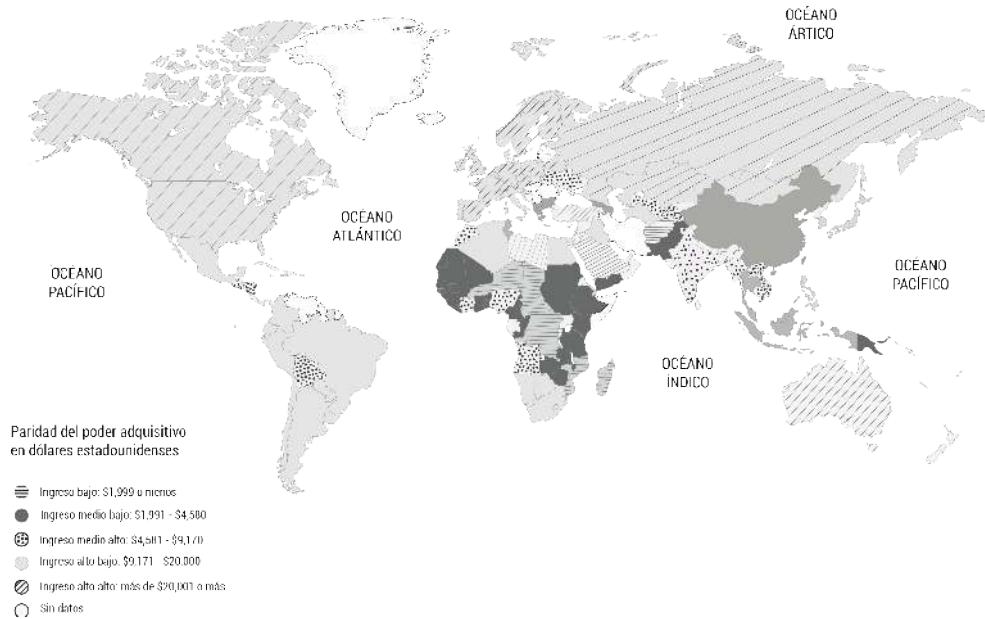
Mapa ingreso Nacional Bruto (INB), 2018



Nota. Mapa 3.1 Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 65), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

Figura 3

INP -Paridad del Poder Adquisitivo (PPA) per cápita 2018

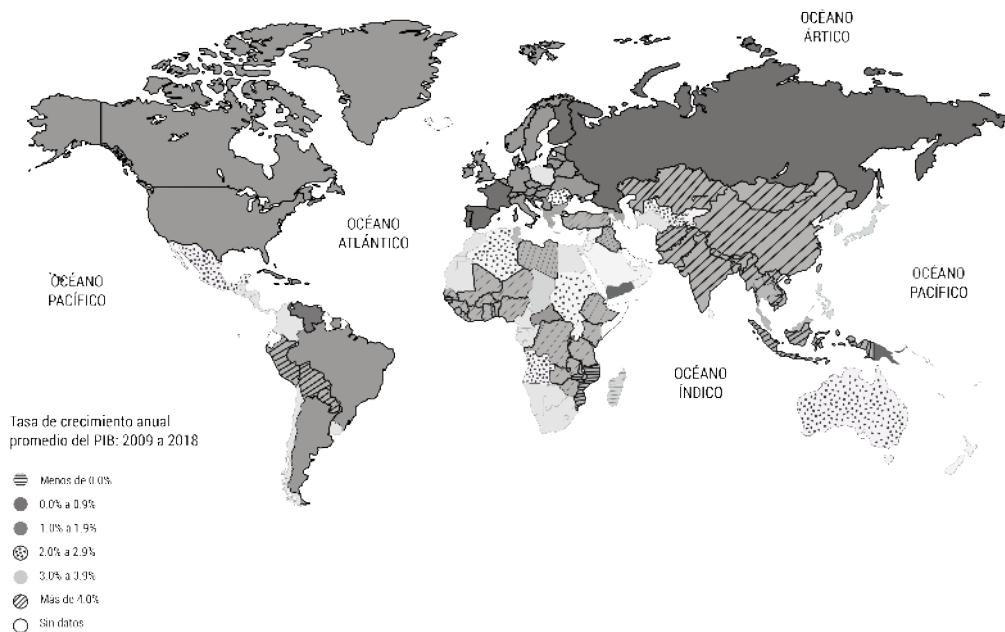


Nota. Mapa 3.2. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 66), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.



Figura 4

Tasa de crecimiento

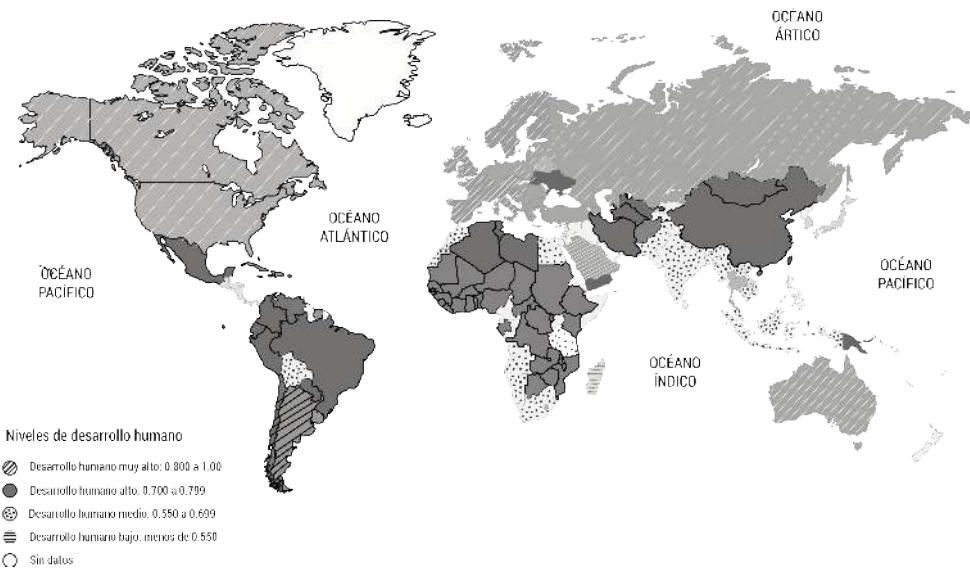


Nota. Mapa 3.3. Tomado de Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global (p. 67), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

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. La figura 5 presenta el índice de desarrollo humano en el mundo, reviselo.

Figura 5

Índice de desarrollo humano (IDH)



Nota. Mapa 3.4. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 69), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

Política 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 motores de crecimiento a largo plazo.

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 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.

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 indicadores relacionados.

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 para 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. 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 cómo 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.

A continuación, se presentan 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 negocios 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.

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, que es la unidad primaria de organización social.

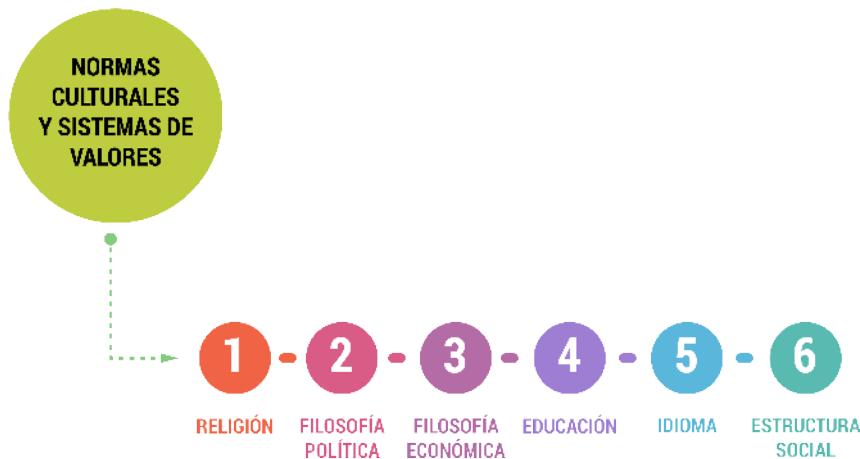
La estratificación social: es otro tema importante por considerarlo por sus características socioeconómicas, ocupación e ingreso. Según Hill (2021) la estratificación social se basa en cuatro principios básicos:

1. Rasgo de la sociedad, no un reflejo de diferencias individuales.
2. Se transmite de generación en generación.
3. Es universal, aunque variable.
4. 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 6.

Figura 6

Determinantes de la cultura.



Nota. Tomado de Hill, 2021.

La figura 6 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 se utilizan para guiar y moldear el comportamiento. La figura 7 muestra las religiones del mundo: cristianismo, islam, hinduismo, budismo, confucionismo. Le invito a analizar el mapa y las implicaciones económicas y empresariales.

Figura 7

Religiones del mundo



Nota. Mapa 4.1 en Hill, Ch. W. L. (2021). *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global*. Ediciones McGrawHill. Decimotercera edición. México.

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 la ética se analiza en el siguiente ítem.

Continuemos con la revisión de los temas respecto a la Ética, responsabilidad social corporativa y sustentabilidad.

