

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORIA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**PROGRAMA BACHILLERATO Y LICENCIATURA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**GUÍA DE ESTUDIO DEL CURSO**

**ADMINISTRACIÓN DEL COMERCIO  
INTERNACIONAL**

(CÓDIGO 483)

**MAURICIO LARGAESPADA UMAÑA**

**2009**

## PRÓLOGO

Estimado (a) estudiante:

El comercio internacional es una actividad que realizan prácticamente todos los países con economías abiertas, en donde se dan intercambios de bienes y servicios en mercados globalizados.

De la misma forma, muchas empresas grandes y medianas piensan en un proceso de internacionalización, mediante la exportación de sus bienes o servicios, o en algún otro modelo que les permita competir en los mercados internacionales.

Es por esta razón que hoy día, todos los profesionales deben tener un conocimiento general sobre el proceso de comercio internacional, en especial aquellos que son especialistas en el área de ciencias económicas y empresariales.

Este curso pretende contribuir con este conocimiento, de modo que usted pueda aprender sobre el comercio internacional a nivel general, así como sobre aquellas prácticas que aplican las empresas que ya son internacionales, e incluso multinacionales, agregando el factor jurídico de nuestro país.

En esta guía encontrará un apoyo didáctico para el libro de texto que se le entregó en el momento de la matrícula; además, la Cátedra le ofrece el apoyo docente para lograr un aprendizaje adecuado, así como otros medios ofrecidos por la universidad.

Esperamos que concluya el curso con éxito, no solo aprobando la materia, sino también, lo más importante que logre el aprendizaje deseado.

Cátedra de Mercadeo

## TABLA DE CONTENIDO

I.	GENERALIDADES DEL CURSO Y DE LA GUÍA DE ESTUDIO	5
	OBJETIVO GENERAL DEL CURSO	5
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CURSO	5
	REQUISITOS Y VALOR EN CRÉDITOS	5
	MODALIDAD DE ESTUDIO	6
	SOBRE LOS LIBROS DE TEXTO	6
	METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	8
	ESTRUCTURA DE LA GUÍA DE ESTUDIO DEL CURSO	8
II.	PRIMERA TUTORÍA	9
	OBJETIVO GENERAL	9
	TEMA 1: LA GLOBALIZACIÓN.	9
	OBJETIVOS	9
	CONTENIDOS	9
	INSTRUCCIONES	10
	RESUMEN	10
	EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	10
	RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	10
	TEMA 2: LA DECISIÓN DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES	11
	OBJETIVOS	11
	CONTENIDOS	11
	INSTRUCCIONES	12
	RESUMEN	12
	EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	12
	RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	13
	TEMA 3: EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: DE LA EMPRESA EXPORTADORA A LA EMPRESA MULTINACIONAL.	13
	OBJETIVOS	13
	CONTENIDOS	13
	INSTRUCCIONES	14
	RESUMEN	14
	EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	14
	RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	15
III.	SEGUNDA TUTORÍA	16
	OBJETIVO GENERAL	16
	TEMA 4: LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL	16
	OBJETIVOS	16
	CONTENIDOS	16

INSTRUCCIONES	17
RESUMEN	17
EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	17
RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	17
TEMA 5: LOS ENFOQUES ESTRATÉGICOS DE COMPETENCIA INTERNACIONAL	18
OBJETIVOS	18
CONTENIDOS	18
INSTRUCCIONES	18
RESUMEN	19
EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	19
RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	19
IV. TERCERA TUTORÍA	20
OBJETIVO GENERAL	20
TEMA 6: LA ESTRATEGIA DE LA FILIAL EXTERIOR.	20
OBJETIVOS	20
CONTENIDOS	20
INSTRUCCIONES	20
RESUMEN	21
EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	21
RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	21
TEMA 7: DIFERENCIAS CULTURALES	21
OBJETIVOS	21
CONTENIDOS	21
INSTRUCCIONES	22
RESUMEN	22
EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	22
RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	22
TEMA 8: LOS RECURSOS HUMANOS	23
OBJETIVOS	23
CONTENIDOS	23
INSTRUCCIONES	23
RESUMEN	24
EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	24
RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	24

