

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE MATERIAL IMPRESO



GUÍA DE ESTUDIO

INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Código: 4036

Elaborado por:

HELENE CHANG CASTILLO

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	4
DESCRIPCIÓN DEL CURSO	5
Instrucciones generales	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
I PARTE: FUNDAMENTOS DE NEGOCIOS INTERNACIONALES	6
Tema I. Negocios Internacionales una perspectiva general	7
Contenidos.....	7
Objetivos específicos.....	7
Bibliografía de referencia para el tema.....	7
Instrucciones.....	8
Resumen.....	8
Ejercicios de autoevaluación.....	12
Respuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	12
II PARTE: ESQUEMAS AMBIENTALES COMPARATIVOS	15
Tema II. Esquemas ambientales comparativos	16
Contenidos.....	16
Objetivos específicos.....	16
Bibliografía de referencia para el tema.....	16
Instrucciones.....	16
Resumen.....	17
Ejercicios de autoevaluación.....	19
Repuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	19
Tema III. Los ambientes políticos y legales que enfrentan los negocios	21
Contenidos.....	21
Objetivos específicos.....	21
Bibliografía de referencia para el tema.....	21
Instrucciones.....	22
Resumen.....	22
Ejercicios de autoevaluación.....	25
Repuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	25
Tema IV. El contexto económico	26
Contenidos.....	26
Objetivos específicos.....	26
Bibliografía de referencia para el tema.....	26
Instrucciones.....	26
Resumen.....	27
Ejercicios de autoevaluación.....	28
Repuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	29

III PARTE: TEORÍA E INSTITUCIONES: COMERCIO E INVERSIONES.....	30
Tema V. Teoría del comercio internacional	31
Contenidos.....	31
Objetivos específicos.....	31
Bibliografía de referencia para el tema.....	31
Instrucciones.....	31
Resumen.....	32
Ejercicios de autoevaluación.....	33
Repuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	34
Tema VI. Influencia gubernamental en el comercio.....	34
Contenidos.....	35
Objetivos específicos.....	35
Bibliografía de referencia para el tema.....	35
Instrucciones.....	35
Resumen.....	36
Ejercicios de autoevaluación.....	37
Repuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	37
Tema VII. Integración económica regional y acuerdos de cooperación.....	39
Contenidos.....	39
Objetivos específicos.....	39
Bibliografía de referencia para el tema.....	39
Instrucciones.....	40
Resumen.....	40
Ejercicios de autoevaluación.....	41
Repuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	41
Tema VIII. Movilidad de los recursos e inversión extranjera directa.....	43
Contenidos.....	43
Objetivos específicos.....	43
Bibliografía de referencia para el tema.....	43
Instrucciones.....	43
Resumen.....	44
Ejercicios de autoevaluación.....	45
Repuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	45
IV PARTE: EL AMBIENTE FINANCIERO MUNDIAL.....	46
Tema IX. Actitudes gubernamentales hacia la inversión extranjera directa.....	47
Contenidos.....	47
Objetivos específicos.....	47
Bibliografía de referencia para el tema.....	47
Instrucciones.....	47

Resumen.....	48
Ejercicios de autoevaluación.....	49
Repuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	49
V PARTE: LA DINÁMICA DE LAS RELACIONES ENTRE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES Y LOS GOBIERNOS.....	50
Tema X. Negociaciones y diplomacia en los negocios internacionales.....	51
Contenidos.....	51
Objetivos específicos.....	51
Bibliografía de referencia para el tema.....	51
Instrucciones.....	51
Resumen.....	52
Ejercicios de autoevaluación.....	53
Repuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	53
Tema XI. Gerencia de recursos humanos.....	54
Contenidos.....	54
Objetivos específicos.....	54
Bibliografía de referencia para el tema.....	54
Instrucciones.....	55
Resumen.....	55
Ejercicios de autoevaluación.....	56
Repuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	56

PRESENTACIÓN

El proceso actual de globalización de los mercados conlleva a una mayor apertura e internacionalización de las economías, por lo cual se hace evidente la necesidad de que empresas orientadas al comercio exterior cuenten con profesionales de alta capacidad estratégica para analizar su entorno, y que tengan los conocimientos necesarios para competir exitosamente en un mercado caracterizado por las ventajas competitivas.

Es entonces, cuando el entorno mundial ha presenciado una evolución en todos los niveles: educativo, económico, social, migratorio, tecnológico y cultural, en la que se destaca el paso de las sociedades cerradas y la relación multisectorial en el ámbito local y regional, a una sociedad de proyección e interacción mundial en diversos campos.

Debido a lo anterior, la metodología educativa está enfocada a preparar estudiantes para enfrentar formas de competir en distintos escenarios internacionales. Por este motivo, la Universidad Estatal a Distancia (UNED) ofrece la carrera de Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales, específicamente en el ambiente internacional en que se mueven las empresas, con el fin de que los estudiantes obtengan una visión mundial de los mercados globales.

La UNED presenta el curso Introducción a los Negocios Internacionales, cuyos contenidos son expuestos por los autores Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004)¹, en su texto Negocios Internacionales. En este libro, los autores conceptualizan desde las perspectivas generales que tienen los negocios internacionales, hasta esquemas ambientales comparativos, la dinámica de las relaciones entre los negocios internacionales y los gobiernos, la aplicación de alternativas tácticas, tanto como la gestión de las funciones de negocios en el nivel internacional. Asimismo, se proporciona la presente guía de estudio que tiene por objetivo orientar al lector en el estudio de los diferentes temas del libro de texto.

Lo invitamos a utilizar esta guía como un instrumento de apoyo, así como el resto del material escrito para lograr el objetivo de brindarles instrumentos útiles en su vida profesional. De tal forma, le instamos a asumir el reto que plantean los objetivos del curso, con intensidad, motivación e interés, pero principalmente, con la visión de que esta herramienta que hoy se le da, será uno de sus principales instrumentos en su campo profesional.

¹ Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004). Negocios Internacionales. Décima edición. México: Pearson educación.

DESCRIPCIÓN DEL CURSO

Instrucciones generales

Esta guía proporciona un material que tiene por objetivo orientar al estudiante en el estudio de los diferentes temas del libro de texto*. Para cada tema de estudio, se expone un resumen de su contenido, con aclaraciones de algunos conceptos, aportando esquemas y contenidos complementarios, así como los ejercicios de autoevaluación con sus respectivas respuestas, que le facilitarán el conocimiento.

Es importante que, adicionalmente, recurra a la plataforma virtual habilitada y se consulte el material complementario sugerido (www.uned.ac.cr), de manera que pueda aprovechar al máximo los recursos que se ponen a su disposición para ayudar en su aprendizaje.

Objetivo general

Utilizar las herramientas teórico-prácticas necesarias para el manejo de los negocios internacionales, a través de los conceptos, ejemplos y casos que se analizan en el curso.

Objetivos específicos

1. Definir qué son los negocios internacionales.
2. Explicar por qué las empresas participan en negocios internacionales.
3. Analizar los ambientes culturales, políticos y legales, que enfrentan los negocios.
4. Evaluar el contexto económico en el que se desenvuelven los negocios internacionales para explorar cómo las decisiones de negocios influyen en el comercio internacional.
5. Analizar los efectos de la integración económica regional y los acuerdos de cooperación.
6. Relacionar tanto las negociaciones y la diplomacia con los negocios internacionales.
7. Explicar las capacidades que deben tener los gerentes internacionales con respecto al manejo del recurso humano.
8. Desarrollar habilidades para negociar eficaz y exitosamente.

* Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004). *Negocios Internacionales*. Décima edición. México: Pearson educación.

