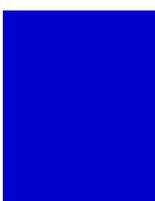


Guía de Trabajo

Gestión Internacional e Intercultural

Danielle Nunes Pozzo



Guía de Trabajo *Gestión Internacional e Intercultural*
Danielle Nunes Pozzo

Código: ASUC01339
Plan de Estudios 2018
Material publicado con fines de estudio

Huancayo, 2023

De esta edición

© Universidad Continental, Oficina de Gestión Curricular
Av. San Carlos 1795, Huancayo-Perú
Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7361
Correo electrónico: recursosucvirtual@continental.edu.pe
<http://www.continental.edu.pe/>

Corrección de textos
Roy Vega Jácome

Diseño y diagramación
Edson Quilca Romero

Cuidado de edición
Fondo Editorial y Gestión Curricular

Todos los derechos reservados.

La *Guía de Trabajo*, recurso educativo editado por la Oficina de Gestión Curricular, puede ser impresa para fines de estudio.

Contenido

Presentación	5
Primera Unidad	
El macroescenario de las empresas internacionales	7
Semana 1: Sesión 1	
Conceptos y elementos fundamentales de gestión internacional e intercultural	8
Semana 2: Sesión 2	
Construyendo un análisis de contexto a partir de los indicadores económicos	9
Semana 3: Sesión 3	
Diferencias en la internacionalización en países emergentes y desarrollados	10
Semana 4: Sesión 4	
Diferencias entre las empresas internacionales: empresas globales, transnacionales, multinacionales y el modelo de empresa glocal	12
Segunda Unidad	
Posicionamiento competitivo y gestión estratégica de las empresas internacionales	15
Semana 5: Sesión 5	
Análisis competitivo	16
Semana 6: Sesión 6	
Identificando fallas en el proceso de internacionalización	19
Semana 7: Sesión 7	
Investigación de mercado y decisiones estratégicas para operación internacional	23
Semana 8: Sesión 8	
Innovación y competitividad en negocios internacionales	25

Tercera Unidad

Operacionalización, recursos estratégicos y de comercio exterior para la actuación empresarial internacional 27

Semana 9: Sesión 9

Análisis de aplicabilidad y potencial competitivo del uso de las herramientas de incentivo al comercio exterior 28

Semana 10: Sesión 10

Identificando y posicionando negocios a partir de las barreras internacionales de comercio 29

Semana 11: Sesión 11

Desafíos y dificultades de la gestión financiera de operaciones internacionales 31

Semana 12: Sesión 12

Gestionando la fiscalidad de una empresa internacional 33

Cuarta Unidad

Operacionalización, recursos estratégicos y de comercio exterior para la actuación empresarial internacional 35

Semana 13: Sesión 13

Herramientas de gestión de riesgos y tomas de decisión 36

Semana 14: Sesión 14

Estructurando soluciones relacionadas con el capital humano para aportar a las operaciones internacionales 38

Semana 15: Sesión 15

Analizando las interferencias de las variables culturales en las operaciones internacionales 40

Semana 16: Sesión 16

Integración de las perspectivas de internacionalización para la generación de propuestas viables y sostenibles 42

Referencias 44

Presentación

El presente documento es la guía de trabajo para la asignatura de Gestión Internacional e Intercultural, la cual fue desarrollada con el propósito de integrar contenidos claves de negocios internacionales en un abordaje teórico-práctico coherente con las necesidades de mercado y las competencias esperadas del profesional de esta área de formación. El carácter aplicado de la asignatura, que se refuerza a partir del realismo de sus metodologías de enseñanza, evaluación y respectivos entregables, es importante para la consolidación de una visión hacia el análisis del ambiente de mercado, la resolución de problemas y la toma de decisiones fundamentales para los responsables por gestión internacional, en las más variadas posiciones del ambiente global.

La asignatura se basa en cuatro pilares: (I) como es el macroescenario (entorno) global, como es la dinámica económica y cuáles son los roles de las empresas internacionales en esta dinámica; (II) cuáles son los elementos y las alternativas competitivas de una organización en el mercado global; (III) qué herramientas pueden ser benéficas en la gestión de operaciones internacionales, y (IV) cómo mantener una eficiente gestión de las operaciones internacionales a partir del manejo de riesgos, personas y culturas, asegurando la responsabilidad social y la sostenibilidad. Estos pilares se complementan y su cruce le permite al estudiante obtener una visión sistémica de los elementos centrales de la gestión contemporánea de los negocios internacionales, con énfasis en las variables de interculturalidad inherentes al contexto actual.

Al finalizar esta asignatura, el estudiante estará apto para formular objetivos organizacionales a través de procesos de prospectiva estratégica y aprovechamiento de tecnologías para la innovación y compromiso con el desarrollo sostenible; diseñar estrategias con visión global a través de procesos de prospectiva estratégica y aprovechamiento de tecnologías para la innovación y compromiso con el desarrollo sostenible; desarrollar ideas de negocios de productos y servicios para mercados internacionales,

y evaluar la apertura de nuevos mercados de productos y servicios a partir de valores diferenciales para el posicionamiento de productos y servicios en el ámbito internacional.

Se recomienda usar esta guía de trabajo no solamente como un conjunto de ejercicios de una única clase, sino como un manual de prácticas que permite entrenar competencias para el futuro profesional. El éxito del aprendizaje pasa por apropiarse del proceso. De esta forma, se anima al estudiante a ir más allá y expresar sus análisis, hipótesis y propuestas de manera auténtica, permitiéndose salir de la caja y aplicando su curiosidad y creatividad a las actividades y los proyectos propuestos.