# I. GENERALIDADES DEL CURSO Y DE LA GUÍA DE ESTUDIO

---

## OBJETIVO GENERAL DEL CURSO

- ? Brindar los conocimientos necesarios sobre el proceso de internacionalización de empresas, de modo que el estudiante pueda aplicar el proceso administrativo en el comercio internacional de bienes y servicios.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CURSO

Los objetivos del curso son los siguientes:

- ⇒ Introducir al estudiante en los conceptos, prácticas y procesos de internacionalización de una empresa, mediante la exposición de la teoría y casos prácticos.
- ⇒ Explicar el proceso de organización y los enfoques estratégicos de competencia internacional.
- ⇒ Analizar las diferentes estrategias de las filiales exteriores de una empresa internacional, así como el impacto de las diferencias culturales en la organización y en la gestión de recursos humanos.
- ⇒ Explicar los diferentes elementos relacionados con las prácticas comerciales desleales a nivel internacional, así como los aspectos legales que se utilizan en la legislación nacional.

## REQUISITOS Y VALOR EN CRÉDITOS

Esta asignatura posee una carga académica asignada de 3 créditos y pertenece al del nivel de Licenciatura. Se asume, por tanto, que usted ya aprobó el Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo, el cual es la base para iniciar este nuevo nivel, sin el cual, prácticamente, le impedirá la aprobación exitosa de este curso será imposible.

El curso dispone de cuatro tutorías presenciales de asistencia no obligatoria, cada una de las cuales tiene una duración de dos horas. Sin embargo, es importante que usted asista ya que es el momento propicio para plantear las consultas sobre la materia correspondiente. Las tutorías corresponderán a semana B y las fechas correspondientes se incluyen en la orientación del curso y en la página web de la UNED [www.uned.ac.cr](http://www.uned.ac.cr), servicios al estudiante.

Este curso se evaluará con dos exámenes ordinarios con un valor del 50% cada uno. En total tiene cuatro tutorías: dos antes del primer examen ordinario y dos antes del segundo ordinario.

Asimismo, usted podrá plantear a distancia las consultas teóricas relacionadas, a través del Programa de Apoyo Didáctico a Distancia de la Escuela de Ciencias de la Administración, por los siguientes medios:

- ⇒ Teléfonos 2527-1121 o 2234-3235, siguiendo las instrucciones del sistema para consultas académicas.
- ⇒ Teléfono 2527-2000, ext. 2552, directo 2280-1813, en horario de oficina.
- ⇒ Correo electrónico 483@uned.ac.cr, para solicitar información de apoyo sobre el curso.

Este curso requiere, para su aprobación exitosa, de una dedicación semanal de al menos 15 horas. La modalidad de evaluación se especifica en el documento sobre la orientación del curso.

## **MODALIDAD DE ESTUDIO**

Esta guía de estudio se ha diseñado con la finalidad de orientarle a través del cuatrimestre, mostrándole los temas del texto que debe estudiar, así como la secuencia de cómo debe hacerlo.

Se le recomienda leer cada capítulo y preparar un resumen del mismo. Por otra parte, debe realizar los ejercicios de autoevaluación, revisándolos con las respuestas indicadas en esta guía.

Como parte de la modalidad de estudio, el estudiante debe estudiar los capítulos correspondientes a cada tutoría, de modo que llegue a la misma a evacuar dudas, no a estudiar la materia en clase. Asimismo, debe preparar esquemas de la materia que le permitan no solo leerla, sino aprenderla y aplicarla con base en los ejemplos expuestos en el libro,; necesariamente deberá estudiar previo a la tutoría.

## **SOBRE LOS LIBROS DE TEXTO**

El texto *Dirección de empresas internacionales* fue publicado en el año 2 004 por la Editorial Pearson Educación de Colombia. Es la primera edición del libro, la cual consta de 384 páginas. El libro de texto corresponde al área de negocios internacionales y analiza la relación entre las diferentes áreas del mercadeo, integrando las áreas del conocimiento relacionadas con el comercio internacional, los negocios internacionales y la gerencia estratégica de empresas internacionales.