1.2.4. Ética, responsabilidad social corporativa y sustentabilidad

En un mundo globalizado, las empresas internacionales enfrentan desafíos complejos relacionados con la ética empresarial, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la sustentabilidad. Incorporar estos principios en sus operaciones no solo mejora su reputación, sino que también genera beneficios económicos, sociales y ambientales.

La ética empresarial hace referencia a los principios y valores que guían el comportamiento y la toma de decisiones dentro de una empresa. Al aplicarla, se fomentará la confianza y la transparencia, cumplimiento legal, protección de la reputación y mitigación de riesgos.

La RSC implica el compromiso de las empresas de contribuir al bienestar social y económico, además de minimizar su impacto negativo en la sociedad. Su importancia radica en que cumple con las expectativas de los consumidores, atracción de talento, ventaja competitiva y fortalecimiento de relaciones comunitarias.

La sustentabilidad empresarial se enfoca en equilibrar los objetivos económicos con el respeto por el medioambiente y el bienestar social; permite el cumplimiento de normativas ambientales internacionales, reducción de costos a largo plazo, atracción de inversionistas responsables y adaptación al cambio climático.

Las empresas que integran la ética, RSC y sustentabilidad en sus operaciones son responsables y confiables, ganando la preferencia de consumidores de mercados internacionales y socios. En un mercado global cada vez más exigente, estas prácticas ya no son opcionales, sino fundamentales para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

1.2.4.1. Ética y compañías internacionales

La ética es un aspecto fundamental para las compañías internacionales debido a la complejidad de operar en diferentes contextos culturales, legales y económicos. En un entorno globalizado, las empresas no solo deben cumplir con las leyes locales, sino también actuar de manera responsable y respetar principios éticos universales. A continuación, se analizan los principales aspectos relacionados con la ética en las compañías internacionales:

1. Corrupción y sobornos

En algunos países, el soborno o las prácticas corruptas son comunes en los negocios. Sin embargo, participar en estas prácticas puede violar leyes internacionales (como la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de EE. UU.) y dañar la reputación de la empresa.

2. Condiciones laborales

La explotación laboral, incluido el trabajo infantil y las condiciones inseguras, es un problema recurrente en algunos países en desarrollo.

3. Respeto por los derechos humanos

En regiones con conflictos políticos o sociales, las empresas deben evitar complicidad en violaciones de derechos humanos, como la expropiación de tierras, la represión de comunidades indígenas o el apoyo a regímenes autoritarios.

4. Impacto ambiental

Muchas compañías internacionales son criticadas por prácticas que contribuyen a la contaminación, deforestación o agotamiento de recursos naturales, especialmente en países donde las regulaciones ambientales son laxas. Ejemplo: Derrames de petróleo, como el caso de Chevron-Texaco en la Amazonía ecuatoriana.

5. Diversidad cultural y normas locales

Las prácticas aceptables en una cultura pueden ser inaceptables en otra. Las empresas deben equilibrar la adaptación a las costumbres locales con el cumplimiento de principios éticos globales.

6. Competencia desleal

Participar en prácticas como *dumping*, manipulación de precios o el uso de información privilegiada puede beneficiar temporalmente a la empresa, pero va en contra de los principios éticos y las leyes internacionales.

7. Privacidad y uso de datos

En un mundo digitalizado, las compañías deben proteger los datos personales de sus clientes y empleados, cumpliendo con normativas como el GDPR (Reglamento General de Protección de Datos) de la Unión Europea.

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 implicaciones teóricas y prácticas. Las primeras permitirán conocer y reflexionar sobre los factores sociales y 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 trascendentes.

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 las prácticas internacionales están relacionados con las prácticas de empleo, derechos humanos, regulaciones ambientales, corrupción y responsabilidad social de las empresas.

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 toma 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.

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 fundamentadas 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.

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 medioambiente, 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).

1.2.4.3. Sustentabilidad

Las empresas utilizan estrategias sustentables cuando generan utilidades sin dañar el medioambiente; 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 sustentabilidad y los 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) son fundamentales para garantizar un desarrollo equitativo, inclusivo y respetuoso con el medioambiente. Al ser un esfuerzo colectivo, requiere el compromiso de gobiernos, empresas, y ciudadanos para implementar prácticas responsables y alineadas con estos objetivos. Lograr la Agenda 2030 no solo implica un beneficio global, sino también la creación de un futuro más justo y habitable para las generaciones presentes y futuras.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante el desarrollo de las siguientes actividades:

1. 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?

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

Nota Conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

2. 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. ¡**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.

¡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:
- a. 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.
 - b. Diferencias en los sistemas:
 - i) Económico.
 - ii) Político.
 - iii) Cultural.
 - iv) Responsabilidad social corporativa.
 - c. 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 desarrollada 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](#)



Semana 3

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 tratada en la semana 4, y finalmente, en la semana 5 se abordarán los mercados desarrollados y emergentes.

Iniciamos con el tema de estrategias empresariales, para lo cual es necesario apoyarse en la bibliografía complementaria. **¡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 donde se encuentre se clasificará, así las compañías que tienen menos de 500 empleados –Estados Unidos– serán 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\$ 1000.000,00) 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 8: cadena de valor.

Figura 8

La cadena de valor.



Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 378), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

La figura 8 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 tema en la bibliografía complementaria.

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 transfiriendo 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.

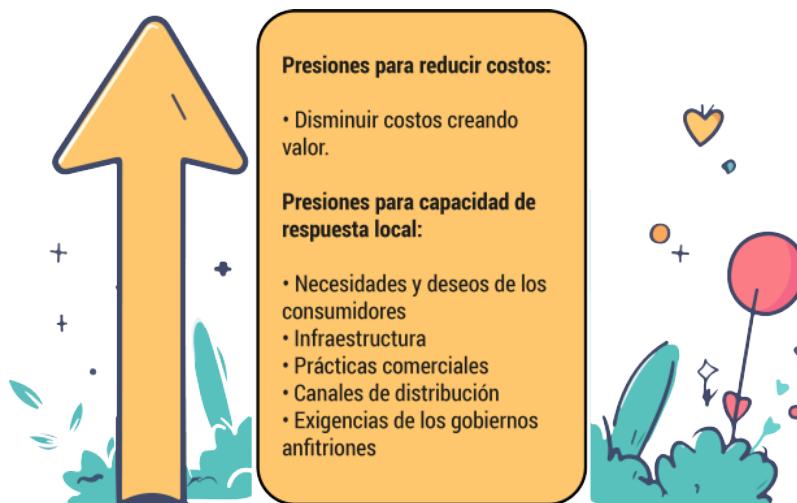
La expansión del mercado, economías de ubicación, efectos de la experiencia —economías de escala— y el apoyo de las actividades de las subsidiarias son pilares estratégicos para el éxito de empresas internacionales. Las empresas deben integrar estas estrategias de manera coherente para maximizar su competitividad y rentabilidad en un entorno globalizado, adaptándose a las particularidades de cada mercado mientras aprovechan las ventajas de operar a escala global.

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 9 muestra esas presiones competitivas.

Figura 9

Presiones competitivas



Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (pp. 387-391), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

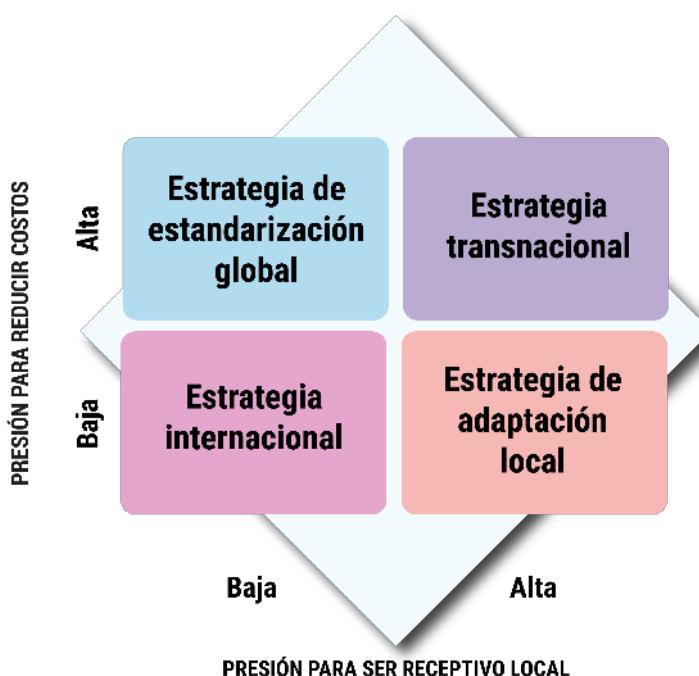
La figura 9, presenta los dos tipos de presiones competitivas. Las presiones para reducir costos requieren que una compañía trate de disminuir costos al crear valor; mientras que, la presión para capacidad de respuesta local surge de las diferencias nacionales en las necesidades y deseos de los consumidores, 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*.