El autor

Primera **Unidad**



El macroescenario de las empresas
internacionales

Conceptos y elementos fundamentales de gestión internacional e intercultural

I. Propósito

El estudiante será capaz de consolidar el aprendizaje acerca de los conceptos y elementos fundamentales de gestión internacional e intercultural.

II. Descripción de la actividad a realizar

Esta sección tiene la siguiente estructura:

- Descripción del juego “caza conceptos”:
 - a. Los estudiantes son organizados en grupos.
 - b. El docente prepara tarjetas impresas, cada una con una terminología o concepto.
 - c. Cada grupo recibe un “paquete” con tarjetas y la instrucción de encontrar los pares de tarjetas conectando el concepto con su terminología correspondiente. El grupo que tiene los términos debe buscar su concepto respectivo, de forma que la solución parta del intercambio de tarjetas con los demás grupos.
 - d. Los estudiantes disponen de veinte minutos para intercambiar las tarjetas.
 - e. Al final, cada grupo presenta las parejas de tarjetas formadas, y lee terminología y concepto.

Construyendo un análisis de contexto a partir de los indicadores económicos

I. Propósito

El estudiante será capaz de analizar el contexto a partir de indicadores económicos.

II. Descripción de la actividad a realizar

Los estudiantes deberán organizarse en equipos y, a partir de ello, recibirán un país asignado. Con base en el país de referencia, se ha de realizar una actividad de investigación para mapeo de indicadores económicos del país asignado y desarrollar un reporte analítico (en equipos) de los resultados identificados y sus significados.

Los resultados del reporte deberán ser presentados preliminarmente durante la clase, seguidos de una versión final enviada posteriormente, a partir de la retroalimentación del docente.

III. Procedimiento

Para esta clase, es recomendable contar con acceso al laboratorio de informática para facilitar el ingreso a las bases de datos y la redacción del informe.

Diferencias en la internacionalización en países emergentes y desarrollados

I. Propósito

El estudiante será capaz de comprender las diferencias y características de la internacionalización en países emergentes y desarrollados.

II. Descripción de la actividad a realizar

Los estudiantes desarrollarán un análisis de los casos planteados a continuación. El docente podrá dividir los casos entre los grupos de acuerdo con la capacidad del salón.

El docente plantea la solución de los siguientes casos:

1. Belso-Martínez, J. (2003). *Un análisis del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad Valenciana: modelo gradual versus acelerado*. ResearchGate. <https://acortar.link/WBCfNN>
2. Graterol-López, H., y Sigala-Paparella, L. (2014). Empresas de internacionalización acelerada: estudio de casos en Venezuela. *Estudios Gerenciales*, (30), 461-468. <https://acortar.link/hN8XKu>
3. Ríos-Campos, C., Yeckle, R., Rojas, E., Salcedo, D., Guerrero, A., Castro, D., Chaname, V., y Rodríguez, V. (2022). *South Florida Journal of Development*, 3 (4), 4439-4449. <https://acortar.link/9XUcmH>
4. García, A., Suárez, S., Gutiérrez, F., Miranda, M., Ojeda, S., y Olivares, A. (2021), *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 6 (2), 18-26. <https://acortar.link/OJiaQG>

Es responsabilidad de los estudiantes consultar los materiales seleccionados y buscar información complementaria oportunamente. Si el docente decide entregar un caso a cada grupo, es necesario realizar una etapa de integración, en la cual grupos con casos distintos se reunirán a comparar informaciones.

A partir del análisis de los casos, se deben identificar las variables de comportamientos similares y diferentes, considerando el impacto del contexto. Básicamente, los estudiantes responderán las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué elementos cambian cuando se comparan los procesos de internacionalización de empresas de diferentes tamaños?

- b. ¿Qué elementos cambian cuando se analizan países emergentes y desarrollados?

- c. ¿Hay elementos sectoriales específicos? Explique.

- d. ¿Qué oportunidades de mercado podrían ser aprovechadas por los casos y que usted sugiere que se consideren?

El docente complementará la discusión con preguntas adicionales provenientes de la interacción.

Finalmente, se presenta el comparativo de los casos de forma oral y en equipo, ello seguido de la retroalimentación del profesor y la discusión general con los demás equipos, lo cual integrará y consolidará la actividad.

Diferencias entre las empresas internacionales: empresas globales, transnacionales, multinacionales y el modelo de empresa glocal

I. Propósito

El estudiante será capaz de diferenciar los tipos de empresas internacionales.

II. Descripción de la actividad a realizar

La dinámica sigue la secuencia planteada a continuación: (1) presentar el caso sin mostrar la solución, (2) solicitar que los alumnos presenten respuestas, (3) discutir las soluciones, (4) mostrar ejemplos reales que replican lo que es mencionado en el caso propuesto y (5) discutir las diferencias, similitudes y demás variables contextuales.

En la etapa complementaria, los estudiantes buscan otros casos reales que guarden similitud con lo que identificaron en la lectura de los tres casos y los presentan para su discusión.

El docente realiza la retroalimentación general acerca de los casos después de la entrega formal por parte de los estudiantes y, posteriormente a la sesión de clase, procede con la calificación de los documentos para una evaluación profundizada de desempeño.