Los autores del libro tienen una amplia experiencia profesional y docente en el área de administración de empresas, especialmente en la gestión de empresas y negocios internacionales. Por otra parte, la Editorial PEARSON Prentice-Hall es una empresa importante en la producción y edición de textos educativos, así como una de las instituciones con mayor exigencia en ese sentido. El libro consta de nueve capítulos y cinco partes, los cuales son:

**PARTE I. EL CONTEXTO.**

**Capítulo 1.** La globalización.

**Capítulo 2.** La naturaleza de la estrategia internacional.

**PARTE II. PRIMEROS PASOS.**

**Capítulo 3.** La decisión de entrada en los mercados internacionales.

**Capítulo 4.** El proceso de internacionalización: de la empresa exportadora a la empresa multinacional.

**PARTE III. CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL. LAS VARIABLES ORGANIZATIVAS.**

**Capítulo 5.** La organización de la empresa internacional.

**Capítulo 6.** Los enfoques estratégicos de competencia internacional.

**Capítulo 7.** La estrategia de la filial exterior.

**PARTE IV. CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL. LAS VARIABLES SOCIOCULTURALES**

**Capítulo 8.** Diferencias culturales.

**Capítulo 9.** Los recursos humanos en la empresa internacional.

**PARTE V. CASOS DE EMPRESAS INTERNACIONALES.**

**Caso 1.** Resuinsa.

**Caso 2.** La internacionalización de la banca española. Europa versus América Latina.

**Caso 3.** Softland Internacional.

**Caso 4.** Fermax.

**Caso 5.** Filosa Internacional.

**Caso 6.** CISA-Vencerámica.

**Caso 7.** Hewlett Packard Barcelona.

**Caso 8.** Renault.

Los capítulos que serán analizados y evaluados en el curso son los siguientes:

**PARTE I. EL CONTEXTO.**

**Capítulo 1.** La globalización.

**PARTE II. PRIMEROS PASOS.**

**Capítulo 3.** La decisión de entrada en los mercados internacionales.

**Capítulo 4.** El proceso de internacionalización: de la empresa exportadora a la empresa multinacional.

**PARTE III. CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL. LAS VARIABLES ORGANIZATIVAS.**

**Capítulo 5.** La organización de la empresa internacional.

**Capítulo 6.** Los enfoques estratégicos de competencia internacional.

**Capítulo 7.** La estrategia de la filial exterior.

## **PARTE IV. CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL. LAS VARIABLES SOCIOCULTURALES**

**Capítulo 8.** Diferencias culturales.

**Capítulo 9.** Los recursos humanos en la empresa internacional.

## **METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN**

Este curso se evaluará con dos exámenes ordinarios, cada uno de ellos tiene un valor del 50% de la nota final del curso.

## **ESTRUCTURA DE LA GUÍA DE ESTUDIO DEL CURSO**

Esta guía de estudio consta de cuatro partes, en las cuales se incluyen las instrucciones necesarias para estudiar los contenidos temáticos del curso. En la primera parte se presenta la información relacionada con el curso: contenidos temáticos, metodología de evaluación, bibliografía y estructura de la tarea y del trabajo final del curso.

En la segunda parte se analizan los temas correspondientes a la primera tutoría, a saber:

**Capítulo 1.** La globalización.

**Capítulo 3.** La decisión de entrada en los mercados internacionales.

**Capítulo 4.** El proceso de internacionalización: de la empresa exportadora a la empresa multinacional.

En la tercera parte, se profundiza en los temas correspondientes a la cuarta tutoría:

**Capítulo 5.** La organización de la empresa internacional.

**Capítulo 6.** Los enfoques estratégicos de competencia internacional.

En la cuarta parte, la exposición temática de la tercera tutoría:

**Capítulo 7.** La estrategia de la filial exterior.

**Capítulo 8.** Diferencias culturales.

**Capítulo 9.** Los recursos humanos en la empresa internacional.



## II. PRIMERA TUTORÍA

---

### OBJETIVO GENERAL

Los objetivos generales para esta tutoría son:

- ⇒ Introducir al estudiante en los conceptos, prácticas y procesos de internacionalización de una empresa, mediante la exposición de la teoría y casos prácticos.