I PARTE

FUNDAMENTOS DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Tema I. Negocios Internacionales: una perspectiva
General**

Tema I. Negocios internacionales: una perspectiva general

Contenidos

- Introducción al campo de los negocios internacionales
- Modos de realizar negocios internacionales
- Influencias externas en los negocios internacionales
- Evolución de la estrategia en el proceso de internacionalización
- Fuerzas de equilibrio

Objetivos específicos

Al finalizar este tema, el estudiante estará en la capacidad de:

- Explicar la diferencia entre los negocios internacionales y los negocios domésticos.
- Explicar por qué las empresas participan en negocios internacionales y por qué se ha acelerado su crecimiento.
- Resumir los diferentes modos de operación en que una empresa puede lograr sus objetivos globales.
- Ilustrar el papel que desempeñan las ciencias sociales en el análisis del ambiente de los negocios internacionales.
- Explicar la perspectiva general de los principales patrones de expansión internacional de las empresas.
- Describir las fuerzas de equilibrio más importantes que afectan a los negocios internacionales.

Bibliografía de referencia para el tema

Capítulo I. Negocios Internacionales: Ambiente y Operaciones. Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004)*.

* Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004). *Negocios Internacionales*. Décima edición. México: Pearson educación

Instrucciones

1. Lleve a cabo la lectura detenida que encontrará en su libro de texto, Negocios Internacionales una perspectiva general (pp.1-41).
2. Para el estudio de este tema es importante realizar la lectura de los siguientes dos casos, ubicados en el libro de texto:
 - “Star Wars: Episodio II. El Ataque de los Clones” (pp.1-3) y
 - “Parques temáticos de Disney” (pp.24-25).

Responda las preguntas que se encuentran al final de cada caso. Tome en cuenta los temas vistos en este capítulo. Puntualice sus respuestas; considere el ambiente competitivo y los negocios internacionales donde se encuentran tanto las influencias externas, el ambiente competitivo y las operaciones (objetivos, estrategia y medios) con las que se enfrentan las empresas y los países donde operan.

3. Desarrolle resúmenes de cada apartado donde se incluyan los aspectos más relevantes de cada tema. Por ejemplo, por qué las empresas participan en negocios internacionales, modos de realizar negocios internacionales, el ambiente competitivo.
4. Con el objetivo de comprobar la asimilación de los contenidos, realice los ejercicios de autoevaluación que se plantean en esta guía.

Resumen

Los negocios internacionales se originan por las transacciones comerciales que se dan entre dos o más países, donde participan tanto las empresas privadas como el sector gubernamental. A continuación se presenta un esquema de los factores que intervienen en los negocios internacionales.

NEGOCIOS INTERNACIONALES



Transacciones

Comercial

Ventas directas

Empresas privadas

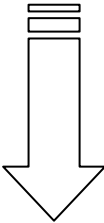
Ventas, inversiones, transporte

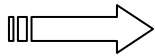
Gubernamental: pueden no tener utilidad

Recursos extranjeros

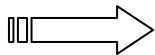
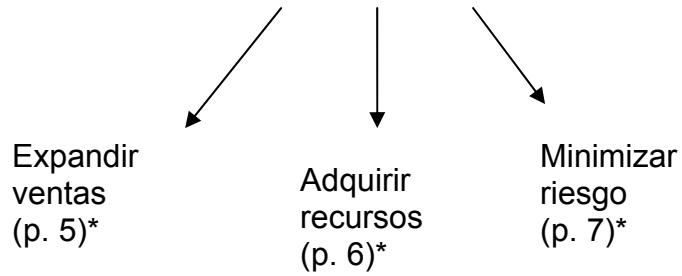


PUEDEN PARTICIPAR DOS O MÁS PAÍSES

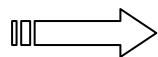
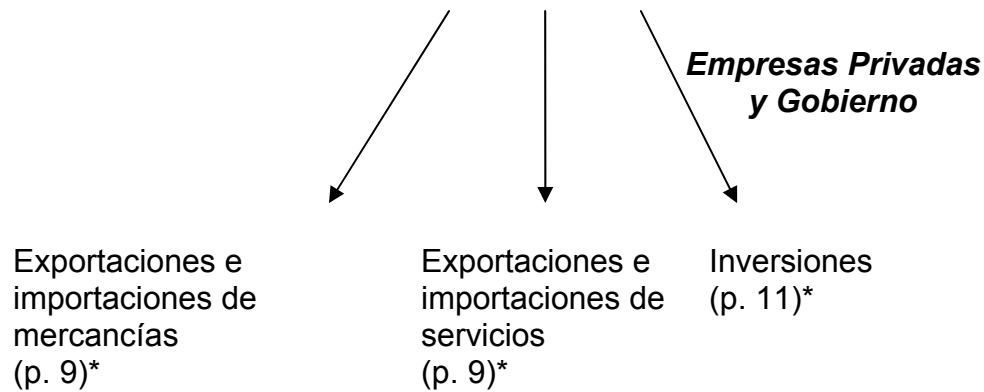




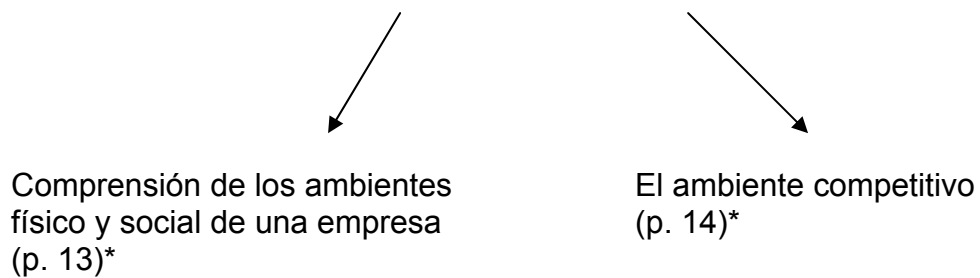
POR QUÉ SE PARTICIPA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

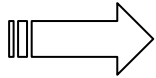


MODOS DE REALIZAR NEGOCIOS INTERNACIONALES

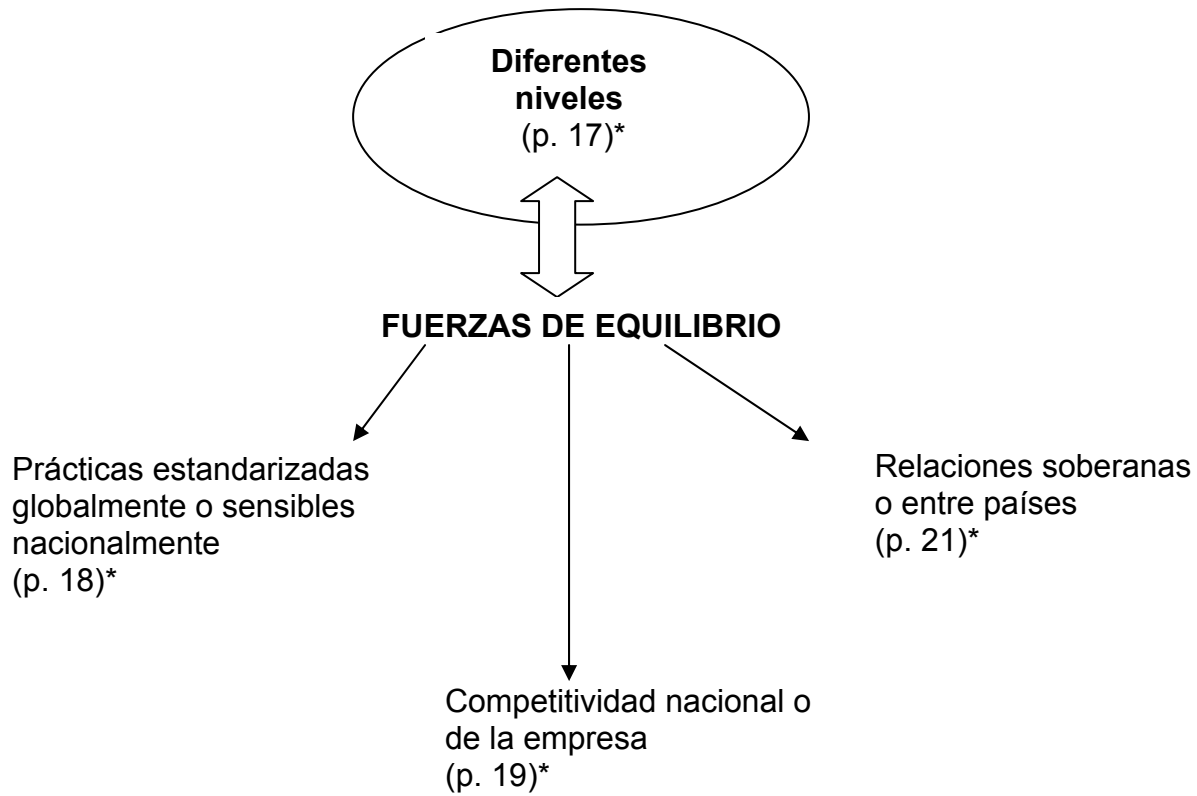


INFLUENCIAS EXTERNAS EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES





EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN



*Fuente: Elaboración propia con base en Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004). *Negocios Internacionales*. Décima edición. México: Pearson educación.