Caso 1

La empresa XRE está experimentando transformaciones. Después del fallecimiento del fundador, su hijo está reestructurando las operaciones para traer la organización a los días actuales y mantenerla sostenible en el mercado. Uno de los cambios se refiere a los nombres de los productos, que ahora están siendo pensados como marcas comprensibles también en otros mercados, de forma que faciliten una venta futura en otros territorios. Adicionalmente, 30 % de los proveedores ya son internacionales.

- ¿Qué tipo de empresa internacional es esta y por qué?
-
-

- ¿Cree usted que esta es la mejor configuración de actuación de mercado para XRE? Explique.

Caso 2

La empresa Delta Airlines es una compañía especializada en servicios logísticos y tiene como producto principal el transporte aéreo de pasajeros domésticos e internacionales. Su operación está presente en más de cincuenta países y su estrategia parte de las redes de aliados para ampliar su prestación de servicio y mantener, al mismo tiempo, la eficiencia de costos. Con su modelo de asociación a los demás miembros de las redes, analiza las oportunidades de operación y establece *hubs* cuando es oportuno.

- ¿Qué tipo de empresa internacional es esta y por qué?

- ¿Cree usted que esta es la mejor configuración/modelo de empresa internacional para que Delta Airlines actúe en su mercado? Explique.

Caso 3

La empresa General Motors ha desarrollado un modelo de negocio en Brasil que le permite exportar sus vehículos a toda Latinoamérica. Además de mantener el sistema de eficiencia productiva de costumbre, desarrolló proveedores locales que posibilitan una logística más eficiente de insumos y productos intermediarios. Adicionalmente, en caso de riesgo de interrupción de la cadena, hay un proveedor cercano de emergencia para gran parte de los componentes (para todos los componentes críticos) y, por último, un plan alternativo de proveedores internacionales que pueden evitar una eventual interrupción de la cadena de suministros.

- ¿Qué tipo de empresa internacional es esta y por qué?

- ¿Cree usted que esta es la mejor configuración/modelo de empresa internacional para que General Motors actúe en su mercado? Explique.

Análisis final

¿Qué elementos son comunes y cuáles diferencian los casos entre sí?

Etapa complementaria

En la etapa complementaria, los estudiantes buscan otros casos reales que guarden similitud con lo que identificaron en la lectura de los tres casos. Estos resultados son presentados y discutidos con el grupo.

III. Procedimiento

Para esta clase, es recomendable contar con acceso al laboratorio de informática para facilitar el ingreso a las bases de datos y la redacción del informe.

Segunda Unidad



Posicionamiento competitivo
y gestión estratégica de las
empresas internacionales

Análisis competitivo

I. Propósito

El estudiante será capaz de realizar un análisis competitivo.

II. Descripción de la actividad a realizar

A partir de datos de mercado, el docente conduce a los estudiantes durante una actividad lúdica de rueda de negocios, en la cual compradores y vendedores necesitan negociar, usando su posicionamiento competitivo, sus ventajas potenciales, la oferta de productos sustitutivos, sus competidores y demás fuerzas del mercado para obtener resultados.

Fase I

El docente distribuye fichas, considerando el número de grupos en el salón. Para cada grupo comprador debe haber al menos un grupo vendedor; sin embargo, el docente puede escoger la proporción que quiere trabajar (un vendedor para tres compradores, etcétera). El profesor debe enfatizar, en la discusión final, las características del mercado simulado y mostrar cómo el número de compradores y vendedores interfiere en la dinámica (por ejemplo: la alta oferta de productos). Los compradores y vendedores pueden ser equipos o estudiantes individuales, dependiendo de la proporción del salón.

Fase II

Los estudiantes diligencian las fichas de acuerdo con su rol en la dinámica. Los vendedores deben crear los datos, mientras que los compradores tienen parte de los datos creados y parte de los investigados en fuentes reales.

Estructura de las fichas:

- **FICHA DEL VENDEDOR**

Nombre de la empresa	
Producto por ofertar	
Características del producto	

continúa...

...viene

Potenciales ventajas competitivas del producto	
Condiciones de venta (precio en USD con incoterm, condiciones de entrega y pago)	
¿La empresa es una pyme?	
¿La empresa ya opera internacionalmente? Explique.	

- **FICHA DEL COMPRADOR**

Nombre de la empresa	
Tipo de empresa*	
País	
Datos macroeconómicos del país**	
Productos de interés	

* El comprador debe estructurarse como un tipo de empresa abierta a recibir productos de naturalezas variadas y así facilitar la posibilidad de establecer un negocio. Por ejemplo: almacenes, supermercados, distribuidoras, *trading companies* u otras intermediarias para el mercado escogido.

** Los datos macroeconómicos deben ser obtenidos en la página de CIA World Factbook: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/>

Fase III

Los *players* (compradores y vendedores) se presentan, como una reunión inicial breve, y anotan informaciones sobre sus competidores, otros productos disponibles en el mercado y quiénes son los compradores.

Fase IV

Los vendedores buscan informaciones adicionales sobre los mercados de los compradores, ajustando las potenciales ventajas competitivas. Los compradores determinan cuáles son los productos de interés y los registran en su ficha.

Fase V

Se desarrolla la rueda de negocios, de forma que los vendedores presentan sus productos y condiciones. Los compradores realizan sus preguntas y se establece la negociación. Se anotan los negocios realizados.