### TEMA 1: LA GLOBALIZACIÓN

#### OBJETIVOS

Los objetivos del tema son los siguientes:

- ✓ Introducir al estudiante en los conceptos relacionados con la globalización.
- ✓ Explicar los factores que impulsan la globalización.

#### CONTENIDOS

Los contenidos del tema son los siguientes:

1. Introducción.
2. ¿Qué entendemos por globalización?
  - 2.1. Globalización a nivel de país.
  - 2.2. Globalización a nivel de sector de actividad.
  - 2.3. Globalización a nivel de empresa.
3. Factores impulsores de la globalización
  - 3.1. Liberalización de los flujos comerciales, financieros y de inversión.
  - 3.2. Desarrollo tecnológico.
  - 3.3. La internacionalización de las empresas.
4. Irreversibilidad del proceso de globalización.
5. Las empresas ante el reto ético de la globalización.
  - 5.1. Iniciativas globales de responsabilidad social.
  - 5.2. La amenaza de la corrupción.

## **INSTRUCCIONES**

Para la consecución de los objetivos, el estudiante debe:

- a) Leer el capítulo uno del libro de texto, el cual se encuentra entre las páginas 3 y 30 del mismo.
- b) Subrayar los términos que usted considere son clave para este capítulo.
- c) Elaborar un mapa conceptual de cada capítulo.
- d) Con base en el mapa conceptual elaborado anteriormente, hacer un resumen de los temas contenidos en el capítulo, utilizando sus propias palabras.
- e) Responder las preguntas para la discusión, anotadas al final del capítulo.
- f) Resolver los ejercicios de autoevaluación propuestos para este capítulo.

## **RESUMEN**

El resumen se encuentra en la página tres del libro de texto.

## **EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. Con sus propias palabras, explique el concepto de globalización, así como los diferentes niveles de la misma.
2. Explique los factores que impulsan la globalización en cada país.
3. Analice los principios de la iniciativa presentada por Kofi Annan, conocido como "Pacto Mundial".

## **RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. El estudiante debe explicar el concepto de globalización, así como los siguientes niveles:
  - 1) Globalización a nivel de país.
  - 2) Globalización a nivel de sector de actividad.
  - 3) Globalización a nivel de empresa.
2. Los factores son los siguientes:
  - 1) Liberalización de los flujos comerciales, financieros y de inversión.
  - 2) Desarrollo tecnológico.
  - 3) La internacionalización de las empresas.

3. Los principios propuestos por Kofi Annan, Secretario General de la Organización de Naciones Unidas son las siguientes:

❖ Derechos Humanos:

- *Principio 1:* Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos internacionales en su ámbito de influencia.
- *Principio 2:* Asegurarse de que sus propias empresas no están implicadas en abusos contra los derechos humanos.

❖ Derechos de los trabajadores

- *Principio 3:* libertad de asociación y reconocimiento efectivo del derecho a la negociación efectiva.
- *Principio 4:* eliminación de cualquier tipo de trabajo forzado u obligado.
- *Principio 5:* Abolición efectiva del trabajo infantil.
- *Principio 6:* eliminación de la discriminación en el empleo.

❖ Medio ambiente:

- *Principio 7:* Enfocar los retos medioambientales con una actitud preventiva.
- *Principio 8:* Empezar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- *Principio 9:* Fomentar el desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

## TEMA 2: LA DECISIÓN DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

### OBJETIVOS

Los objetivos del tema son los siguientes:

- ✓ Explicar el proceso de análisis y selección de mercados internacionales.
- ✓ Analizar las diferentes formas de entrada a mercados internacionales.
- ✓ Profundizar los diferentes modelos para la elección del método de entrada a mercados internacionales.

### CONTENIDOS

Los contenidos del tema son los siguientes:

1. Introducción.
2. Análisis y selección de mercados internacionales.
  - 2.1. Riesgo económico y político.
  - 2.2. Diferencias culturales.
  - 2.3. Ajuste producto-mercado en cada país.