2.1.4. Selección de estrategias globales

El rol de las compañías y las posturas estratégicas para competir internacionalmente en el contexto internacional es fundamental para crecer y el desarrollo sostenible. Para ser competitivas en un entorno global, las empresas adoptan posturas estratégicas que les permiten aprovechar las oportunidades de los mercados internacionales y gestionar los desafíos inherentes.

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 10.

Figura 10
Estrategias básicas.



Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (pp. 387-391, por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill).

La figura 10 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

Es hora de reforzar sus conocimientos a través de la siguiente actividad.

Analice la estandarización de la estrategia global de la siguiente empresa.

Una empresa multinacional de tecnología, TechGlobal, produce teléfonos inteligentes y desea implementar una estrategia global estandarizada para competir en mercados internacionales. Su objetivo es maximizar la eficiencia operativa y garantizar una experiencia uniforme para sus clientes en todo el mundo.

Para ello, plantea las siguientes acciones:

1. Diseñar un modelo único de teléfono que se comercialice en todos los países con las mismas características técnicas.
2. Establecer un precio global uniforme en dólares para todos los mercados.

3. Crear una campaña publicitaria única con el lema: "Conecta el mundo en tus manos".
4. Producir los teléfonos en dos grandes fábricas, una en Asia y otra en América Latina, para abastecer a todos los mercados.



Para realizar esta actividad, lea el caso planteado y responda a las tres preguntas:

1. ¿Cuáles son las ventajas de esta estrategia estandarizada para TechGlobal?
2. ¿Qué desafíos podría enfrentar la empresa en su implementación?
3. ¿Qué ajustes podría realizar TechGlobal para adaptarse a diferencias locales mientras mantiene la esencia de su estrategia global?



Para responder, recuerde que la empresa global tiene como propósito generar eficiencias significativas y fortalecer la marca en el ámbito internacional, para lo cual es recomendable mantener una estrategia global con adaptaciones mínimas locales, que logren equilibrio entre la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Entre las ventajas de las estrategias estandarizadas analice: i) economías de escala (modelo único), ii) consistencia de la marca (producto uniforme y campaña publicitaria global fortalecen la identidad de marca), iii) eficiencia de la cadena de suministro (centralizar en dos proveedores; y iv) rápido acceso a nuevos mercados.

En cuanto a los desafíos de la implementación, considere las preferencias del consumidor, fluctuaciones cambiarias, regulaciones locales, competencia local; y los ajustes sugeridos, enfóquese en las variables de la mezcla de marketing: producto, precio, plaza y promoción.

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



Semana 4

Unidad 2. Etapas del negocio internacional

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, para 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 deben ser competitivas.

¡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 de 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).

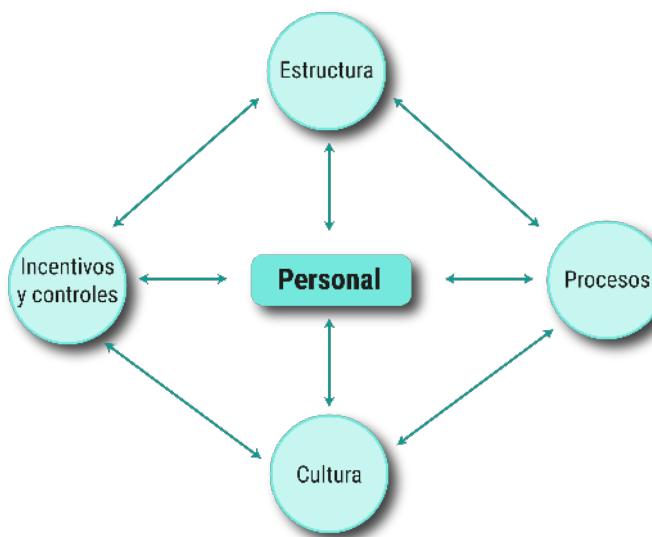
Otros autores identifican a la arquitectura organizacional como estructura organizacional; en ambos casos el propósito es lograr rentabilidad, lo cual requiere tres opciones:

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 que las condiciones competitivas tienen que ser congruentes.

La figura 11, describe los cinco elementos que integran la arquitectura Organizacional.

Figura 11

Arquitectura organizacional.

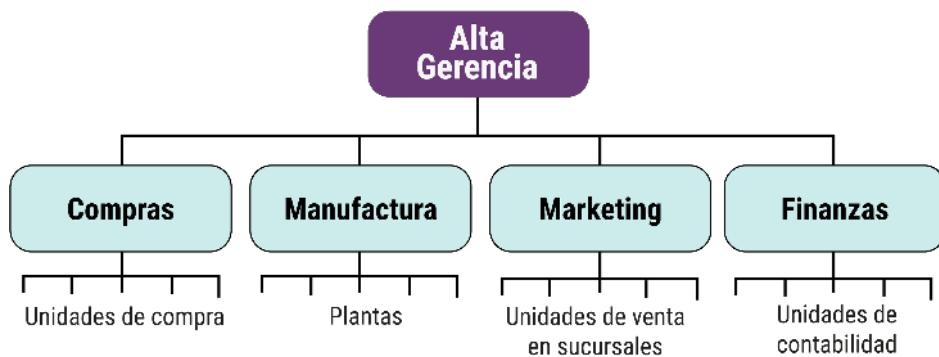


Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 405), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

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. Ver las figuras 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18.

Figura 12

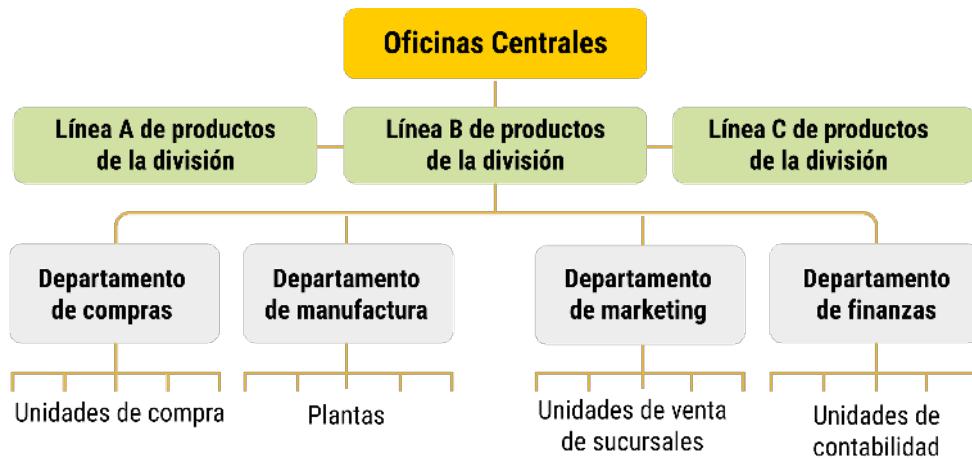
Estructura funcional típica.



Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 410), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

Figura 13

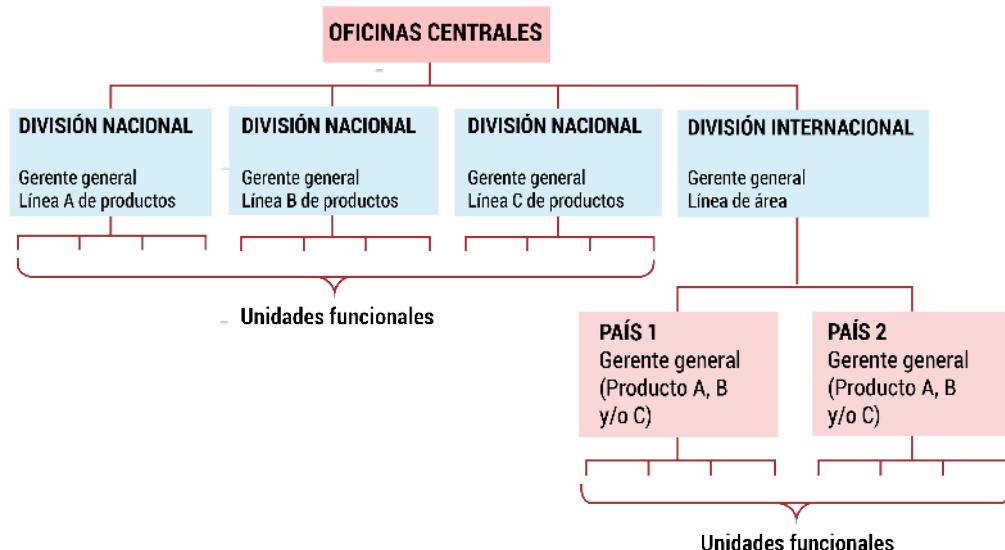
Estructura divisional por productos típica



Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global*, por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

Figura 14

Estructura de la división internacional de una compañía



Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 410), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