Fase VI

Cierre y discusión de la actividad. El docente señala puntos de la negociación y aspectos de competitividad, e invita a los estudiantes a traer sus propias percepciones sobre el desempeño propio y de los colegas.

Al finalizar, el docente abre espacio para la discusión, pone énfasis en los principales momentos de la dinámica y refuerza el cruce entre conocimiento y práctica en un abordaje colaborativo (por ejemplo: construcción conjunta de cuadros con elementos que surgieron de la actividad).

Identificando fallas en el proceso de internacionalización

I. Propósito

El estudiante será capaz de identificar fallas en el proceso de internacionalización y reflexionar sobre las posibles soluciones, y comprenderá la importancia de un proceso estructurado de internacionalización.

II. Descripción de la actividad a realizar

El profesor desarrolla una dinámica presentando problemas comunes a las empresas en su proceso de internacionalización y los estudiantes, en grupos y actuando como consultores, tienen plazo para presentar soluciones a las situaciones planteadas dentro de las restricciones o parámetros de cada problema (por ejemplo: plazos, limitación por país, resistencia empresarial, falta de experiencia del gerente en operaciones de este tipo, falta de capacidad productiva, etcétera). La actividad se desarrollará de la siguiente forma:

1. Presentación de los casos en la secuencia (no mostrar todos los casos al mismo tiempo, sino uno a la vez).
2. Instruir sobre el tiempo de solución indicado en el caso.
3. Orientar a los estudiantes a registrar la solución del caso.
4. Recoger las hojas con las soluciones de cada caso cuando se termine el tiempo.
5. Concluida la última vuelta de solución, devolver la solución caso a caso y solicitar a los estudiantes que expliquen sus soluciones a todo el grupo, de forma que todos discutan un caso a la vez (no permitir que el mismo grupo presente todos sus casos en la secuencia, para evitar pérdida de potencial de discusión). Después de la exposición de cada grupo, el docente y los demás colegas pueden realizar aportes adicionales o preguntas. Al final de la discusión de cada caso, el docente complementa la discusión, resalta los puntos claves y refuerza los principios teórico-prácticos.

Los casos planteados a continuación están basados en ejemplos reales y comunes entre las empresas que están iniciando su proceso de internacionalización.

Caso 1 (10 min)

Marquette es una empresa que presta servicios de alquiler de estructuras para eventos deportivos y quiere prepararse para realizar ofertas a potenciales contratantes en otros países. Sin embargo, no sabe por dónde iniciar su divulgación ni dónde sus productos son interesantes y cómo pueden estructurarse para competir en otros mercados. La gerente de ventas de la empresa defiende que ingresar en el mercado internacional es una mala idea, pues el producto no es interesante para ser vendido así, pero el presidente cree que se trata de su resistencia al cambio.

- ¿La empresa debe considerar la internacionalización?, ¿qué debe tener en cuenta?

Caso 2 (15 min)

Dundler es una empresa peruana distribuidora de útiles escolares que fue contactada por un intermediario internacional (*trading company*) que representa a un cliente de Bulgaria que busca comprar ítems muy específicos respecto a los cuales Dundler tiene la capacidad de *stock* para cumplir. Sin embargo, Dundler no posee ninguna experiencia anterior y no sabe ni siquiera por dónde empezar. Adicionalmente, los socios se encuentran preocupados, pues no están seguros de si el comprador es real y si hay algún riesgo de no recibir el pago por los productos. Después de alguna averiguación interna, uno de los socios recuerda que se había diligenciado un formulario para hacer parte de una red internacional, puesto que había el “sueño” de operar internacionalmente; sin embargo, no saben si el formulario diligenciado guarda alguna conexión con el contacto recibido y tampoco están seguros de que dicho formulario sea una solicitud de fuente segura.

- ¿Cuáles son las soluciones que usted cree que la empresa debe implementar?

Caso 3 (15 min)

La empresa Buoy es una fabricante de licuadoras que empezó a importar los insumos más importantes para la fabricación del producto. Con pedidos negociados directamente en China, la empresa alcanzó a ahorrar el 28 % del costo unitario de fabricación. Sin embargo, la empresa todavía está acostumbrándose con el escenario de las operaciones internacionales y algunos problemas complican su operación:

1. Su personal no habla inglés y depende de un traductor para negociar, lo que ya ha generado equívocos de pedido.
 2. El equipo interno tiene comprensión limitada de las operaciones internacionales y depende integralmente de prestadores de servicio para gestionar los procesos.
 3. La empresa tiene dificultades de reservar recursos para pagar las importaciones y paga elevados costos de almacenamiento debido a la demora en internacionalizar los insumos. Adicionalmente, la producción ya ha sido interrumpida por la falta de insumos que no fueron comprados por falta de recursos. Es importante tener en cuenta que Buoy es una empresa que tiene veinte años de mercado y vende la totalidad de su producción; además, cuenta con clientes y demanda con significativa regularidad.
- ¿Cuáles de las soluciones cree usted que la empresa debe implementar?