3. Formas de entrada en los mercados internacionales.
  - 3.1. La exportación.
  - 3.2. Las licencias.
  - 3.3. La inversión directa.
    - 3.3.1. Inversión compartida: las empresas conjuntas.
    - 3.3.2. Inversión en solitario: adquisiciones.
    - 3.3.3. Inversión en solitario: filiales de nueva creación.
4. La elección del método de entrada.
  - 4.1. Modelos económicos.
  - 4.2. Modelo basado en la teoría económica de los costes de transacción.
  - 4.3. Modelo basado en la Teoría de Capacidades Organizativas.
  - 4.4. Modelos basados en factores estratégicos.
  - 4.5. Elección del método de entrada: evidencia empírica.
    - 4.5.1. Exportación versus inversión directa.
    - 4.5.2. Licencias versus inversión directa.
    - 4.5.3. Empresas conjuntas versus filiales.
    - 4.5.4. Filiales propias: adquisiciones versus filiales de nueva creación.

## **INSTRUCCIONES**

Para la consecución de los objetivos, el estudiante debe:

- a) Leer el capítulo tres del libro de texto, el cual se encuentra entre las páginas 5 y 12 del mismo.
- b) Subrayar los términos que usted considere son claves para este capítulo.
- c) Elaborar un mapa conceptual de cada capítulo.
- d) Con base en el mapa conceptual elaborado anteriormente, hacer un resumen de los temas contenidos en el capítulo, utilizando sus propias palabras.
- e) Responder las preguntas para la discusión, anotadas al final del capítulo.
- f) Resolver los ejercicios de autoevaluación propuestos para este capítulo.

## **RESUMEN**

El resumen se encuentra en la página 59 del libro de texto.

## **EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. Explique la forma como se realiza el análisis y selección de mercados internacionales. Haga énfasis en los tres elementos de análisis.
2. ¿Cuáles son las formas de entrada en los mercados internacionales? Explique cada una de ellas.
3. Explique los métodos para la elección de entrada en mercados internacionales. Utilice ejemplos para cada uno.

## RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. El estudiante debe explicar el proceso, explicando los siguientes factores:

- 1) Riesgo económico y político.
- 2) Diferencias culturales.
- 3) Ajuste producto-mercado en cada país.

2. Las formas son las siguientes:

- 1) La exportación.
- 2) Las licencias.
- 3) La inversión directa.
  - 3.1 Inversión compartida: las empresas conjuntas.
  - 3.2 Inversión en solitario: adquisiciones.
  - 3.3 Inversión en solitario: filiales de nueva creación.

El estudiante debe explicar cada una de ellas.

3. Los métodos son los siguientes:

- 1) Exportación versus inversión directa.
- 2) Licencias versus inversión directa.
- 3) Empresas conjuntas versus filiales.
- 4) Filiales propias: adquisiciones versus filiales de nueva creación.

El estudiante debe explicar cada uno de ellos.

## TEMA 3: EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: DE LA EMPRESA EXPORTADORA A LA EMPRESA MULTINACIONAL.

### OBJETIVOS

Los objetivos del tema son los siguientes:

- ✓ Introducir los conceptos relacionados con la internacionalización de empresas.
- ✓ Explicar los diferentes enfoques de internacionalización de empresas.
- ✓ Analizar la naturaleza y las teorías relacionadas con la empresa multinacional.

### CONTENIDOS

Los contenidos del tema son los siguientes:

1. Introducción.
2. El modelo de ciclo de vida del producto.

3. El enfoque escandinavo: el proceso de internacionalización secuencial.
4. Nuevos enfoques de internacionalización
  - 4.1. El enfoque en red.
  - 4.2. El proceso de internacionalización acelerado: el caso de las *international New Ventures*.
  - 4.3. El proceso de internacionalización en empresas de servicios.
5. La empresa multinacional: naturaleza y teorías explicativas.
  - 5.1. La aportación de Hymer y el enfoque industrial.
  - 5.2. La teoría de internalización.
  - 5.3. El enfoque ecléctico.