Ejercicios de autoevaluación

1. ¿Por qué las empresas participan en negocios internacionales? Explique.
2. ¿Cuáles son las razones por las cuales las empresas han tenido un crecimiento acelerado?
3. Las empresas pueden participar en negocios internacionales a través de diversos modos operativos. Explique cada uno de ellos.
4. Realice el caso del libro de texto (pp.24-25), “Parques temáticos de Disney” y responda las preguntas que se incluyen al final del caso.

Respuestas a los ejercicios de autoevaluación

1. Las principales razones por las cuales las empresas participan en negocios internacionales son:
 - Expandir sus ventas. Las ventas de las empresas dependen de dos factores: el interés de los consumidores en sus productos o servicios, y su disposición y capacidad para comprarlos. El número de personas y el monto de su poder adquisitivo son mayores en la totalidad del mundo que en un solo país, así que las empresas pueden aumentar su mercado potencial al buscar mercados internacionales.
 - Adquirir recursos. Los fabricantes y distribuidores buscan productos, servicios y componentes producidos en países extranjeros. Además buscan capital, tecnología e información provenientes del extranjero que pueden utilizar en sus países de origen; en ocasiones lo hacen para reducir costos.
 - Diversificarse o reducir sus riesgos. Para minimizar riesgos las fluctuaciones de ventas y utilidades, las empresas deben buscar mercados extranjeros para aprovechar las diferencias de los ciclos económicos que existen entre países.
2. Entre las razones por las cuales las empresas han tenido un crecimiento acelerado podemos mencionar:
 - Expansión tecnológica.
 - La liberalización de políticas gubernamentales sobre los flujos de transfronterizos de bienes, servicios y recursos para producirlos.
 - El desarrollo de las instituciones necesarias para apoyar y facilitar las transacciones internacionales.
 - Las presiones de los consumidores que desean comprar productos y servicios extranjeros.
 - El incremento de la competencia global.

3. Las empresas pueden participar en negocios internacionales a través de diversos modos operativos, incluyendo la exportación e importación de mercancías y servicios, las inversiones directas y de cartera, y los acuerdos de colaboración con otras empresas. A continuación el detalle:
- Exportaciones e importaciones de mercancías. Las exportaciones e importaciones de mercancías constituyen generalmente las transacciones económicas internacionales más comunes de un país; a través de estas se pueden exportar e importar bienes o servicios.
 - Las exportaciones son las mercancías que se envían fuera del país, estos son llamados también bienes, y las importaciones consisten en ingresar bienes al país.
 - Las exportaciones e importaciones de bienes son las fuentes de ingresos y gastos internacionales que se generan en los negocios internacionales.
 - Exportaciones e importaciones de servicios. Los servicios son funciones auxiliares que no son productos, sino que estos se adquieren de muchas formas, por ejemplo: turismo, transporte, desempeño de servicios, uso de activos, viajes, etc.
 - Inversión directa. Es la que proporciona al inversionista un interés de control en una empresa extranjera, por ejemplo, inversión directa extranjera (IDE). Las empresas se benefician de la inversión directa por medio de:
 - El control
 - El acceso a los mercados extranjeros
 - El acceso a los recursos extranjeros
 - La propiedad parcial
 - Inversión de cartera. Es un interés sin control de una empresa o la propiedad de un préstamo a otra parte. Una inversión de cartera generalmente toma una de dos formas: acciones en una empresa o préstamos a una empresa o país en la forma de bonos, certificados o pagarés que el inversionista compra.
 - Acuerdos de colaboración o alianza estratégica. Este tipo de operación es utilizado para indicar un acuerdo que es de importancia crítica para la viabilidad competitiva de uno o más socios. Existen numerosas formas en que las empresas pueden trabajar juntas en operaciones internacionales, como las empresas conjuntas, los contratos de licencias, los contratos gerenciales, la propiedad minoritaria en otra empresa o los arreglos contractuales de largo plazo.

4. Para el análisis del caso deberá seguir los siguientes lineamientos:

- Problema central
- Análisis de la situación que presenta el caso
- Conclusiones y recomendaciones
- Responder las preguntas que se indican al final del caso

Para su solución se debe considerar los temas analizados en el capítulo y tratar de evaluar la situación presentada. Además, puede tomar en cuenta otras referencias bibliográficas que puede localizar en Internet.

II PARTE

ESQUEMAS AMBIENTALES COMPARATIVOS

- Tema II. Esquemas ambientales comparativos**
- Tema III. Los ambientes políticos y legales que enfrentan los negocios**
- Tema IV. El contexto económico**

Tema II. Ambientes culturales que enfrentan las empresas

Contenidos

- Identificación y dinámica de las culturas en las empresas
- Estrategias para manejar las diferencias culturales
- Prácticas de comportamiento organizacional que afectan a los negocios

Objetivos específicos

Al finalizar este tema, el estudiante estará en la capacidad de:

- Analizar los métodos y problemas implicados en el conocimiento de los ambientes culturales.
- Explicar las causas principales de la diferencia y el cambio cultural.
- Examinar los factores de comportamiento que influyen en las prácticas de negocios en los países.
- Examinar las directrices culturales para empresas que operan a nivel internacional.

Bibliografía de referencia para el tema

Capítulo I. Negocios Internacionales: Ambiente y Operaciones. Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004)*.

Instrucciones

1. Lleve a cabo la lectura detenida del capítulo dos del libro de texto: “Ambientes culturales que enfrentan las empresas” (pp. 42-77).
2. Para el estudio de este tema es importante realizar la lectura de los siguientes dos casos, ubicados en el libro de texto:
 - “Adaptándose a la cultura de Arabia Saudita” (pp.43-35) y
 - “John Higgines” (pp. 72-75).

Responda las preguntas que vienen al finalizar cada caso, considerando los temas vistos en este capítulo; puntualice sus respuestas.

* Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004). Negocios Internacionales. Décima edición. México: Pearson educación.

3. Como parte del análisis del tema y la comprobación de los conocimientos, realice los ejercicios de autoevaluación y repaso que se encuentran en esta guía.

Resumen

Las influencias culturales en los negocios internacionales son aspectos fundamentales a la hora de negociar. Los países se caracterizan por tener diferencias culturales que interfieren, de alguna manera, a la hora de hacer negocios. Veamos el siguiente esquema.

INFLUENCIAS CULTURALES EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Conciencia cultural (p. 47)*

Existen diferencias culturales, que discrepan entre países.

La necesidad de conocimiento cultural por parte de una empresa por el número de funciones en el extranjero.

Prácticas de comportamiento que afectan a los negocios (p. 53)*

Las actitudes y los valores afectan el comportamiento de los negocios, desde qué productos vender hasta cómo organizar, financiar, dirigir y controlar las operaciones.

Sistemas de clases sociales: *desempeño*; motivación: satisfacción de necesidades; comportamiento: grado de incertidumbre; procesamiento de información: obtienen y procesan información de diferentes formas (pp.53-61)*

Identificación y dinámica de las culturas (p. 48)*

Las culturas están integradas por personas que comparten, actitudes, valores y creencias. La gente pertenece a culturas nacionales, profesionales y organizacionales.

Las naciones son una referencia cultural útil, no perfecta, para los negocios internacionales. Las semejanzas entre personas son tanto una causa como efecto de las fronteras nacionales. Las leyes se aplican dentro de las fronteras nacionales.