Caso 4 (20 min)

La empresa Águila Implementos Agrícolas es una pyme que decidió participar de una feria internacional para comprender el mercado global. En el primer día, el vendedor, sin experiencia internacional anterior, aceptó un acuerdo con un comprador que necesitaba una entrega de mil unidades divididas en lotes de cien unidades por diez meses. Desafortunadamente, al regresar a la empresa, el propietario —que había enviado al vendedor para el reconocimiento de entorno, no para firmar negocios— descubrió lo que había sucedido. La empresa a la época no tenía experiencia anterior en exportaciones; tampoco los permisos necesarios o el equipo para manejar este tipo de

proceso. Aun así, pensando en las puertas que este primer negocio podría abrir, el propietario aceptó el acuerdo, que tenía una alta penalidad en caso de no cumplimiento. Lo que él no consideró al firmar el contrato era que la producción de los próximos doce meses ya estaba comprometida con otros pedidos nacionales y no se poseía la capacidad productiva para cumplir ni el 30 % de las unidades acordadas.

- ¿Cuáles de las soluciones cree usted que la empresa debe implementar?

Al final, el docente retoma las soluciones presentadas, las conecta con el contenido y discute su viabilidad (etapa cinco de la descripción de la actividad).

Investigación de mercado y decisiones estratégicas para operación internacional

I. Propósito

El estudiante será capaz de estructurar una investigación de mercado para aportar las decisiones estratégicas con la finalidad de operar internacionalmente.

II. Descripción de la actividad a realizar

El docente orienta que, en los grupos del proyecto final, los estudiantes determinen un producto (bien o servicio) que será la referencia para la investigación iniciada en esta sesión, que culminará con la entrega al final del semestre.

A partir del producto, los estudiantes deberán conducir una investigación en las fuentes indicadas por el docente y construir un informe resaltando potenciales mercados para la venta de este producto. En dicho informe, se deben sugerir los modos de entrada para, al menos, un país potencial.

A continuación, la Tabla 1 presenta las variables y fuentes a consultar.

Tabla 1

Variables indicadores	Fuente
Datos macroeconómicos del país	https://www.cia.gov/the-world-factbook/
Volumen de importaciones y exportaciones, principales competidores y principales compradores potenciales	www.trademap.org
Barreras comerciales	www.macmap.org
Riesgo país	www.coface.com
Espacio para otras informaciones pertinentes al caso específico que pueden ser solicitadas por el docente	A ser orientada por el docente durante la actividad

Los datos de cada conjunto de variables tienen que ser presentados de forma completa, incluyendo la información con su respectiva fuente y el análisis correspondiente. El informe debe seguir las normas de formato de la institución.

El docente realiza la retroalimentación, refuerza los pilares de investigación y resalta los puntos críticos generales, que serán complementados por el retorno de la evaluación a cada grupo.

Innovación y competitividad en negocios internacionales

I. Propósito

El estudiante será capaz de estructurar una propuesta innovadora e identificar sus principales características.

II. Descripción de la actividad a realizar

En esta sesión, el docente instruye que, a partir de alguna referencia de inspiración, los estudiantes, en grupos, desarrollen una propuesta de prototipo de innovación, argumentando su potencial competitivo en uno o más países fuera del Perú. La actividad sigue la secuencia planteada a continuación:

1. El docente selecciona objetos o fichas con una información sobre el objeto y los distribuye aleatoriamente entre los equipos.
2. Cada grupo debe pensar en una innovación basada en la inspiración recibida.
3. Con la propuesta en mente, deben responder lo siguiente:

a. ¿Cuál es el tipo de innovación?

b. ¿Cuál es el flujo de la innovación (*technology-push* o *market-pull*)?

c. ¿Cuál es el potencial competitivo de este producto y para cuál país o cuáles países?

4. Los estudiantes deberán preparar un *pitch* (presentación corta de dos minutos) para presentar sus ideas como una simulación de introducción del proyecto a un inversionista (competición tipo *Shark Tank*).

El profesor debe retroalimentar acerca de la viabilidad de los proyectos y reforzar los contenidos desarrollados en la sesión, así como vincularlos a la sesión anterior.

Tercera **Unidad**



Operacionalización, recursos
estratégicos y de comercio exterior
para la actuación empresarial
internacional

Análisis de aplicabilidad y potencial competitivo del uso de las herramientas de incentivo al comercio exterior

I. Propósito

El estudiante será capaz de analizar la aplicabilidad y los beneficios de las herramientas de incentivo al comercio exterior.

II. Descripción de la actividad a realizar

Los estudiantes serán instruidos para usar la referencia de la semana 7 y profundizarla, ampliando la investigación y construyendo un mapa de herramientas de comercio exterior que pueden ser usadas para apoyar el proyecto específico propuesto. Las propuestas serán socializadas y discutidas con el grupo.

La investigación debe basarse en las fuentes presentadas a continuación:

- Cabanillas, W. (2016, 17 de mayo). *SIICEX / Taller de Investigación de Mercados de Exportación* [Video]. YouTube. <https://acortar.link/iHtzmn>
- Herramientas digitales para el sector exportador: Exportemos.pe. (s. f.). *Herramientas digitales para exportar*. Exportemos.pe. <https://shorturl.at/inWY9>

Los estudiantes deben seleccionar un producto (puede ser del proyecto final), con el respectivo destino, y desarrollar el análisis identificando lo siguiente:

- a. Herramientas disponibles.
- b. Herramientas que utilizarán (justificar su decisión).
- c. Beneficios obtenidos a partir del uso de las herramientas.

El docente consolida el aprendizaje, resalta los principales puntos de la aplicación a los casos, retroalimenta los análisis y aclara dudas adicionales.

Identificando y posicionando negocios a partir de las barreras internacionales de comercio

I. Propósito

El estudiante será capaz de reflexionar sobre el posicionamiento de un negocio en el mercado internacional a partir de las barreras comerciales específicas que afectan las operaciones.