Figura 15

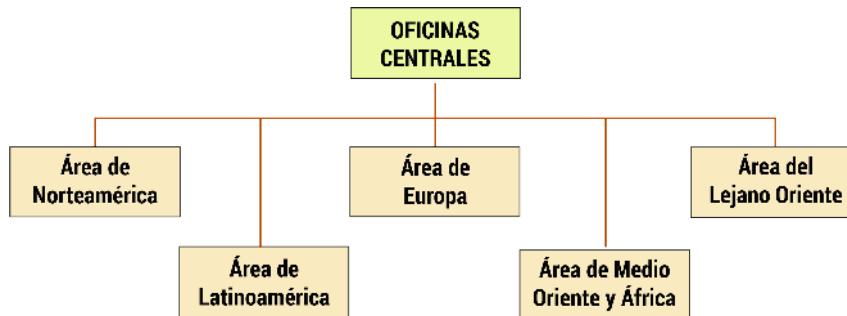
Modelo de etapas de la estructura internacional



Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 411), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

Figura 16

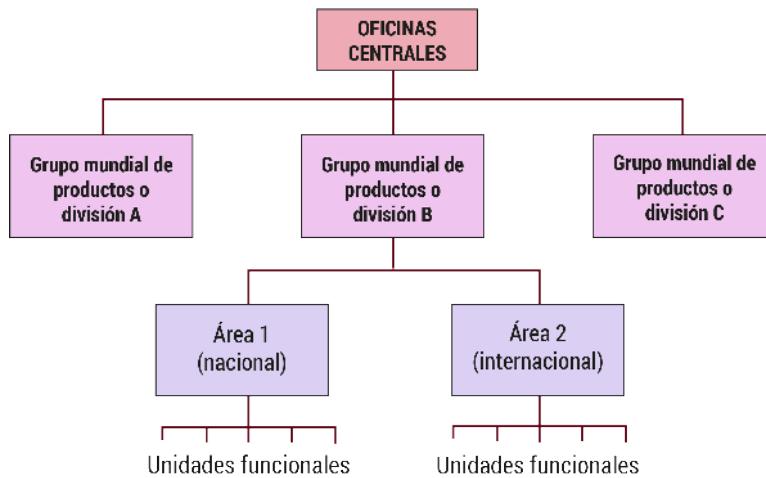
Estructura mundial por áreas



Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global*, por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

Figura 17

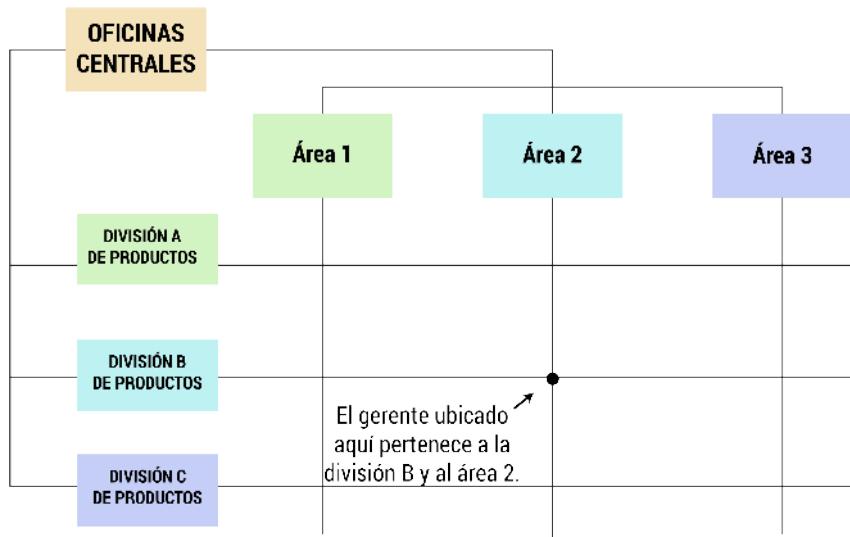
Estructura mundial divisional por producto



Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 412), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

Figura 18

Estructura matricial global



Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 413), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

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 métricas 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** es un elemento clave en la gestión empresarial, ya que afecta el desempeño, la cohesión interna y la capacidad de adaptación de una organización; una cultura positiva mejora la productividad y compromiso de los empleados. Se define como el conjunto de valores, creencias y normas que comparten los miembros de una organización. **Los valores** son principios fundamentales que orientan las acciones y decisiones en la organización. Ejemplo: integridad, innovación, respeto, trabajo en equipo, etc. **Las creencias**, suposiciones compartidas sobre cómo funciona el mundo y qué es importante para la organización. Ejemplo: "el cliente siempre tiene la razón". **Las normas** son las reglas y directrices sociales que dictan el comportamiento apropiado en situaciones específicas. Ejemplo: uso de uniformes o puntualidad en las reuniones.

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 transnacional. A continuación, se analizan cada una de estas estrategias.

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 complejas que las compañías con 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

Continuemos con el aprendizaje mediante el desarrollo de la siguiente actividad.

Para esta actividad, visite la página web de una empresa ecuatoriana exportadora y revise su sección de cultura organizacional. Luego de revisar la empresa propuesta, para una mejor comprensión, realice un análisis y responda a la siguiente interrogante:

¿Cuál es la cultura organizacional de la empresa?

Posterior al análisis, usted podrá determinar que las empresas ecuatorianas no solo destacan por su capacidad de exportación, sino también por contar con culturas organizacionales bien definidas, basadas en valores como la sostenibilidad, la calidad, la innovación y el compromiso social.

Nota. Conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 5

Unidad 2. Etapas del negocio internacional

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.

¡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.

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 en 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 sean los productos para el mercado elegido y de la naturaleza de la competencia; así como de la satisfacción de necesidades desatendidas.

Los temas del momento de la entrada, escala de entrada y compromisos estratégicos, reviselos en la bibliografía complementaria, aquí se resalta que las decisiones de entrada están asociadas con diferentes niveles de riesgo y recompensas.

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 en el módulo didáctico.

[Formas de entrar al mercado extranjero](#)

En función de la información presentada, se pueden evidenciar los seis modos de entrada y sus implicaciones a favor y contra, la elección óptima dependerá de los objetivos estratégicos, los recursos de la empresa y las condiciones del mercado extranjero. Las empresas en etapas iniciales tienden a exportar,

mientras que las grandes corporaciones multinacionales suelen optar por estrategias más complejas, como subsidiarias o empresas conjuntas, para asegurar el crecimiento a largo plazo.

De los seis métodos, exportar es el más utilizado, especialmente entre empresas que buscan internacionalizarse con recursos limitados o que están iniciando en mercados extranjeros. Esto se debe a:

1. **Baja inversión inicial:** no requiere establecer infraestructura local.
2. **Flexibilidad:** permite probar mercados sin comprometerse a largo plazo.
3. **Amplitud de uso:** es aplicable a empresas de diversos tamaños y sectores.

2.3.4. Ventajas y desventajas: alianzas estratégicas internacionales

Las alianzas estratégicas internacionales son colaboraciones entre empresas de diferentes países para alcanzar objetivos comunes, como ingresar a nuevos mercados, compartir recursos, o desarrollar nuevas tecnologías. Estas alianzas permiten a las compañías aprovechar ventajas complementarias mientras reducen riesgos y costos asociados con la expansión internacional.

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.



Actividades de aprendizaje recomendadas



Es hora de reforzar sus conocimientos a través de las siguientes actividades.

1. Para realizar esta actividad, revise la página web de la empresa Procesadora Nacional de Alimentos PRONACA y recurra a la Inteligencia Artificial (IA).

Luego de revisar la sección con la actividad propuesta, le invito a analizar y responder la siguiente interrogante. *¿Qué Alianza Estratégica tiene la empresa PRONACA? y ¿cuál es el objetivo y beneficios.?*

Su análisis dentro de la interrogante planteada afirmará que las alianzas estratégicas internacionales han permitido a la empresa ecuatoriana PRONACA ampliar sus mercados, incorporar tecnologías avanzadas y fortalecer su posición global.

Nota. Conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

2. 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 la bibliografía complementaria. **¡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 bibliografía complementaria ¡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:

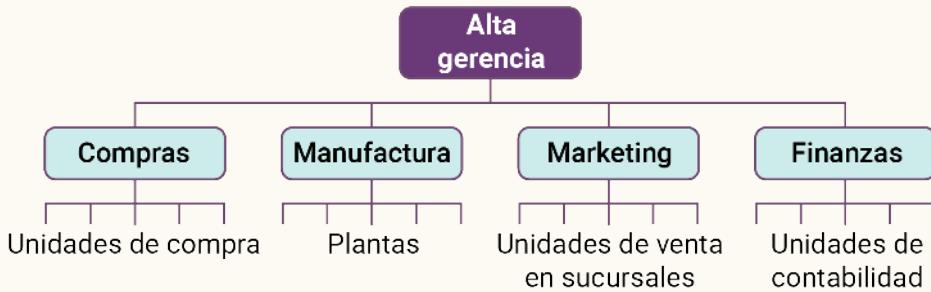
4. Las actividades de cadena de valor que involucran la investigación y desarrollo, diseño, la creación y la entrega del producto; marketing; y servicio de apoyo posterior a la venta corresponden a las actividades _____.