Estrategias para manejar las diferencias culturales (p. 62)*

Hacer pocos ajustes o ninguno, problemas de comunicación: lenguaje hablado y escrito, choque cultural, las orientaciones empresariales y gerenciales: actitudes de la empresa y del gerente (etnocentrismo, geocentrismo). (pp. 68-69)*
Estrategia para instituir el cambio: el cambio siempre genera resistencia; su costo puede exceder el beneficio: sistema de valores, costo y beneficio del cambio. (pp. 69-70)*

* Fuente: Elaboración propia con base en Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004). *Negocios Internacionales*. Décima edición. México: Pearson educación.

Ejercicios de autoevaluación

1. Analice las influencias culturales en los negocios internacionales.
2. Las culturas están integradas por personas que comparten actitudes, valores y creencias. Mencione por qué es importante la religión como un estabilizador cultural y el idioma como estabilizador cultural.
3. Señale las características que se encuentran dentro del policentrismo y el etnocentrismo.

Respuestas a los ejercicios de autoevaluación

1. Las influencias culturales que cualquier empresa puede enfrentar al internacionalizarse son:
 - Influencias externas. Factores físicos y sociales: políticas y prácticas legales, factores culturales, fuerzas económicas, influencias geográficas
 - Ambiente competitivo
 - Operaciones: objetivos, estrategia y medios
2. Los aspectos más importantes que se presentan en las culturas son:
 - La religión como un estabilizador cultural: este aspecto es importante ya que es un formador de valores. Las creencias específicas de una cultura afectan de manera directa a los negocios, como prohibir la venta de ciertos productos o trabajar en ciertos momentos. Por ejemplo, los tipos de comida que son servidos en diferentes países (en Costa Rica, todos los restaurantes para el desayuno sirven el gallo pinto con huevos y café, mientras que en los países asiáticos para el desayuno sirven pescado o tallarines). Existen regiones donde las religiones se disputan el control político y por esta razón se ocasionan disturbios que afectan de manera directa los negocios.
 - El idioma como un estabilizador cultural: es una fuerza que conduce a la unidad; además, afecta la estabilidad cultural. En este sentido, cuando la gente de diferentes áreas hablan el mismo idioma la cultura se difunde fácilmente; es por esto que existe semejanza entre los países de habla inglesa y diferencias entre los países de habla hispana (entre estas regiones). Los países de una misma región, donde se habla el mismo idioma, presentan un estabilizador cultural ya que no existe mayor diferencia entre ellos, al compartir el mismo idioma.

3. Algunas de las características más importantes del policentrismo y el etnocentrismo son:

- Policentrismo: en las organizaciones policéntricas, el control está descentralizado. Las unidades de negocios en diferentes países tienen un grado importante de autonomía de las oficinas centrales y actúan de modo muy similar a las empresas locales.
- Geocentrismo: utiliza prácticas de negocios que son una mezcla de normas domésticas extranjeras.

Tema III. Los ambientes políticos y legales que enfrentan los negocios

Contenidos

- El ambiente político
- Ideologías políticas básicas
- El impacto del sistema político en las decisiones gerenciales
- Formulación e implantación de estrategias políticas
- El ambiente legal

Objetivos específicos

Al finalizar el tema, el estudiante estará en capacidad de:

- Analizar las diferentes funciones que desempeñan los sistemas políticos.
- Comparar los regímenes políticos democráticos con los totalitarios, analizando cómo influyen en las decisiones gerenciales.
- Describir cómo la gerencia puede formular e implantar estrategias para enfrentar los ambientes políticos en el extranjero.
- Describir los diferentes tipos de sistemas legales y las relaciones legales que existen entre países.
- Examinar los principales problemas legales en los negocios internacionales.

Bibliografía de referencia para el tema

Capítulo 3. Negocios Internacionales: Ambiente y Operaciones. Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004)*.

* Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004). Negocios Internacionales. Décima edición. México: Pearson educación.

Instrucciones

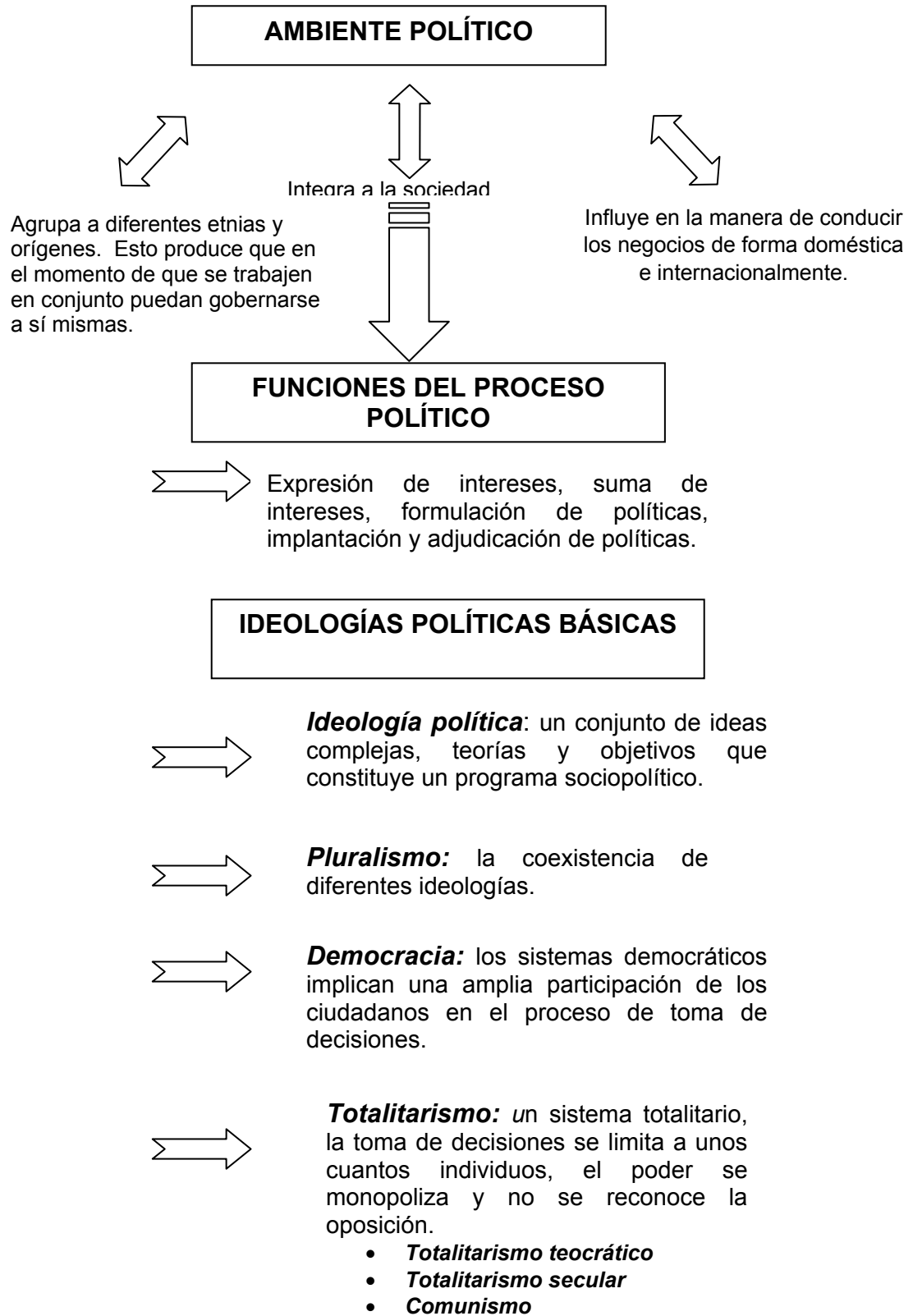
1. Lleve a cabo una lectura detenida del capítulo 3 del libro de texto “Los ambientes políticos y legales que enfrentan los negocios” (pp. 78-101).
2. Para el estudio de este tema es importante realizar la lectura de los siguientes dos casos, ubicados en el libro de texto:
 - “El dilema de Hong Kong” (pp. 79-81) y
 - “Newmont Mining en Indonesia” (pp. 98-100).