II. Descripción de la actividad a realizar

En esta sesión, el docente presenta problemas causados por las barreras. A partir de los datos y de los conocimientos de innovación y estrategia competitiva internacional, los estudiantes deberán redactar y presentar soluciones. Se sugiere trabajar los tres casos, en secuencia, tomando espacio para la discusión y presentación de solución para cada uno.

El docente retoma el contenido y pone énfasis en los aspectos de viabilidad de las soluciones.

Caso 1

La empresa Markyshoes tiene un calzado innovador y quiere ingresar en el mercado de Nigeria. Sin embargo, el Gobierno ha establecido una barrera arancelaria del 200 % para calzados. Aunque su producto sea innovador, la clasificación arancelaria es la misma.

- En estas condiciones, ¿qué le sugiere usted a Markyshoes?

Caso 2

La red de restaurantes Charls ingresó en Brasil con su menú, que tradicionalmente ya opera en países europeos. Sin embargo, el público no está regresando al establecimiento después de la primera visita. Entre las encuestas de satisfacción, aparece que las opciones disponibles en el menú no presentan

la alternativa de proteína - arroz - papas fritas que es común al plato del brasileño; tampoco el restaurante tiene la opción de adición. El CEO en Brasil argumenta que este es el estándar de la compañía.

Una propaganda de la empresa también parece haber generado problemas con el público por sugerir que el país estaba siendo nuevamente “colonizado por europeos” a partir de la entrada de la marca en el mercado.

- ¿Cómo sugiere usted que se solucionen los problemas causados por las barreras culturales explicitadas en el caso?

Caso 3

La empresa Labimbi es una fabricante chilena de equipos médicos que está intentando ingresar en el mercado europeo. Para asegurar una planificación estructurada, su CEO solicitó un estudio detallado de mercado. Entre otros aspectos, se descubrió que el 60 % de los componentes de los equipos médicos no cumplían con los requisitos para ingresar en el mercado de interés. De esta forma, la empresa tendría que cambiar su diseño de producto y adaptar toda su línea de producción para atender los parámetros y alcanzar la entrada en el nuevo mercado.

- ¿Usted haría los cambios o buscaría otros mercados? Explique su decisión.

Desafíos y dificultades de la gestión financiera de operaciones internacionales

I. Propósito

El estudiante será capaz de comprender la complejidad y los desafíos de la gestión financiera internacional.

II. Descripción de la actividad a realizar

Los estudiantes serán orientados a analizar casos que planteen desafíos y dificultades de la gestión financiera para operaciones internacionales, y presentar sus soluciones.

Los estudiantes deben efectuar la lectura del caso formulado a continuación, sin considerar las preguntas al final:

- Hernández, A., y Durango, M. (2020). *Caso de estudio: análisis de valor de Echavarría Hermanos S. A. - Eh S. A.* Universidad EAFIT. <https://acortar.link/SDQXQk>

Con base en la lectura del caso, responda lo siguiente:

- a. ¿Cuál es la situación general de la empresa, en términos de desempeño y gestión financiera?

- b. ¿Cuáles son los principales desafíos en lo que se refiere a la gestión financiera internacional?

c. ¿Usted entiende que Echavarría tiene una gestión sólida para operar internacionalmente? Explique.

d. ¿Qué sugerencias se pueden aportar al caso?

El docente revisa el contenido a partir de la presentación y retroalimentación de las soluciones.

Gestionando la fiscalidad de una empresa internacional

I. Propósito

El estudiante será capaz de comprender los elementos para la gestión de la fiscalidad.

II. Descripción de la actividad a realizar

Etapa 1

Esta sesión inicia con la lectura del artículo presentado a continuación:

- Sierra, J., Martínez, C., Durán, S., y Castro, R. (2021). Desafíos de la tributación internacional para responder a las necesidades que emergen del comercio electrónico. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 16 (1), 177-188. <https://acortar.link/mvKIEt>

En equipos, los estudiantes deben sistematizar las ideas del artículo, conectando con el conocimiento de la sesión teórica y creando un mapa mental de los principales aspectos de la fiscalidad en empresas internacionales. Los estudiantes presentarán el mapa a los demás colegas y al profesor.

Etapa 2

Los equipos llevan a cabo la lectura y discusión de la siguiente noticia:

- Redacción BBC NEWS Mundo. (2021, 8 de octubre). 136 países firman un histórico acuerdo sobre un impuesto mínimo global a las multinacionales: qué cambia y por qué es importante. *BBC News Mundo*. <https://acortar.link/uTCUko>

A partir de ello, responderán las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuáles son los cambios potenciales generados por esta nueva decisión?

b. ¿Cuál es su opinión acerca de esta nueva decisión?, ¿es pertinente?, ¿tendrá beneficios positivos para los negocios internacionales?

Los estudiantes deberán presentar sus respuestas al grupo y al docente, quien integrará los aportes para consolidar la discusión.

Cuarta **Unidad**



Operacionalización, recursos
estratégicos y de comercio exterior
para la actuación empresarial
internacional

Herramientas de gestión de riesgos y tomas de decisión

I. Propósito

El estudiante será capaz de aplicar herramientas de gestión de riesgo para analizar los escenarios y aportar a la toma de decisiones en operaciones internacionales.