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:
-



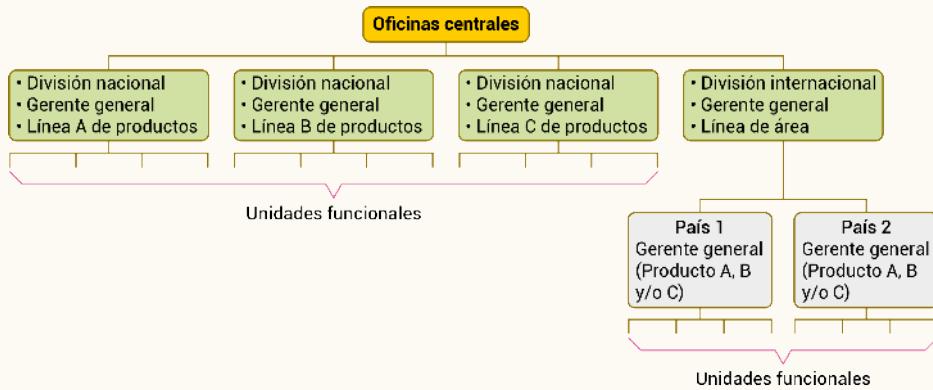
C. Seleccione la opción correcta según corresponda:

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



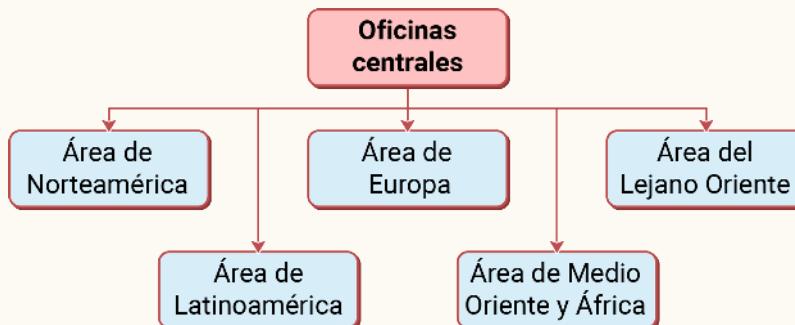
- a. División internacional de una compañía.
- b. Divisional por productos típicos.
- c. Funcional de una compañía nacional sin divisiones internacionales.

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 recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 6

Unidad 3. Internacionalización de la empresa

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!

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.

¡Empecemos!

3.1. Exportación, importación y comercio compensatorio

3.1.1. Exportación: promoción y riesgos

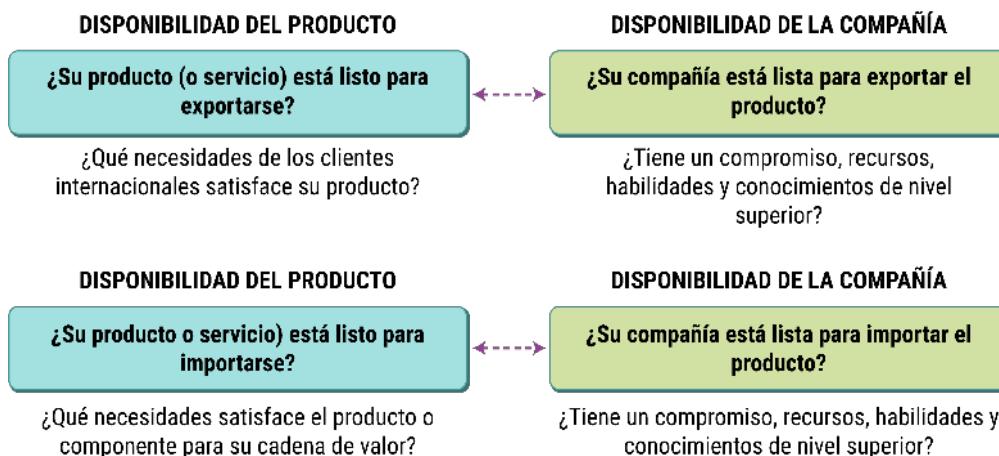
Para Hill (2021), exportar es un modo importante de entrar a un mercado extranjero, ya que es el método elegido por más del 90 % de las compañías que participan en el comercio global. La razón de este alto porcentaje es que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (pymes) prefieren la exportación 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 la promesa y los inconvenientes de exportar, considerando siempre que la lógica de la exportación es muy similar a la de importación. Ver la figura19.

Figura 19

Fuentes de datos en la investigación de mercados internacionales.



Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 474), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

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

Para que los exportadores identifiquen y aprovechen oportunidades en mercados extranjeros, deben acceder a fuentes confiables de información.

Las fuentes de información que permiten a los exportadores aumentar su conocimiento de las oportunidades en mercados extranjeros inician con el análisis del tema, comparaciones internacionales, las fuentes de información, proveedores de servicios y las estrategias de exportación.

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 figura podrá revisar estos procedimientos para realizar exportaciones exitosas.

Figura 20

Procedimiento para realizar contrataciones exitosas



Nota. Ortega, M., 2025.

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

El comercio internacional requiere financiamiento para garantizar que las transacciones se realicen de manera eficiente y con el menor riesgo para ambas partes. Los mecanismos de financiamiento más utilizados se describen a continuación:

- **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).
- **Cobranza documentaria:** los bancos actúan como intermediarios para el pago, pero no garantizan el cumplimiento.
- **Factoring Internacional:** el exportador vende sus cuentas por cobrar (facturas) a una entidad de *factoring* a cambio de un porcentaje del valor total.
- **Forfaiting:** el exportador vende instrumentos de crédito (como letras de cambio o pagarés) relacionados con la exportación a una entidad financiera, eliminando el riesgo de pago del importador.
- **Crédito de importación-exportación:** financiación otorgada al importador para adquirir bienes o servicios del extranjero; en el caso del importador, son financiamientos para cubrir los costos de producción y envío de bienes al extranjero.

- **Programas de financiamiento gubernamental:** gobiernos e instituciones públicas ofrecen líneas de crédito o incentivos para promover el comercio exterior.
- **Leasing internacional:** el importador utiliza un bien (máquina o equipo) sin necesidad de comprarlo inmediatamente, pagando cuotas periódicas.
- **Financiamiento multilateral:** instituciones internacionales como el Banco Mundial o el BID ofrecen financiamiento para proyectos comerciales o de desarrollo que involucran comercio exterior.

La elección del mecanismo adecuado depende de la relación comercial, el tamaño de la operación y los riesgos involucrados. En general, mecanismos como el crédito documentario, el factoring y los seguros de crédito a la exportación son ampliamente utilizados por su capacidad para reducir riesgos y mejorar el flujo de caja en transacciones internacionales.



Actividad de aprendizaje recomendada

Continuemos con el aprendizaje mediante el desarrollo de la siguiente actividad:

Elija una empresa que ingrese a mercados externos mediante exportaciones directas y analice las ventajas de este enfoque. Luego de revisar y analizar la empresa, usted identificará las siguientes ventajas que suponen las exportaciones directas:

- Mayor control del mercado.
- Información más directa del mercado.
- Conocimiento más profundo.
- Adquisición del *marketing*

Nota. Conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 7

Unidad 3. Internacionalización de la empresa

Continuando con el desarrollo del tema de internacionalización de la empresa, se analizarán en esta semana dos temas: asistencia en la exportación y comercio compensatorio.

¡Empecemos!

3.1. Exportación, importación y comercio compensatorio

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 quizás reciba bienes inservibles o de mala calidad, de los cuales no podría deshacerse de manera redituable.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Es hora de reforzar sus conocimientos a través de las siguientes actividades.

1. Revise la página del [Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca](#) para identificar fuentes de información y programas gubernamentales en Ecuador que financian exportaciones. Analice la entrada a mercados desarrollados y emergentes. Con la revisión de la página web, reforzará el tema de exportaciones relacionado con el financiamiento.
2. 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:
- Una compañía exporta a un país cuya moneda no es libremente convertible y carece de las reservas de divisas requeridas para pagar sus importaciones.
 - Cuando existen problemas de desconfianza entre importadores y exportadores.
 - Por desconocimiento de las empresas.
4. ¿Cuál de las siguientes aseveraciones es una desventaja 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.
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



Semana 8

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). Internacionalización de la empresa (unidad 3).
- Apóyese con la guía didáctica y bibliografía complementaria 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 clientes 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 recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 9

Unidad 4. Investigación de mercados internacionales

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.

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. **¡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 trascienden 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 transnacionales 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.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Es momento de aplicar sus conocimientos a través de las actividades que se han planteado a continuación:

1. Diríjase a la página institucional de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPORT) y, analice la información cualitativa y cuantitativa válida para el análisis empresarial.
2. Luego de revisar la actividad propuesta, para una mejor comprensión del material estudiado, responda las siguientes preguntas:
 - ¿Qué información proporciona FEDEXPOR?
 - ¿Cuál es el propósito de esta página web?
 - La información que brinda FEDEXPOR sirve para realizar análisis empresarial.

Nota. Por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

Como pudo haber observado, la Federación Ecuatoriana de Exportadores es una importante representación del sector caracterizada por generar importantes aportes para la discusión de las políticas públicas en el ámbito de la producción, comercio exterior e inversiones. Ofrece información para realizar análisis descriptivo, predictivo y prescriptivo que sirven para entender, anticipar y actuar sobre información empresarial.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 10

Unidad 4. Investigación de mercados internacionales

Continuando con el estudio de investigación de mercados internacionales, en la semana 10 nos centraremos en los procesos para realizar una investigación de mercados internacionales.