## **INSTRUCCIONES**

Para la consecución de los objetivos, el estudiante debe:

- a) Leer el capítulo cuatro del libro de texto.
- b) Subrayar los términos que usted considere son clave para este capítulo.
- c) Elaborar un mapa conceptual del capítulo.
- d) Preparar un resumen de los temas contenidos en el capítulo, utilizando como base el mapa conceptual preparado en el punto anterior.
- e) Responder las preguntas para la discusión, anotadas al final del capítulo.
- f) Realizar los ejercicios de autoevaluación.

## **RESUMEN**

El resumen se encuentra en la página 101 del libro de texto.

## **EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. Explique los resultados de Johanson y Wiedersheim-Paul, expuesto en el enfoque escandinavo de internacionalización.
2. Explique los nuevos enfoques de internacionalización.
3. Realice un análisis de la naturaleza y las teorías de la empresa multinacional.

## RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. El estudio describió el proceso de adopción, que consta de las siguientes etapas:

- 1) Exportación irregular.
- 2) Exportación vía agentes.
- 3) Filiales de ventas.
- 4) Filias de producción.

El estudiante debe explicar cada una de ellas.

2. Los enfoques son los siguientes:

1. El enfoque en red.
2. El proceso de internacionalización acelerado: el caso de las *International New Ventures*.
3. El proceso de internacionalización en empresas de servicios.

El estudiante debe explicar cada una de ellas.

3. Las teorías son las siguientes:

1. La aportación de Hymer y el enfoque industrial.
2. La teoría de internalización.
3. El enfoque ecléctico.

El estudiante debe explicar cada una de ellas.

# III. SEGUNDA TUTORÍA

---

## OBJETIVO GENERAL

El objetivo general para esta tutoría es:

- ⇒ Explicar el proceso de organización y los enfoques estratégicos de competencia internacional.

## TEMA 4: LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL

### OBJETIVOS

Los objetivos del tema son los siguientes:

- ✓ Explicar el proceso de desarrollo de la estructura organizacional de una empresa internacional.
- ✓ Analizar los diferentes mecanismos de coordinación y control en empresas multinacionales.

### CONTENIDOS

Los contenidos del tema son los siguientes:

1. Introducción.
2. Estrategias organizativas.
  - 2.1. Estructuras simples: la estructura organizacional con departamento de exportación y la estructura de matriz filial.
  - 2.2. La estructura multidivisional o "m-form"
  - 2.3. Nuevos diseños estructurales: la organización virtual y la organización federal.
3. La búsqueda del ajuste estructural a la estrategia de crecimiento.
4. Los mecanismos de coordinación y control en la empresa multinacional.
  - 4.1. La centralización.
  - 4.2. La formalización.
  - 4.3. La socialización y otros mecanismos laterales.
  - 4.4. Procesos de control.



## **INSTRUCCIONES**

Para la consecución de los objetivos, el estudiante debe:

- a) Leer el capítulo cinco del libro de texto.
- b) Subrayar los términos que usted considere son claves para este capítulo.
- c) Elaborar un mapa conceptual del capítulo.
- d) Preparar un resumen de los temas contenidos en el capítulo, utilizando como base el mapa conceptual preparado en el punto anterior..
- e) Responder las preguntas para la discusión, anotadas al final del capítulo.
- f) Realizar los ejercicios de autoevaluación.

## **RESUMEN**

El resumen se encuentra en la página 131 del libro de texto.

## **EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. Con sus propias palabras, explique las estructuras organizativas de las empresas multinacionales.
2. Explique los mecanismos de coordinación y control en una empresa multinacional.

## **RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. Las estructuras son:

- 1) Estructuras simples: la estructura organizacional con departamento de exportación y la estructura de matriz filial.
- 2) La estructura multidivisional o "m-form"
- 3) Nuevos diseños estructurales: la organización virtual y la organización federal.

El estudiante debe explicar cada una de ellas.

2. Los mecanismos son:

- 1) La centralización.
- 2) La formalización.
- 3) La socialización y otros mecanismos laterales.
- 4) Procesos de control.

El estudiante debe explicar cada uno de ellos.

## TEMA 5: LOS ENFOQUES ESTRATÉGICOS DE COMPETENCIA INTERNACIONAL

### OBJETIVOS

Los objetivos del tema son los siguientes:

- ✓ Analizar las diferentes presiones que sufren las empresas con la competencia en mercados internacionales.
- ✓ Explicar los diferentes enfoques estratégicos que utilizan las empresas en los diferentes tipos de mercados.