II. Descripción de la actividad a realizar

En esta sesión, el docente inicia con una simulación simplificada, en la cual los estudiantes deben pensar, todos juntos, en la organización de un viaje para todo el grupo y han de mapear todo lo que podría dar errado o que podría sorprender y causar cambios de planes. En el tablero, se organizan estos potenciales eventos en formato de tabla, y se coloca al lado la solución para el caso que ocurra y lo que se puede hacer para evitarlo o reducir su impacto, cuando sea posible.

Después de lo ejercitado, se sigue la dinámica principal.

En la secuencia, el docente debe instruir para que los estudiantes trabajen en el grupo del proyecto final, considerando el producto, el país y la estrategia que ya tienen en mente para la propuesta. Con las informaciones ya determinadas, deben seguir los pasos planteados a continuación:

- a. Mapear todas las situaciones que consideran que podrían salir mal, problemas que pueden ocurrir en este tipo de operación internacional y sorpresas que pueden cambiar los planes y la organización de las actividades.
- b. Con este mapeo, los estudiantes tienen que armar una matriz de riesgo con la siguiente estructura:

Evento/situación	Frecuencia	Probabilidad o posibilidad	Impacto	Velocidad
Situación 1	ALTA	ALTA	MEDIO	ALTA
Situación 2	BAJA	BAJA	ALTO	MEDIA
...				

En esta matriz, se deben atribuir niveles, los cuales son bajo, medio y alto. Después de llenar la tabla, los estudiantes podrán identificar los riesgos críticos.

- c. Después, una nueva tabla debe ser preparada, incluyendo la columna “RESPUESTA”, para la solución en caso de que cada uno de los eventos ocurra, y una columna llamada “MITIGACIÓN”, para las soluciones a ser implementadas para evitar o reducir el impacto del evento.

Los resultados serán socializados con colegas y el docente, quien generará la retroalimentación de la actividad.

III. Procedimiento

Se recomienda realizar la actividad en el laboratorio para la construcción de las tablas.

Estructurando soluciones relacionadas con el capital humano para aportar a las operaciones internacionales

I. Propósito

El estudiante será capaz de estructurar un plan de gestión de capital humano para operaciones internacionales.

II. Descripción de la actividad a realizar

En la primera parte de la sesión, los estudiantes deberán presentar el avance de su proyecto hasta el momento, seguido de la retroalimentación del docente.

Posteriormente, los estudiantes serán orientados a, basados en el proyecto de curso, estructurar la gestión de capital humano pertinente a la operación internacional, incluyendo lo siguiente:

- a. La previsión de perfil profesional necesario para actuar en las operaciones internacionales (su exportación, por ejemplo, cuál es el perfil de los profesionales del sector que maneja las ventas internacionales y qué formación, conocimiento, experiencia y competencias deben tener, etcétera). Se sugiere estructurar una tabla con cargos, atribuciones y características del perfil.
- b. Capacidad de personal: estimar cuántos profesionales son necesarios en cada uno de los perfiles mencionados anteriormente. Es importante enfatizar que los profesionales que operan nacionalmente o que no interfieren en las operaciones internacionales no deben ser incluidos en el análisis.
- c. Competencias organizacionales específicas: además de las competencias individuales, ¿qué elementos son importantes para que la gestión del capital humano sea eficiente y eficaz? ¿Qué habilidades, conocimientos y actitudes debe tener la empresa como institución y sus líderes para un resultado exitoso internacionalmente?

- d. Elementos de apoyo funcional y perfeccionamiento continuo: ¿qué se propone como mecanismos de acompañamiento, medición de desempeño y capacitación?

- e. Considerando el país o los países en los cuales se va a operar, ¿qué se podría pensar como principales desafíos para la gestión del capital humano?

A partir de la versión preliminar socializada con el docente, será presentada la retroalimentación para se ajuste en el proyecto final.

Al finalizar, el docente retoma los puntos esenciales de la sesión y del proyecto, pone énfasis en lo que fue tratado y orienta la redacción de ajustes y complementos.

Analizando las interferencias de las variables culturales en las operaciones internacionales

I. Propósito

El estudiante será capaz de estructurar un análisis cultural preliminar y se sensibilizará respecto a la importancia y complejidad de los aspectos culturales en la construcción de un estudio para la internacionalización.

II. Descripción de la actividad a realizar

Los estudiantes serán instruidos por el docente para realizar el análisis cultural de acuerdo con el proyecto que están elaborando, identificarán la interferencia de las variables culturales en el proceso de negocios y promoverán potenciales ajustes para la adaptación cultural al país de interés.

El análisis cultural preliminar para elaborarse en la clase tendrá la siguiente estructura:

- País seleccionado.
- Idiomas y dialectos.
- Religiones.
- Regímenes políticos.
- Principales datos históricos.
- Conexión cercana con otros países y sus motivaciones.
- Principales conflictos o problemas diplomáticos con otros países.
- Aspectos por los cuales la población es tradicionalmente conocida.
- Nivel educacional y estructura económica (caracterizar de forma general e identificar dentro de este resultado global cuáles serían los enfoques específicos para el producto que se está ofertando).
- Estilo de vida de la población de referencia (público específico determinado en el ítem anterior).
- Informaciones sobre el comportamiento de consumo de esta población de referencia en lo que respecta al tipo de producto que se quiere exportar (cantidad, aplicación del producto en la rutina, volumen consumido,

preferencias de presentación del producto, principales productos de la misma categoría que ya son consumidos por ellos actualmente, personas de referencia, costumbres, posibles comportamientos o productos que les generan distanciamiento o rechazo, etcétera).