¡Empecemos!

4.4. Procesos de investigación de mercados

La **investigación de mercados internacionales** es fundamental para las empresas que buscan expandirse más allá de sus fronteras, ya que les permite comprender las características, dinámicas y particularidades de los mercados globales. Su importancia radica en que ayuda a reducir riesgos, identificar oportunidades y tomar decisiones estratégicas informadas.

La investigación de mercados es la recopilación, procesamiento, análisis e interpretación de datos para obtener información 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 que 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.

Cada paso se analiza con mayor detalle en los siguientes ítems (vea la figura 21).

Figura 21

Pasos de investigación de mercados internacionales.



Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 538), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

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 de 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.

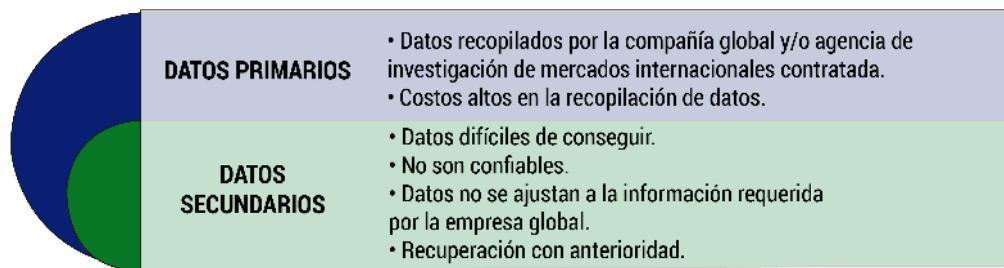
Es importante que los gerentes o altos directivos participen en la formulación del problema y los objetivos de la investigación al inicio del proceso de investigación de mercados internacionales.

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 22.

Figura 22

Fuentes de datos en la investigación de mercados internacionales.



Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 539), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

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

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 tratarán en profundidad en la semana 11.



Actividad de aprendizaje recomendada

Es hora de reforzar sus conocimientos a través de la siguiente actividad.

Para esta actividad, consulte la guía didáctica de la semana 10 y explore la página web de [Nielsen](#). Esta compañía, con oficinas centrales en Nueva York y Diemen (Países Bajos), realiza investigaciones de mercado en más de 100 países. Revise los tipos de estudios que se llevan a cabo en América Latina y los procedimientos de investigación que emplean.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 11

Unidad 4. Investigación de mercados internacionales

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.

¡Empecemos!

4.4. Procesos de investigación de mercados

4.4.4. Recopilar los datos

Determinados la problematización y el objetivo de la investigación –base de la investigación– se deben reunir los datos usando métodos primarios o secundarios establecidos por la compañía global. Hill (2021) hace referencia a dos mecanismos para recopilar datos: métodos 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 enfocados tanto a clientes industriales como a clientes y/o consumidores finales.

Los métodos cualitativos incluyen algunas técnicas como las entrevistas en 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 pueden 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 que 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 tratar 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.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante el desarrollo de las siguientes actividades:

1. Para realizar esta actividad, revise la guía didáctica semana 9 y use Inteligencia Artificial (IA). 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 software para procesar y analizar la investigación. Seleccione y justifique: *¿por qué y para qué proceso de investigación lo utilizaría?*



Nota. Conteste la actividad 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:



- 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:
 - Posicionamiento.
 - Segmentación.
 - Segmento multinacional.
- 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:
 - Geográfica.
 - Demográfica.
 - Psicográfica.

3. El proceso de obtener información mediante la recolección, procesamiento y análisis de datos, generando resultados que servirán 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:



- a. Optimizar el ajuste entre el comportamiento de compra de los consumidores en un segmento determinado y la mezcla de marketing, maximizando las ventas.
- b. Obtener información mediante la recolección, procesamiento y análisis de datos, generando resultados que servirán para tomar decisiones de internacionalización.
- c. 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.

1. Definir el problema y los objetivos de investigación.

3. Evaluar los costos y beneficios de la investigación.

5.



2.

4.

6. Informar los hallazgos de la investigación.

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: _____.



[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 recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 12

Unidad 5. Inteligencia estratégica

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.

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 4P. La mezcla de marketing en mercados internacionales es vital para adaptar la estrategia comercial a las particularidades de cada país; una correcta implementación de las 4P permite satisfacer las necesidades de los consumidores, competir de manera efectiva y construir una presencia sólida en los mercados globales.

Este tema será analizado en las semanas 12, 13 y 14.

¡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 las 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 tecnologías

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.

Es importante considerar la normativa del país al que se exportará en cuanto a las normas de etiquetado. En el Ecuador la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor en el artículo 15 describe los principales elementos del etiquetado para productos.



5.2. Estrategia de distribución

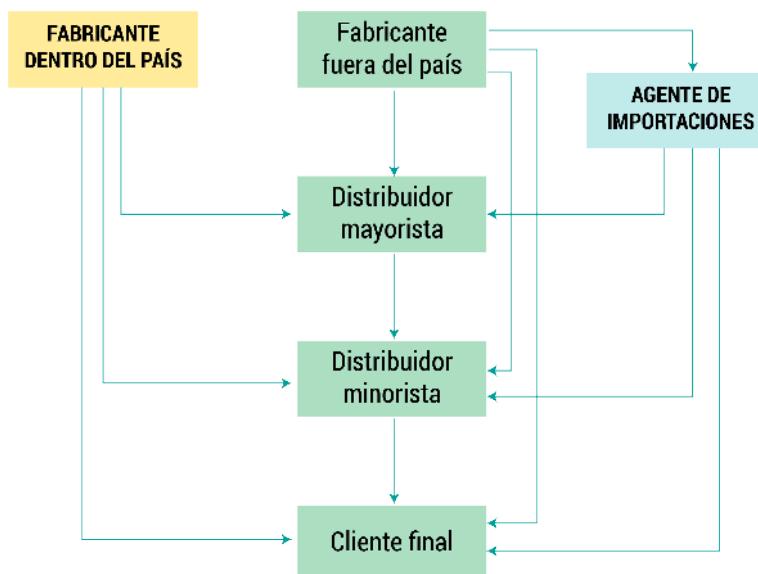
La segunda variable de la mezcla de *marketing* internacional comprende la estrategia de distribución considerada como el medio por el cual un producto se transmite desde el lugar donde se produce hasta el punto donde se compra para uso o consumo final.

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 de consumo.

La figura 23 ilustra un sistema de distribución típico consistente en un canal que incluye a un distribuidor mayorista y a un minorista.

Figura 23

Sistema de distribución típico.



Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 543), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

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 en todo el mundo se encuentran: **la concentración de minoristas, la longitud del canal, la exclusividad del canal y la calidad del canal.**

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 demasiado altos como resultado de los márgenes de los múltiples intermediarios, una compañía quizás se vea forzada a operar con menores márgenes de utilidad (Hill, 2021).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Es hora de reforzar sus conocimientos a través de las siguientes actividades.

1. Para realizar esta actividad, revise la guía didáctica semana 12 y apóyese en otras fuentes de información. A continuación, desarrolle el siguiente caso.

Contexto: una empresa ecuatoriana que produce **alimentos enlatados (sopa de tomate)** desea exportar su producto a **tres países: Estados Unidos, China y Arabia Saudita**. El equipo de *marketing* debe adaptar el etiquetado del producto a los requerimientos legales, culturales y de consumo de cada país.

2. **Identificar los elementos clave del etiquetado** que se deben adaptar para cada mercado, tomando en cuenta:

- Requisitos legales (idioma, información nutricional, normas específicas).
- Preferencias culturales (colores, símbolos, lenguaje publicitario).
- Restricciones religiosas o sociales.

3. Proponga un diseño general (descripción textual) del etiquetado que tenga en cuenta la universalidad del producto, pero que permita adaptaciones para cada mercado.

Este ejercicio le ayudará a aplicar conceptos de adaptación del producto en mercados internacionales; comprender las diferencias culturales y regulatorias al exportar productos y desarrollar habilidades para el diseño estratégico de etiquetas que cumplan con las normas de cada país.





Semana 13

Unidad 5. Inteligencia estratégica

Continuamos con el estudio del tema inteligencia estratégica analizando las dos últimas variables del *marketing mix*, Estrategia de comunicación y precios.

¡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.

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 transmitir 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 redes sociales, revíselo y coméntelo con sus compañeros.

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 redituable:

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 establece políticas de precios con objetivos específicos, como ganar cuota de mercado, expulsar competidores o aprovechar economías de escala.

Las estrategias más comunes incluyen:

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

La fijación de precios predatoria es una estrategia en la que la empresa reduce los precios a niveles muy bajos, incluso por debajo de los costos, con el objetivo de expulsar a la competencia del mercado. Una vez que los competidores abandonan o se debilitan, la empresa sube los precios para recuperar pérdidas.