### CONTENIDOS

Los contenidos del tema son los siguientes:

1. Introducción.
2. Presiones globalizadoras y fragmentadoras
  - 2.1. Presiones hacia la globalización de los negocios.
  - 2.2. Presiones hacia la fragmentación de las actividades.
  - 2.3. Integración global y sensibilidad local como respuesta a las presiones globalizadoras y fragmentadoras.
3. El enfoque estratégico multidoméstico.
4. El enfoque estratégico global.
5. El enfoque estratégico transnacional.

### INSTRUCCIONES

Para la consecución de los objetivos, el estudiante debe:

- a) Leer el capítulo seis del libro de texto.
- b) Subrayar los términos que usted considere son claves para este capítulo.
- c) Elaborar un mapa conceptual del capítulo.
- d) Hacer un resumen de los temas contenidos en el capítulo.
- e) Responder las preguntas para la discusión, anotadas al final del capítulo.
- f) Realizar los ejercicios de autoevaluación.

## **RESUMEN**

El resumen se encuentra en la página 169 del libro de texto.

## **EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. Mencione y comente las presiones globalizadoras y fragmentadoras que reciben las empresas que desean internacionalizarse.
2. Explique los diferentes enfoques estratégicos para la competencia internacional.

## **RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. Estas presiones son:

1. Presiones hacia la globalización de los negocios.
2. Presiones hacia la fragmentación de las actividades.
3. Integración global y sensibilidad local como respuesta a las presiones globalizadoras y fragmentadoras.

El estudiante debe explicar cada una de ellas.

2. Los enfoques son:

1. El enfoque estratégico multidoméstico.
2. El enfoque estratégico global.
3. El enfoque estratégico transnacional.

El estudiante debe explicar cada uno de ellos.

## IV. TERCERA TUTORÍA

---

### OBJETIVO GENERAL

Los objetivos generales para esta tutoría es:

- ⇒ Analizar las diferentes estrategias de las filiales exteriores de una empresa internacional, así el impacto de las diferencias culturales en la organización y en la gestión de recursos humanos.

### TEMA 6: LA ESTRATEGIA DE LA FILIAL EXTERIOR.

#### OBJETIVOS

Los objetivos del tema son los siguientes:

- ✓ Profundizar en cada una de las partes del plan de marketing.

#### CONTENIDOS

Los contenidos del tema son los siguientes:

1. Introducción.
2. Definición de filial exterior.
3. Patrones y roles de filiales.
  - 3.1. La filial de ventas.
  - 3.2. La filial local.
  - 3.3. La filial ejecutora
  - 3.4. La filial cualificada.

#### INSTRUCCIONES

Para la consecución de los objetivos, el estudiante debe:

- a) Leer las páginas de la 197 a la 213 del libro de texto.
- b) Subrayar los términos que usted considere son claves para este capítulo.
- c) Elaborar un mapa conceptual del capítulo.
- d) Hacer un resumen de los temas contenidos en el capítulo.
- e) Responder las preguntas para la discusión, anotadas al final del capítulo.
- f) Realizar los ejercicios de autoevaluación.

## **RESUMEN**

El resumen se encuentra en la página 197 del libro de texto.

## **EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. Explique la definición de filial exterior.
2. Mencione y comente los patrones y roles de las filiales.

## **RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. La filial exterior es aquella unidad que pertenece a una empresa multinacional que agrupa actividades generadoras de valor añadido en el exterior.
2. Estos roles y patrones son:
  1. La filial de ventas.
  2. La filial local.
  3. La filial ejecutora.
  4. La filial cualificada.

El estudiante debe explicar cada uno de ellos.

## **TEMA 7: DIFERENCIAS CULTURALES**

### **OBJETIVOS**

El objetivo del tema es el siguiente:

- ✓ Analizar el concepto, las características y los factores determinantes de la cultura.
- ✓ Explicar diferentes modelos de análisis de las diferencias culturales entre diferentes países.
- ✓ Profundizar en la cultura de negocios en diferentes regiones del mundo.