- Análisis final: a partir de estas informaciones, se debe presentar un análisis de los puntos de la estrategia del producto que fueron ajustados o complementados para atender a este público.

Los estudiantes deberán buscar las informaciones de forma amplia, asegurándose de consultar fuentes oficiales del país u organismos internacionales de referencia. Se entiende que las fuentes abiertas tienen límites y se ha de explorar al máximo la posibilidad de los datos; será posible cumplir con los temas, aunque en algunos casos no de manera integral. El ejercicio tiene también el propósito de sensibilizar acerca de los desafíos de acceso a la información y preparar al estudiante para las necesidades y limitaciones de un análisis cultural. La información debe ser organizada en forma de presentación y compartida con el docente y los colegas.

A partir de las presentaciones, el profesor proporcionará la retroalimentación y consolidará el aprendizaje de la semana.

Integración de las perspectivas de internacionalización para la generación de propuestas viables y sostenibles

I. Propósito

El estudiante será capaz de analizar de forma integrada los elementos de la propuesta de internacionalización a la luz de la sostenibilidad de las operaciones internacionales.

II. Descripción de la actividad a realizar

En esta clase, los estudiantes serán instruidos por el docente para hacer la entrega física de sus proyectos, seguida de la presentación. A cada proyecto, los demás grupos deberán realizar preguntas y elaborar una evaluación a partir de la pertinencia, la viabilidad, la innovación y la sostenibilidad de la propuesta.

Los estudiantes recibirán del docente la ficha mostrada a continuación para registro y retroalimentación. Al final de cada presentación, el profesor dará unos minutos para las preguntas y la redacción de los pareceres en las fichas.

Producto	
País	
¿Es un producto con ventajas competitivas?, ¿por qué?	
¿Es un producto innovador?	
¿Esta internacionalización es viable? Explique brevemente	
¿Esta propuesta tuvo en cuenta de forma eficaz los principales elementos de riesgo que inciden en este tipo de operación? Explique brevemente	
¿Es un producto sostenible bajo los tres pilares (social, ambiental y económico)? Argumente brevemente	

El docente finaliza la sesión retomando los principales puntos de los proyectos y de las fichas, y consolida los pilares de aprendizaje de este proyecto, que integra los conocimientos trabajados en el semestre.

Referencias

- Belso-Martínez, J. (2003). *Un análisis del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad Valenciana: modelo gradual versus acelerado*. ResearchGate. <https://acortar.link/WBCfNN>
- Cabanillas, W. (2016, 17 de mayo). *SIICEX / Taller de Investigación de Mercados de Exportación* [Video]. YouTube. <https://acortar.link/iHtzmn>
- Cabeza, J., Corella, P., y Jiménez, C. (2013). *Negociación intercultural: estrategias y técnicas de negociación internacional*. Marge Books. <https://cutt.ly/8TrGNkM>
- Deresky, H. (2016). *International management: managing across borders and cultures, text and cases* (9.ª ed.). Pearson.
- Exportemos.pe. (s. f.). *Herramientas digitales para exportar*. Exportemos.pe. <https://shorturl.at/inWY9>
- García, A., Suárez, S., Gutiérrez, F., Miranda, M., Ojeda, S., y Olivares, A. (2021), *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 6 (2), 18-26. <https://acortar.link/0JiaQG>
- Gnazzo, L., Ledesma, C., Domínguez, M., Elaskar, L., Ospina, J., Ochoa, R., Peña, G., y Urdaniz, F. (2015). *Gestión de los negocios internacionales*. Pearson.
- Graterol-López, H., y Sigala-Paparella, L. (2014). Empresas de internacionalización acelerada: estudio de casos en Venezuela. *Estudios Gerenciales*, (30), 461-468. <https://acortar.link/hN8XKu>
- Hernández, A., y Durango, M. (2020). *Caso de estudio: análisis de valor de Echavarría Hermanos S. A.- Eh S. A.* Universidad EAFIT. <https://acortar.link/SDQXQk>
- Hill, C. (2015). *Negocios internacionales: cómo competir en el mercado global* (10.ª ed.). McGraw Hill.
- Jones, E., Coelen, R., Beelen, J., y De Wit, H. (2016). *Global and local internationalization*. Springer.

- Pozzo, D. (Comp.) (2021). *Una mirada a las diferentes perspectivas de los negocios internacionales: estrategias, principios y casos de internacionalización*. EDUCOSTA.
- Redacción BBC NEWS Mundo. (2021, 8 de octubre). 136 países firman un histórico acuerdo sobre un impuesto mínimo global a las multinacionales: qué cambia y por qué es importante. *BBC News Mundo*. <https://acortar.link/uTCUko>
- Ríos-Campos, C., Yeckle, R., Rojas, E., Salcedo, D., Guerrero, A., Castro, D., Chaname, V., y Rodríguez, V. (2022). *South Florida Journal of Development*, 3 (4), 4439-4449. <https://acortar.link/9XUcmH>
- Sierra, J., Martínez, C., Durán, S., y Castro, R. (2021). Desafíos de la tributación internacional para responder a las necesidades que emergen del comercio electrónico. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 16 (1), 177-188. <https://acortar.link/mvKIEt>
- Schmid, S. (Ed.). (2018). *Internationalization of business: cases on strategy formulation and implementation*. Springer.
- Trompenaars, F., y Hampden-Turner, C. (2020). *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*. (4.^a ed.). McGraw Hill.