La fijación de precios multipunto, es una estrategia en la que la empresa con presencia en múltiples mercados ajusta los precios para mercados específicos en respuesta a las acciones de un mercado competidor en otro mercado.

La fijación de precios basados en la curva de experiencia, es estrategia considerando la experiencia en la producción, lo cual le permite tener ventajas competitivas a largo plazo mediante costos decrecientes y consolidación de mercado. En la tabla 2 se encuentran las principales diferencias entre los tres tipos de estrategia de precios.

Tabla 2

Diferencias entre las estrategias de precio.

Estrategia	Objetivo	Características	Impacto en Competencia
Precios predátorios	Eliminar competencia	Precios por debajo del costo, corto plazo	Expulsión de competidores
Precios multipunto	Mantener presencia global	Respuesta en múltiples mercados	Competencia global equilibrada
Precios curva de experiencia	Reducir costos con la experiencia	Precios bajos para ganar volumen	Ventaja de costos a largo plazo

Nota. Ortega, M., 2024.

5.4.3. Influencias regulatorias sobre los precios

Las influencias regulatorias sobre los precios, especialmente a través de regulaciones antidumping y políticas sobre competencia, son mecanismos gubernamentales que buscan promover mercados justos, evitar prácticas desleales y proteger a la empresa nacional.

La capacidad para optar tanto por la fijación de precios predatoria como la fijación de precios por la curva de experiencia podrían entrar en conflicto con las regulaciones *antidumping*, medidas adoptadas para proteger a la industria nacional contra esta práctica desleal.

La política de competencia o antimonopolio es un conjunto de leyes y regulaciones que promueven la competencia leal en el mercado y prevenir prácticas abusivas como los monopolios, oligopolios, y acuerdos colusorios entre empresas.

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 ilustran 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 la siguiente infografía:

[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

Continuemos con el aprendizaje mediante el desarrollo de la siguiente actividad:

Para realizar esta actividad, revise la guía didáctica semana 13.

Desarrolle el caso:

Una empresa pequeña ecuatoriana que produce café premium orgánico desea ingresar al mercado estadounidense utilizando redes sociales como principal herramienta de comunicación y venta. Plantee una estrategia para comunicar a través de redes sociales el valor del producto y atraer a potenciales clientes en Estados Unidos.

Centre el análisis en lo siguiente:

1. Mercado objetivo.
2. Objetivo de la campaña.
3. Selección de redes sociales para la internacionalización.

Seguramente su análisis concluirá que el diseño de una campaña de comunicación digital internacional requiere un análisis del mercado objetivo, determinar el objetivo de la campaña y la selección de redes sociales como principal herramienta de promoción y venta, adaptando mensajes y contenido a las características del mercado objetivo.

Nota. Conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 14

Unidad 5. Inteligencia estratégica

Finalizamos el estudio de la inteligencia estratégica con el análisis del desarrollo de productos e Investigación y Desarrollo (I&D) pilares esenciales en el comercio exterior porque permiten a las empresas **innovar, adaptarse a las demandas de los mercados internacionales y competir eficazmente** en un entorno globalizado.

¡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 problemáticos 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 las 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 cumplan 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 requiere 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.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Es hora de reforzar sus conocimientos a través de las siguientes actividades.

1. Para realizar esta actividad, revise la guía didáctica semana 14, y bibliografía adicional relacionada con el tema.

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 la actividad 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 compañías 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.



2. 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 encuentra direccionado 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, ya sea de importación o de 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 recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 15

Unidad 6. Logística internacional

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 en el libro Gestión Logística Internacional de Silvera, R. (2020) para comprender la estrategia, producción y administración de la cadena de suministro. Iniciemos el estudio, estimados alumnos.

¡Éxitos en el presente aprendizaje!

Esta semana analizaremos la logística internacional y las diferentes estrategias para administrar las cadenas de suministro, elementos fundamentales y “críticos” en el comercio exterior. Las empresas que implementan estrategias como la digitalización, el *Just in Time* y la diversificación de proveedores pueden reducir riesgos, mejorar la eficiencia y competir con éxito en los mercados globales.

¡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 en todo el 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:

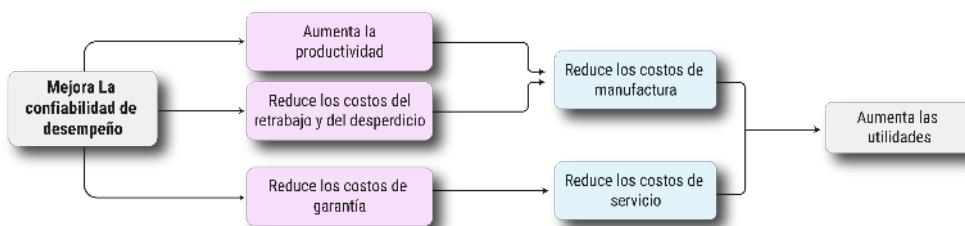
1. Asegurar que el costo total de desplazar las materias primas hasta llegar a los bienes terminados resulte tan bajo como sea posible para el valor otorgado para el cliente final. Las prácticas de logística eficiente reducen la cantidad de inventarios en el sistema, aumentan la rotación de inventarios 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 24, la compañía que mejora su control de calidad también reducirá sus costos de creación de valor. Un mayor control de calidad reduce los costos.

Figura 24

Calidad y costo



Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 503), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

La herramienta principal que la mayoría de los gerentes deberían utilizar para incrementar la confiabilidad de su oferta de productos es la metodología de mejora de calidad *Six Sigma* introducida por Motorola en la década de 1980 y perfeccionada por General Electric (GE) en los años 1990.

Esta metodología de mejora continua busca reducir defectos o fallas en un proceso a un nivel estadísticamente insignificante, el enfoque principal es optimizar procesos, reducir costos, incrementar la satisfacción del cliente y mejorar la competitividad necesaria en los negocios internacionales.

Los principios básicos de *Six Sigma* se dirigen a i) centrarse en el cliente, ii) medir y analizar datos, iii) reducción de la variabilidad; iv) prevención de defectos, y v) colaboración transversal.

Los beneficios de implementar *Six Sigma* son los siguientes:

1. Reducción de defectos y errores.
2. Optimización de procesos.
3. Mayor satisfacción del cliente.
4. Ahorro de costos.
5. Mejora de la toma de decisiones.
6. Desarrollo del talento interno.

La metodología Six Sigma, diseñada para optimizar procesos y reducir defectos, tiene un impacto significativo en el **comercio internacional**, donde los flujos de bienes y servicios a través de fronteras requieren un alto nivel de calidad, eficiencia y consistencia.

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 planificando realizar producción internacional debe considerar factores nacionales, tecnológicos y de producción. A continuación, se describe cada uno.

1. **Factores nacionales:** incluyen las condiciones específicas de un país que afectan las decisiones sobre la ubicación de la producción. Destacan las diferencias en la política económica, cultura, en los costos de los factores, carreras comerciales, externalidades del lugar y tipos de cambio.
2. **Factores tecnológicos:** se refiere a cómo la tecnología influye en la estructura de la localización de las operaciones productivas. Destacan los costos fijos, escala eficiente mínima y tecnología de manufactura flexible.
3. **Factores de producción:** las características del producto, localización de las instalaciones de producción y los roles estratégicos de las instalaciones de producción son las razones que explican por qué las instalaciones de producción se localizan y utilizan cierto modo en todo el mundo.

Este enfoque estratégico permite a las empresas capitalizar las ventajas comparativas de cada región y mantener una posición fuerte en mercados internacionales.

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.

Las fábricas en el extranjero desempeñan un papel crucial en las estrategias de expansión internacional de las empresas. Estas instalaciones no solo permiten **reducir costos y mejorar la eficiencia operativa**, sino que también facilitan el acceso a mercados globales y contribuyen al desarrollo de capacidades locales. Su rol varía según los objetivos estratégicos de las empresas, el tipo de mercado y las condiciones locales.

A continuación, se describen los principales tipos de fábricas en el extranjero:

1. Bajo costo (*low-cost factories*).
2. Orientadas al mercado (*Market-oriented factories*).
3. Especialización (*Specialized factories*).
4. Estratégicas (*Strategic factories*).
5. Soporte (*support factories*).
6. Investigación y desarrollo (*R&D factories*).
7. Ensamblaje (*Assembly factories*).

Los **tipos de fábricas en el extranjero** reflejan cómo las empresas optimizan su producción en función de **costos, calidad, demanda del mercado y estrategia global**. Las empresas internacionales pueden combinar diferentes tipos de fábricas en su red global para equilibrar costos, flexibilidad y velocidad, garantizando así su competitividad en mercados internacionales.