Responda las preguntas que vienen y al finalizar cada caso, considerando los temas vistos en este capítulo. Puntualice sus respuestas.

3. Elabore un esquema resumen que detalle las ideologías políticas básicas que menciona el capítulo del libro de texto, y sus principales características.
4. Analice los ejercicios de auto evaluación que se presentan en la guía de estudio.

Resumen

Cuando se analizan los negocios internacionales, es importante considerar todos los aspectos que intervienen en su accionar. Es por esto que el ambiente político juega un papel fundamental a la hora de efectuar intercambios comerciales en los negocios internacionales. A continuación, se verán algunos de estos aspectos.



EL IMPACTO DEL SISTEMA POLÍTICO EN LAS DECISIONES GERENCIALES

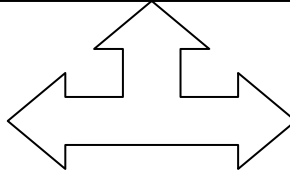


Riesgo político: se origina por la inestabilidad política.



Opiniones de líderes políticos, desorden civil, relaciones externas.

FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS POLÍTICAS



La formulación de estrategia: se hace difícil por la amplia gama de participantes en el proceso de toma de decisiones.

El establecimiento de una estrategia implica la identificación y la definición de la situación política, las instituciones y los individuos claves.

AMBIENTE LEGAL



Sistemas legales: derecho común, derecho civil, derecho teocrático.



Estrecha relación con el sistema político.

Ejercicios de autoevaluación

1. ¿Cuáles son las influencias políticas y legales que enfrentan los negocios internacionales?
2. Defina los siguientes conceptos: totalitarismo teocrático, totalitarismo secular y comunismo.
3. Los sistemas legales se clasifican en tres categorías: derecho común, derecho civil y derecho teocrático. Mencione tres características de cada categoría.

Respuestas a los ejercicios de autoevaluación

1. Las influencias políticas y legales que enfrentan los negocios se establecen de la siguiente forma:
 - Influencias externas:
Políticas y prácticas legales: ideologías políticas básicas
El impacto del sistema político en las decisiones gerenciales
Formulación e implantación de estrategias políticas
El ambiente legal
 - Factores culturales
 - Fuerzas económicas
 - Influencias geográficas
2. A continuación se definen los siguientes conceptos:
 - Totalitarismo teocrático: los líderes religiosos son los líderes políticos.
 - Totalitarismo secular: el control se ejerce a través de cuerpos militares.
 - Comunismo: una forma de totalitarismo secular que combina los sistemas políticos y económicos en una agenda sociopolítica.
3. Los sistemas legales pertenecen a una de las tres categorías: derecho común, derecho civil y derecho teocrático.
 - Derecho común. Se basa en la tradición, los antecedentes y en los usos y costumbres. Ejemplo: Estados Unidos y Reino Unido.
 - Derecho civil. Se basa en una serie detallada de leyes que integran un código. Como parte de ello, están las leyes para conducir negocios. Ejemplo: Alemania, Francia, y Japón.
 - Derecho teocrático. Se basa en preceptos religiosos. Por ejemplo, la ley islámica.

Tema IV. El contexto económico

Contenidos

- Principales sistemas económicos del mundo
- Aspectos económicos que influyen en los negocios internacionales

Objetivos específicos

Al finalizar el tema, el estudiante estará en capacidad de:

- Identificar los criterios para clasificar a los países en categorías económicas.
- Explicar las diferencias entre los principales sistemas económicos del mundo.
- Analizar los aspectos económicos clave que influyen en los negocios internacionales.
- Evaluar el proceso de transición que emprenden ciertos países al cambiar a economías de mercado, y la manera en que esta transición afecta a empresas y gerentes internacionales.

Bibliografía de referencia para el tema

Capítulo 4. Negocios Internacionales: Ambiente y Operaciones. Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004)*.

Instrucciones

1. Realice una lectura detenida del capítulo IV del libro de texto (pp. 102-137).
2. Para el estudio de este tema es importante realizar la lectura de dos casos, ubicados en el libro de texto:
 - “MacDonald’s Corporation en mercados emergentes” (pp. 103-105) y
 - “El grupo Daewoo y la crisis financiera asiática” (pp. 132-134).

Responda las preguntas que vienen al finalizar cada caso, considerando los temas vistos en este capítulo. Puntualice sus respuestas.

3. Elabore un esquema donde visualice las influencias físicas y sociales en los negocios internacionales.

* Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004). Negocios Internacionales. Décima edición. México: Pearson educación.

4. Analice y resuma los aspectos macroeconómicos que afectan la estrategia de negocios.
5. Desarrolle los ejercicios de evaluación y repaso que se plantean en la guía de estudio.

Resumen

Los aspectos económicos en los negocios internacionales les brindan a las empresas poder percibir, de manera atinada, el entorno económico que les rodea, visualizando un panorama más acertado cuando se realizan transacciones en los mercados internacionales. Seguidamente mencionaremos los aspectos económicos que deben ser tomados en cuenta en toda transacción internacional.

- Comprender el contexto económico de las empresas. Así, los mercados extranjeros pueden ayudar a los gerentes a predecir cómo las tendencias y los acontecimientos en esos entornos podrían afectar el rendimiento futuro de sus empresas.
- Las empresas ingresan a mercados extranjeros debido a las condiciones de los factores; es decir, los insumos esenciales para el proceso de producción o a las condiciones de la demanda, esto es, la composición, el tamaño y el potencial de crecimiento del mercado.
- El ingreso nacional bruto (INB) es una medida amplia del ingreso nacional y representa el valor de mercado de bienes y servicios finales producidos con recursos de producción de propiedad doméstica. El INB per cápita se usa para clasificar a los países en términos de su riqueza individual.
- La libertad económica es el grado en el que los gobiernos intervienen en la actividad económica. Los países libres tienen un mayor crecimiento económico y la gente tiene una mejor posición económica que la que vive en países no libres o reprimidos.
- El sistema económico determina quién posee y controla los recursos. En una economía de mercado, las empresas del sector privado y los individuos distribuyen y controlan los recursos, en tanto que en una economía de Estado, es este último quien posee y controla los recursos.
- El crecimiento económico, que se refiere al crecimiento del INB de un año al siguiente, es una buena medida del bienestar de un país.
- La inflación, una situación en la que aumentan los precios, puede ser devastadora para un país, ya que genera tasas de interés elevadas que disminuyen el ritmo de crecimiento económico y hacen que sea menos atractivo como un lugar para llevar a cabo negocios; además, puede ocasionar la pérdida de la confianza en el gobierno.

- Un exceso de las importaciones sobre las exportaciones ocasiona un déficit externo, el cual da como resultado una salida de capital.
- El saldo comercial mide las exportaciones menos las importaciones de bienes. La cuenta corriente mide las exportaciones menos las importaciones de bienes y servicios, más el ingreso neto obtenido por las inversiones en el extranjero y las transferencias unilaterales netas (por ejemplo, la transferencia de dinero al exterior por trabajadores y los subsidios gubernamentales y privados).
- La deuda externa ocurre cuando los países piden dinero prestado a bancos extranjeros públicos o privados o a otras instituciones financieras. Los principales países deudores son Brasil, Rusia, México, China, Argentina e Indonesia, aunque muchos países africanos han pedido prestado mayores cantidades de dinero como un porcentaje del PIB.
- El déficit interno ocurre porque los gobiernos gastan más que los ingresos que obtienen por la recaudación tributaria. La acumulación de déficit con el paso del tiempo conduce a la deuda interna. La privatización de las empresas de propiedad gubernamental es una forma de reducir el déficit interno.
- La transición a una economía de mercado es cuando las antiguas economías de estado liberalizan sus políticas económicas y se desplazan de la propiedad y control gubernamental de la economía a la dependencia en las fuerzas de mercado para controlar la actividad económica.

Ejercicios de autoevaluación

1. ¿Por qué los gerentes de empresas deben comprender los ambientes económicos de los países y mercados extranjeros?
2. Defina los siguientes términos:
 - Ingreso Nacional Bruto (INB)
 - INB per cápita
 - Producto Interno Bruto (PIB)
3. Defina los siguientes conceptos:
 - Economía de mercado
 - Economía de estado
 - Economía mixta
 - Socialismo de mercado
4. Mencione los aspectos macroeconómicos que afectan la estrategia de negocios.