### **CONTENIDOS**

Los contenidos del tema son los siguientes:

1. Introducción.
2. Concepto de cultura.

3.
  - 3.1. Características de cultura.
  - 3.2. Factores determinantes de la cultura.
4. Análisis de las diferencias culturales entre países.
  - 4.1. El modelo de Hofstede.
  - 4.2. El modelo de Gesteland.
  - 4.3. El modelo de Trompenaars y Hampden-Turner.
5. La cultura de negocios en el mundo.
  - 5.1. La cultura de negocios en Asia.
  - 5.2. La cultura de negocios en Europa.
  - 5.3. La cultura de negocios en Norteamérica.
  - 5.4. La cultura de negocios en América Latina.

## **INSTRUCCIONES**

Para la consecución de los objetivos, el estudiante debe:

- a) Leer el octavo capítulo del libro de texto.
- b) Subrayar los términos que usted considere son clave para la comprensión de este capítulo.
- c) Elaborar un mapa conceptual con los temas expuestos en el capítulo.
- d) Hacer un resumen de los temas contenidos en el capítulo.
- e) Responder las preguntas para la discusión, anotadas al final del capítulo.
- f) Realizar los ejercicios de autoevaluación.

## **RESUMEN**

El resumen se encuentra en la página 229 del libro de texto.

## **EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. Defina el concepto de cultura. Mencione y explique las características de la cultura.
2. Explique los modelos para el análisis de las diferencias culturales entre países.

## **RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. La cultura es el conjunto de normas y valores implícitos a un colectivo humano que lo dotan de identidad y dan sentido a las conductas de sus integrantes. Las características:
  - 1) La cultura se transmite mediante la convivencia.
  - 2) La cultura sirve de guía al individuo y de alguna manera lo hace eliminando grados de libertad en su conducta.

- 3) La cultura está compartida por el individuo.
- 4) Los elementos de una cultura están interrelacionados entre sí, contribuyendo a la coherencia del sistema.

2. Los modelos son:

- 1) El modelo de Hofstede.
- 2) El modelo de Gesteland.
- 3) El modelo de Trompenaars y Hampden-Turner.

El estudiante debe explicar cada uno de ellos.

## TEMA 8: LOS RECURSOS HUMANOS

### OBJETIVOS

Los objetivos del tema son los siguientes:

- ✓ Explicar el proceso de recursos humanos en empresas multinacionales.

### CONTENIDOS

Los contenidos del tema son los siguientes:

1. Introducción.
2. La gestión de expatriados: ventajas e inconvenientes.
3. Prácticas internacionales de recursos humanos: especificidades del expatriado.
  - 3.1. Reclutamiento y selección.
  - 3.2. Formación y desarrollo profesional.
  - 3.3. Compensación.
  - 3.4. El regreso prematuro y la repatriación.
4. La expatriación en España.

### INSTRUCCIONES

Para la consecución de los objetivos, el estudiante debe:

- a) Leer el capítulo nueve del libro de texto.
- b) Subrayar los términos que usted considere son clave para este capítulo.
- c) Hacer un resumen de los temas contenidos en el capítulo.
- d) Elaborar un mapa conceptual del capítulo.
- e) Responder las preguntas para la discusión, anotadas al final del capítulo.
- f) Realizar los ejercicios de autoevaluación.

## **RESUMEN**

El resumen se encuentra en la página 255 del libro de texto.

## **EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. Mencione y explique las diferentes figuras de expatriados..
2. Explique las prácticas internacionales de los recursos humanos en empresas multinacionales.

## **RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. Las principales figuras son:

- 1) Especialistas en gestión internacional.
- 2) Directivos o técnicos transfronterizos.
- 3) Asignaciones internacionales de media y corta dirección.
- 4) Personal internacional permanente.
- 5) Otras formas como becarios internacionales, intercambios de formación internacional o equipos internacionales virtuales.

2. Estas prácticas son:

- 1) Reclutamiento y selección.
- 2) Formación y desarrollo profesional.
- 3) Compensación.
- 4) El regreso prematuro y la repatriación.

El estudiante debe explicar cada uno de ellos.