6.4. Decisiones de fabricar o comprar

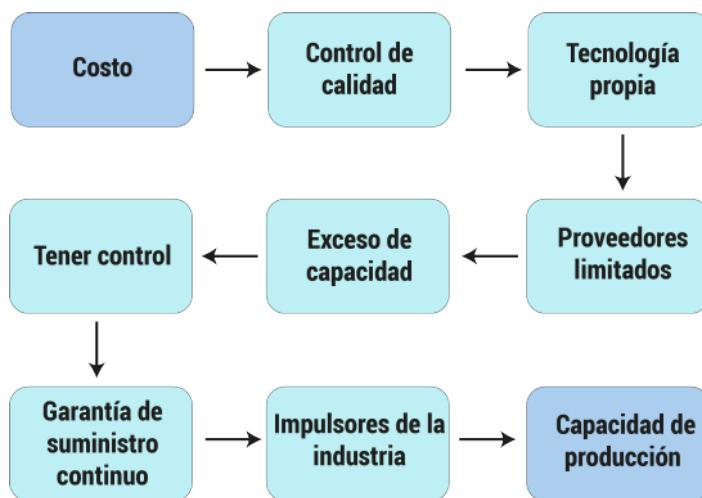
La decisión para determinar si un artículo se produce internamente (fabricar) o se adquiere a un proveedor externo (comprar) implica tomar decisiones a nivel estratégico (largo plazo) y operativo (corto plazo).

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 25 se analiza en términos operativos cómo estos factores son fundamentales para la capacidad de la producción de la empresa.

Figura 25

Elementos que favorecen una decisión de compra

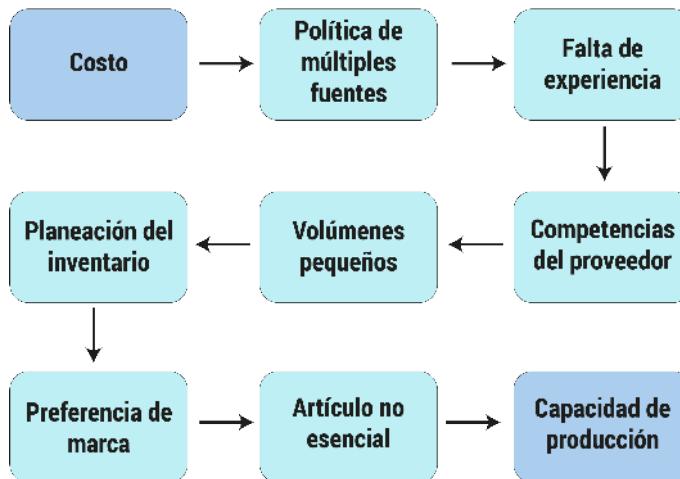


Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 514), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

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 26.

Figura 26

Decisión de compra y operatividad



Nota. Tomado de *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (p. 515), por Hill, 2021, Ediciones McGrawHill.

6.5. Funciones de la cadena de suministro global

Analizada 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.

Las actividades en logística global abarcan desde la planificación del suministro hasta la entrega del producto final al cliente, asegurando que los bienes se transporten de manera eficiente, segura y cumpliendo con las normativas internacionales.

A continuación, le invito a observar la siguiente infografía 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.

Le invito a revisar los siguientes simuladores.

1. [Freightos: Plataforma en línea que permite simular costos de fletes marítimos y aéreos en tiempo real.](#)
2. [Calculadora de precios de transporte \(estimador de precios\)](#)

Utilícelos para determinar los costos de trasladar mercadería a otro país en cualquier medio de transporte: fluvial o marítimo, aéreo y terrestre.

6.5.2. Compras globales

Las compras representan la parte de la cadena de suministro que implica adquirir en todo el 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 frecuencia 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 la 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 en todo el 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

La gestión de la cadena de suministro se refiere a la planificación, coordinación y control de todas las actividades involucradas en el flujo de bienes, servicios, información, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto al cliente.

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 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).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante el desarrollo de las siguientes actividades:

1. Para realizar esta actividad, revise la guía didáctica semana 15. Le invito a analizar la siguiente actividad y propuesta:

Empresa seleccionada: exportadora de banano orgánico.

Problema identificado:

- Dificultad para rastrear el origen del producto y las condiciones de transporte en mercados europeos.

Propuesta:

- Usar cadena de bloque (*blockchain*) para registrar cada etapa, desde la cosecha hasta la distribución, asegurando datos sobre origen, calidad, temperatura en transporte y certificaciones de sostenibilidad.



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

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

Sin duda, la implementación de blockchain en la cadena de suministro global de productos perecederos ofrece una solución robusta para garantizar trazabilidad, calidad y transparencia. Aunque presenta desafíos iniciales, los beneficios a largo plazo, como una mayor confianza del consumidor, reducción de pérdidas y optimización operativa, superan ampliamente los costos de implementación. Esta estrategia no solo posicionará a la empresa como líder en sostenibilidad, sino que también aumentará su competitividad en mercados internacionales.

¡Hemos finalizado!

2. 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](#)



Semana 16

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 bibliografía complementaria.
- 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. Autoevaluaciones

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.

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

[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)

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación	
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 (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.

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10	1 y 2	<p>1) Evaluar la satisfacción de los clientes. 2) Evaluar de manera continua las necesidades, deseos y comportamiento de compra del consumidor.</p> <p>Ir a la autoevaluación</p>



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 a continuación, se presenta los términos clave (glosario).

Glosario

1. **Globalización:** Proceso de integración económica, cultural, social y política entre países, que genera mercados y producciones cada vez más interdependientes.
2. **Cadenas de valor:** Conjunto de actividades que una empresa lleva a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y respaldar sus productos.
3. **Internacionalización:** Estrategia empresarial que implica expandir las operaciones comerciales de una empresa hacia mercados extranjeros.
4. **Segmentación de mercados:** Proceso de dividir un mercado en grupos específicos de consumidores con necesidades y comportamientos similares.
5. **Economías de escala:** Reducción de costos promedio por unidad al aumentar la producción.
6. **Curva de experiencia:** Reducción de costos debido al aprendizaje acumulado y mejoras en eficiencia a lo largo del tiempo.
7. **Exportación:** Venta de bienes o servicios producidos en un país a clientes en el extranjero.
8. **Importación:** Compra de bienes o servicios desde el extranjero para consumo o comercialización en el mercado local.
9. **Comercio compensatorio:** Acuerdo en el cual las exportaciones son compensadas total o parcialmente por importaciones del mismo país.
10. **Investigación de mercados internacionales:** Análisis sistemático de las características, necesidades y preferencias de consumidores en mercados extranjeros.
11. **Estrategia global:** Estrategia empresarial que busca aprovechar economías de escala ofreciendo productos homogéneos en mercados internacionales.

12. **Estrategia de adaptación local:** Ajuste de productos y estrategias de marketing para satisfacer necesidades y preferencias específicas de cada mercado.
13. **Estrategia transnacional:** Combina la eficiencia global con la capacidad de respuesta local para maximizar beneficios en mercados internacionales.
14. **Licencias:** Acuerdo mediante el cual una empresa permite a otra usar su propiedad intelectual a cambio de regalías.
15. **Franquicia:** Modelo de negocio en el que una empresa otorga derechos a un franquiciado para operar bajo su marca y modelo comercial.
16. **Empresa conjunta (joint venture):** Asociación entre dos o más empresas para compartir recursos y riesgos en un mercado extranjero.
17. **Subsidiaria de propiedad total:** Instalación completamente controlada por una empresa matriz en un país extranjero.
18. **Estrategia de entrada a mercados:** Plan que define cómo una empresa accede a nuevos mercados internacionales (exportación, licencias, franquicias, etc.).
19. **Alianzas estratégicas:** Acuerdos de cooperación entre empresas para aprovechar oportunidades compartidas en mercados globales.
20. **Factores de localización:** Criterios utilizados para seleccionar ubicaciones de producción, como costos, calidad de recursos y cercanía a mercados.
21. **Instituciones globales:** Organizaciones internacionales como la OMC, FMI o Banco Mundial, que regulan y promueven el comercio global.
22. **Responsabilidad social corporativa (RSC):** Compromiso empresarial para actuar de manera ética y contribuir al desarrollo sostenible.
23. **Sustentabilidad:** Prácticas empresariales que garantizan el uso responsable de recursos para beneficio de generaciones presentes y futuras.
24. **Índice de desarrollo humano (IDH):** Indicador que mide el nivel de desarrollo de los países basado en salud, educación e ingresos.
25. **Normas culturales:** Reglas sociales que guían el comportamiento aceptable en una sociedad.
26. **Determinantes de la cultura:** Factores como religión, idioma, educación y estructura social que influyen en los valores y comportamientos de una sociedad.

27. **Estrategia de precios:** Tácticas para determinar el costo de productos o servicios en mercados internacionales.
28. **Logística internacional:** Gestión de transporte, almacenamiento y distribución de bienes en mercados globales.
29. **Aranceles:** Impuestos aplicados a bienes importados para proteger la industria local o generar ingresos para el gobierno.
30. **Trazabilidad:** Capacidad de rastrear el origen, procesos y movimientos de un producto a lo largo de la cadena de suministro global.





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.

Grant, R. M. (2013). *Contemporary strategy analysis: Text and cases* (8th ed.). Wiley.

Hill, Ch. W. L. (2021). *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global*. Ediciones McGrawHill. Decimotercera edición. México.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

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, M. E. (1992). *La ventaja competitiva de las naciones* (J. Vergara, Trad.). Javier Vergara Editor.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

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/>

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>