Respuestas a los ejercicios de autoevaluación

1. Los gerentes de empresas deben comprender los ambientes económicos de los países extranjeros para predecir cómo las tendencias y los acontecimientos, en dichos ambientes, podrían afectar el rendimiento futuro de sus empresas. Las empresas necesitan entender el ambiente económico para predecir las tendencias que podrían afectar su desempeño. Es importante considerar lo siguiente:

- El tipo de sistema económico donde opera el país.
- El tamaño, potencial de crecimiento y estabilidad del mercado.
- Si es empresa privada o pública.
- Si el gobierno permite la competencia privada.
- El alcance de la empresa privada.

2. A continuación se definen los siguientes conceptos:

INGRESO NACIONAL BRUTO. El valor de mercado de bienes y servicios finales producidos recientemente por recursos de producción de propiedad doméstica.

El INB per cápita. El INB dividido entre la población total.

EL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB). El valor de la producción que se lleva a cabo dentro de las fronteras de un país.

3. A continuación, se definen los siguientes conceptos:

Economía de mercado: los recursos son distribuidos y controlados por los consumidores.

Economía de estado: todas las dimensiones de la actividad económica están determinados por un plan gubernamental central.

Economía mixta: diferentes grados de propiedad y control; se encuentra en la mayoría de los países.

Socialismo de mercado: el Estado posee abundantes recursos, pero la distribución de éstos proviene del mecanismo de precios del mercado.

4. Los aspectos macroeconómicos que afectan la estrategia de negocios son los siguientes:

- Crecimiento económico
- Inflación
- Superávit y déficit

III PARTE

TEORÍA E INSTITUCIONES: COMERCIO E INVERSIÓN

Tema V. Teoría del comercio internacional

**Tema VI. Influencia gubernamental en el
comercio**

**Tema VII. Integración económica regional y
acuerdos de cooperación**

**Tema VIII. Movilidad de los recursos e
inversión extranjera directa**

Tema V. Teoría del comercio internacional

Contenidos

- Mercantilismo
- Ventaja absoluta
- Ventaja natural
- Ventaja adquirida
- Ventaja comparativa
- Supuestos y limitaciones de las teorías de especialización
- Teoría del tamaño país
- Teoría de las proporciones de los factores
- Teoría comercial del ciclo de vida del producto

Objetivos específicos

Al finalizar el tema, el estudiante estará en capacidad de:

- Explicar las teorías comerciales.
- Analizar cómo la eficiencia mundial puede generarse a través del libre comercio.
- Presentar recomendaciones para modificar patrones comerciales.
- Explorar cómo las decisiones de negocios influyen en el comercio internacional.

Bibliografía de referencia para el tema

Capítulo 5. Negocios Internacionales: Ambiente y Operaciones. Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004)*.

Instrucciones

1. Lea cuidadosamente el capítulo V del libro de texto “Teoría del comercio internacional” (pp. 138- 169).

* Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004). Negocios Internacionales. Décima edición. México: Pearson educación.

2. Para el estudio de este tema es importante realizar la lectura de los siguientes dos casos, ubicados en el libro de texto:
 - “Comercio en Sri Lanka” (pp. 139-141) y
 - “La industria del procesamiento de nueces en la India” (pp.166-168). Responda las preguntas que vienen al finalizar cada caso, considerando los temas vistos en este capítulo. Puntualice sus respuestas.
3. Elabore un esquema donde visualice las teorías comerciales.
4. Analice y resuma la siguiente pregunta: ¿cómo la eficiencia mundial puede aumentar los patrones comerciales?
5. Desarrolle los ejercicios de evaluación y repaso que se plantean en la guía de estudio.

Resumen

Cuando se realizan negocios internacionales, las empresas deben considerar cómo funciona el mercado internacional y valorar el comercio internacional. A continuación se mencionan algunos aspectos importantes que son considerados dentro del comercio internacional.

- La teoría comercial es útil porque ayuda a explicar qué se podría producir competitivamente en un escenario específico, donde una empresa a la hora de manufacturar determinado producto de manera eficiente y si las prácticas gubernamentales interfieren con el libre flujo del comercio entre países.
- Algunas teorías comerciales examinan qué sucedería con el comercio internacional en ausencia de la interferencia gubernamental; otras, prescriben cómo deben interferir los gobiernos con los flujos comerciales para lograr ciertos objetivos nacionales.
- La teoría mercantilista propone que un país debía tratar de lograr un saldo comercial favorable (exportar más de lo que importa) para recibir una entrada de oro. La política neomercantilista también busca un saldo comercial favorable, pero su propósito es lograr algún objetivo social o político.
- Adam Smith (1746), en su trabajo sobre las riquezas de las naciones, desarrolló la teoría de la ventaja absoluta, la cual afirma que los consumidores tendrían una mejor posición económica si pudieran comprar productos hechos en el extranjero que sean más baratos que los domésticos.

- Según la teoría de la ventaja absoluta, un país puede producir bienes con mayor eficiencia porque posee una ventaja natural (por ejemplo, materias primas o el clima) o porque tiene una ventaja adquirida (por ejemplo, tecnología o destrezas para lograr una ventaja de producto o proceso).
- La teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo (1817), afirma que la producción global total puede aumentar por medio del comercio exterior, aún cuando un país posea una ventaja absoluta en la manufactura de todos los productos.
- Los diseñadores de las políticas han cuestionado algunos de los supuestos de las teorías de la ventaja absoluta y comparativa. Estos supuestos son los siguientes: existe el pleno empleo; la eficiencia de la producción es siempre el objetivo principal de un país; no hay costos de transporte entre países; los países están satisfechos con sus ganancias relativas, las ventajas parecen ser estáticas; y los recursos se mueven libremente en los países, pero son inmóviles a nivel internacional. Aunque las teorías emplean un análisis de productos de dos países, también son aplicables al comercio entre varios países y para los servicios.
- La teoría del tamaño país sostiene que como los países que tienen grandes áreas de tierra cuentan con climas y recursos naturales variados, son por lo general más autosuficientes que los países pequeños. Una segunda razón de esta mayor autosuficiencia, es que los centros de producción de los países grandes se ubican a una distancia mayor de otros países, lo que aumenta los costos de transporte del comercio exterior.
- La teoría de las proporciones de los factores sostiene que la aportación relativa de tierra, mano de obra y capital de un país, determinará los costos relativos de estos recursos. A su vez, los costos de estos recursos determinarán los bienes que el país puede producir con mayor eficiencia.

Ejercicios de autoevaluación

1. ¿En qué consiste la “teoría internacional del ciclo de vida del producto”?
2. ¿En qué consiste la “teoría de la similitud de países”?

Respuestas a los ejercicios de autoevaluación

1. La “teoría internacional del ciclo de vida de producto (CVP)”, afirma que las empresas manufacturan los productos primero en los países donde se llevó a cabo su investigación y desarrollo. Estos son casi siempre países industrializados. Durante el ciclo de vida del producto, la producción se desplazará a sitios en el extranjero, sobre todo a países en vías de desarrollo, a medida que el producto alcanza las etapas de madurez y declinación.
2. Según la “teoría de similitud de países”, en la actualidad la mayor parte del comercio se lleva a cabo entre países industrializados porque comparten segmentos de mercado similares y porque producen y consumen mucho más que los países en vías de desarrollo.

Tema VI. Influencia gubernamental en el comercio

Contenidos

- Conflictos resultantes de las políticas comerciales
- Argumentos económicos para la intervención gubernamental
- Argumentos no económicos para la intervención gubernamental
- Instrumentos de control comercial

Objetivos específicos

Al finalizar el tema, el estudiante estará en capacidad de:

- Evaluar los argumentos de las políticas gubernamentales que fomentan o restringen el comercio.
- Examinar los efectos de los grupos de presión en las políticas comerciales.
- Comparar los argumentos proteccionistas que se usan en los países desarrollados con los que se usan en los países en vías de desarrollo.
- Identificar los efectos potenciales y reales de la intervención gubernamental en el flujo libre del comercio.
- Describir los principales medios a través de los cuales el comercio se restringe, regula y liberaliza.
- Analizar el perfil GATT y el de la Organización Mundial de Comercio.
- Exponer las políticas comerciales gubernamentales como oportunidades en los negocios.

Bibliografía de referencia para el tema

Capítulo 6. Negocios Internacionales: Ambiente y Operaciones. Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004)*.

Instrucciones

1. Lea cuidadosamente el capítulo 6 del libro de texto, “Influencia gubernamental en el comercio” (pp. 170- 201).
2. Para el estudio de este tema es importante realizar la lectura de los siguientes dos casos, ubicados en el libro de texto:

* Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004). Negocios Internacionales. Décima edición. México: Pearson educación.

- “Relaciones comerciales entre Europa y Estados Unidos” (pp. 171-175) y
 - “Comercio entre Cuba y Estados Unidos” (pp. 197-199). Responda las preguntas que vienen al finalizar cada caso, considerando los temas vistos en este capítulo. Puntualice sus respuestas.
3. Analice los argumentos de las políticas gubernamentales que fomentan o restringen el comercio.
 4. Analice y comente la Figura 6.1 del libro de texto (p. 175), “Influencias físicas y sociales en el proteccionismo y el ambiente competitivo de las empresas”.
 5. Desarrolle los ejercicios de evaluación y repaso que se plantean en la guía de estudio.

Resumen

En la actualidad, la apertura de mercados y el libre comercio ha generado que la mayoría de los países asuman un papel de mayor participación a la hora de realizar negocios; por esta razón, el gobierno juega un papel fundamental ya que genera políticas gubernamentales que fomentan o restringen al comercio. Seguidamente, se resumen algunos aspectos sobre el tema de influencia gubernamental.

- A pesar de los beneficios reportados por el libre comercio, ningún país permite un flujo no regulado de bienes y servicios a través de sus fronteras.
- Es difícil determinar cómo la protección de una industria afecta al empleo debido a la probabilidad de represalias y al hecho de que las importaciones y exportaciones crean empleos.
- Los legisladores continúan “batallando” con el problema de la redistribución del ingreso debido a los cambios en la política comercial.
- El argumento de la industria naciente sostiene que los gobiernos deben tratar de impedir la competencia de las importaciones para ayudar a ciertas industrias a desplazarse de una producción de costo alto a una de costo bajo.
- La interferencia gubernamental, como se argumenta a menudo, es benéfica si fomenta la industrialización, dada la relación positiva entre la actividad industrial y el desarrollo económico.
- Los controles comerciales se usan para regular los precios de bienes que se comercian a nivel internacional. Entre los objetivos de dichos controles están proteger las posiciones monopolistas, impedir los precios monopolistas en el extranjero, garantizar que los consumidores domésticos obtengan precios bajos y lograr que los productores extranjeros obtengan márgenes de utilidades más reducidos.

- Una interferencia gubernamental considerable en el comercio internacional está motivada más por intereses políticos que económicos, como mantener provisiones domésticas de bienes básicos e impedir que enemigos potenciales obtengan bienes que puedan ayudarlos a lograr sus objetivos.
- Muchos países en vías de desarrollo buscan mercados de exportación en el mundo industrializado para sus productos manufacturados; sin embargo, comúnmente argumentan que los aranceles reales sobre sus productos son excesivos.
- Los aranceles aumentan el costo de los productos importados. Los beneficios de los aranceles van directamente al gobierno, en la forma de un aumento de la recaudación tributaria, y a los productores, que reciben protección en contra de la competencia. Los costos de los aranceles corresponden a los consumidores, quienes deben pagar más por las importaciones.
- Los aranceles afectan los precios en tanto que las barreras no arancelarias puedan afectar el precio o la cantidad.

Ejercicios de autoevaluación

1. Refiérase a la Organización Mundial del Comercio (OMC), en los siguientes aspectos: papel fundamental de la OMC, quiénes la conforman, y hacia quiénes está dirigida.
2. Explique el principio fundamental del GATT. Realice una referencia sobre este acuerdo.
3. Mencione cuatro aspectos que las empresas tienen para considerar la intervención gubernamental que afecta el flujo de importaciones y las exportaciones de productos entre países.

Respuestas a los ejercicios de autoevaluación

1. La OMC es el principal organismo para efectuar negociaciones comerciales recíprocas y para hacer cumplir los acuerdos comerciales.

Los principales organismos en la toma de decisiones de la OMC son: la conferencia ministerial, el consejo general, el consejo del comercio de bienes, el consejo del comercio de servicios, el consejo de la propiedad intelectual.

La OMC adoptó los principios y acuerdos comerciales aprobados bajo los auspicios del GATT, pero amplió su misión para incluir el comercio de servicios, la inversión, la propiedad intelectual, las medidas sanitarias, la salud laboral, la agricultura y los textiles, así como las barreras técnicas para el comercio. La OMC tiene más de 140 miembros que en conjunto llevan a cabo más del 90% del comercio mundial. Más de 30 países están actualmente en negociaciones para ser miembros.

2. En 1947, 23 países integraron el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, *General Agreement on Tariffs and Trade*) para abolir cuotas y reducir aranceles. Cuando la OMC reemplazó al GATT en 1995, había 125 países integrantes. Muchos consideran que la contribución del GATT a la liberalización comercial permitió la expansión del comercio mundial en la segunda mitad del siglo XX.

El principio fundamental del GATT era que cada país integrante debía abrir sus mercados en forma equitativa a cada uno de los demás países integrantes; cualquier clase de discriminación estaba prohibida.

El GATT sostuvo varias conferencias importantes (conocidas como rondas) de 1947 a 1993 para abordar asuntos comerciales.

Con el paso del tiempo, el GATT forcejeó con las barreras no arancelarias como normas industriales, adquisiciones gubernamentales, subsidios e impuestos compensatorios, licencias y valoración aduanera.

3. Las empresas tienen varias opciones para manejar esta situación; cuatro de ellas sobresalen:
 - Cambiar las operaciones a un país con costos bajos.
 - Concentrarse en nichos de mercado que atraigan menos competencia internacional.
 - Adoptar innovaciones internas (por ejemplo, mayor eficiencia o mejores productos.)
 - Tratar de obtener protección gubernamental.

Tema VII. Integración económica regional y acuerdos de cooperación

Contenidos

- Integración económica regional
- La Unión Europea
- El mercado europeo único
- Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)
- Grupos económicos regionales en América Latina, Asia y África
- Acuerdos de mercancías

Objetivos específicos

Al finalizar este tema, se espera que el estudiantes sea capaz de:

- Definir las diferentes formas de integración económica.
- Explicar cómo cada forma de integración económica afecta a los negocios internacionales.
- Describir los efectos estáticos y dinámicos, la generación de comercio y los aspectos de desviación que produce la integración económica.
- Examinar los bloques comerciales regionales, como la Unión Europea (UE), el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), con el propósito de sintetizar lo que cada uno de estos ha generado a las regiones a la que pertenecen.
- Describir los argumentos y los motivos de éxito de los acuerdos de mercancías.
- Analizar los efectos que la integración económica tiene en el ambiente.

Bibliografía de referencia para el tema

Capítulo 7. Negocios Internacionales: Ambiente y Operaciones. Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004)*.

* Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004). Negocios Internacionales. Décima edición. México: Pearson educación.

Instrucciones

1. Lea cuidadosamente el capítulo 7 del libro de texto (pp. 202- 233).
2. Para el estudio de este tema es importante realizar la lectura de los siguientes dos casos, ubicados en el libro de texto:
 - “Ford Europa” (pp.203-204) y
 - “Wal Mart de México” (pp. 230-231). Responda las preguntas que vienen al finalizar cada caso, considerando los temas vistos en este capítulo. Puntualice sus respuestas.
3. Defina las diferentes formas de integración económica y analice cómo cada una de ellas afecta los negocios internacionales.
4. Desarrolle los ejercicios de evaluación y repaso que se plantean en la guía de estudio.

Resumen

Los acuerdos de cooperación se han originado con el propósito de unir bloques comerciales, para que exista una mayor integración entre los países de una misma región. Seguidamente se mencionan algunos aspectos importantes sobre la integración económica que se encuentran en este apartado.

- Los esfuerzos para lograr la integración económica regional empezaron a surgir después de la Segunda Guerra Mundial conforme los países veían los beneficios de la cooperación y mercados de mayor tamaño. Los tipos principales de integración económica son el área de libre comercio, las uniones aduaneras, el mercado común y la integración económica completa.
- La integración económica, en su forma más limitada, permite a los países comerciar bienes sin discriminación arancelaria (un área de libre comercio). En su forma más amplia, se permite que todos los factores de producción se desplacen a través de las fronteras y se lleva a cabo cierto grado de armonización social, política y económica (integración económica completa).
- Los efectos estáticos de la integración económica mejoran la eficiencia de la distribución de recursos y afectan tanto a la producción como al consumo. Los efectos dinámicos son las eficiencias internas y externas que surgen debido a los cambios de tamaño de mercado.
- Una vez que se elimina la protección entre los países miembros, la creación comercial permite que las EMN se especialicen y comercien con base en la ventaja comparativa.

- La desviación comercial ocurre cuando el suministro de productos se desplaza de los países que no son miembros de un bloque económico hacia los países que sí lo son.
- La integración económica regional, a diferencia de la global, se debe a una mayor facilidad para fomentar la cooperación en menor escala.
- La Unión Europea (UE) es un mercado común eficaz que ha eliminado la mayor parte de las restricciones a la movilidad de los recursos y armoniza con las políticas nacionales, económicas y sociales. Desde el 2002 la integran Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Portugal, España, Suecia y el Reino Unido.
- Algunos de los principales objetivos de la UE son: eliminar las restricciones dentro de la zona al desplazamiento de bienes, capital, servicios y mano de obra; establecer un arancel externo común; lograr una política agrícola común; armonizar los sistemas fiscales y legales; diseñar una política antimonopolio uniforme; y establecer una moneda común y una política monetaria común.

Ejercicios de autoevaluación

1. La integración económica regional origina que la mayoría de los bloques comerciales estén integrados por países de una misma región. Mencione tres aspectos por los cuales los países vecinos tienden a aliarse.
2. Explique cuatro tipos de integración económica.
3. Mencione los efectos que produce la integración regional.
4. En la actualidad, el tema del medio ambiente ha tenido una gran importancia para las empresas que importan y exportan productos. Considerando que las empresas deben velar por la no contaminación del ambiente, realice un ensayo que analice la responsabilidad social que deben tener las empresas refiriéndose a este tema.

Respuestas a los ejercicios de autoevaluación

1. Los países vecinos tienden a aliarse por varias razones:
 - Las distancias que los bienes deben recorrer entre ellos son cortas.
 - Los gustos de los consumidores son similares y se pueden establecer con facilidad canales de distribución en países adyacentes.
 - Pueden tener una historia de intereses comunes y estar más dispuestos a coordinar sus políticas.

2. Los tipos principales de integración económica son:
 - Área de libre comercio: no hay aranceles internos
 - Uniones aduaneras: aranceles externos comunes
 - Mercado común: movilidad de los factores
 - Integración económica: política fiscal y monetaria coordinada
3. La integración regional genera:
 - Efectos sociales, culturales, políticos y económicos.
 - Las barreras arancelarias y no arancelarias que afectan la distribución de los recursos.
 - La integración regional reduce y elimina las barreras arancelarias para los países miembros y produce efectos estáticos y efectos dinámicos. Los efectos estáticos consisten en el desplazamiento de recursos de las empresas deficientes a las eficientes cuando las barreras comerciales caen; los efectos dinámicos son un crecimiento general y, en las empresas, el impacto de la expansión productiva y la posibilidad de lograr mayores economías de escala.
4. En esta respuesta es importante considerar los siguientes puntos:
 - Los problemas ambientales se pueden resolver a nivel nacional, mientras que otros requieren de la cooperación entre países.
 - Muchos problemas ambientales son nacionales por naturaleza y estos pueden tener repercusiones en otros países, por lo cual requieren de acuerdos internacionales.
 - Las leyes ambientales son otro elemento que debe tomarse en cuenta, ya que pueden influir en el comercio y en los flujos de inversión.

Tema VIII. Movilidad de los recursos e inversión extranjera directa

Contenidos

- Movilidad de recursos
- Inversión extranjera directa y control
- Motivos de las empresas para la IED (Inversión Extranjera Directa)
- Recursos y métodos para realizar IED
- Ventajas de los inversionistas
- Patrones de la inversión directa
- IED en las estrategias de las empresas

Objetivos específicos

Al finalizar este tema, se espera que el estudiante sea capaz de:

- Explicar por qué los factores de producción de mano de obra y capital se mueven a nivel internacional.
- Evaluar la relación entre el comercio internacional y la movilidad de los recursos internacionales.
- Explicar por qué los inversionistas y los gobiernos ven las inversiones directas y las inversiones de cartera de manera diferente.
- Describir las motivaciones y ventajas de las empresas al efectuar inversiones extranjeras directas.
- Demostrar cómo las empresas realizan inversiones extranjeras directas

Bibliografía de referencia para el tema

Capítulo 8. Negocios Internacionales: Ambiente y Operaciones. Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004)*.

Instrucciones

1. Lea cuidadosamente el capítulo 8 del libro de texto “ Movilidad de los recursos e inversión extranjera directa” (pp. 234- 261).
2. Para el estudio de este tema es importante realizar la lectura de dos casos, ubicados en el libro de texto: LUKoil (pp.235-237), Cran Chile (pp. 257-260). Responda las preguntas que vienen al finalizar cada caso, considerando los temas vistos en este capítulo. Puntualice sus respuestas.

* Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004). Negocios Internacionales. Décima edición. México: Pearson educación.

3. Realice un esquema donde se presenten los factores que intervienen en la IED (Inversión Extranjera Directa).
5. Desarrolle los ejercicios de evaluación y repaso que se plantean en la guía de estudio.

Resumen

En la mayoría de los países, sobre todo en aquellos que tienen algún valor agregado, ya sea por la ubicación geográfica o por la mano de obra. Estos aspectos dan origen en la movilización de recursos para aquellas empresas que desean efectuar inversión extranjera directa. A continuación se mencionan algunos aspectos importantes sobre lo expuesto en este tema.

- Los factores de producción y los bienes terminados se desplazan sólo parcialmente. El costo y la posibilidad de transferir factores de producción, más que productos terminados, a nivel internacional, determinarán cuál alternativa es la mejor para la empresa.
- Aunque la movilidad internacional de los factores de producción puede ser un sustituto para el comercio, ésta puede estimular al mismo a través de las ventas de componentes, equipo y productos complementarios.
- Tanto los países como las empresas están preocupados por el control de las inversiones en el extranjero; los primeros, porque temen que se tomen decisiones contrarias a sus intereses nacionales, y las últimas porque desean proteger sus posiciones competitivas.
- Las empresas deben efectuar el IED para expandir sus mercados extranjeros, lograr acceso a las provisiones de recursos o productos terminados y reducir sus riesgos operativos. Los gobiernos domésticos pueden fomentar dicha inversión con propósitos políticos.
- El precio de algunos productos aumenta demasiado si se exportan; por lo tanto, si se quiere aprovechar un mercado extranjero, se hace necesaria la producción en el exterior, pues así se evitan barreras importantes y se reducen los costos de transportación.
- Tan pronto como las empresas tienen una capacidad doméstica en exceso, generalmente tratan de retrasar el establecimiento de su producción en el extranjero, porque su costo promedio por unidad de producción se reduce hasta que alcanzan su máxima capacidad.
- El grado en el que las economías de escala reducen los costos de producción influye en si la producción se centralizará en uno o unos pocos países o estará dispersa en varios.

Ejercicios de autoevaluación

1. Refiérase y explique los objetivos que motivan a las empresas y a los gobiernos a participar en la inversión extranjera directa.
2. Comente tres factores que afectan la selección de la IED para la expansión de las ventas.

Respuestas a los ejercicios de autoevaluación

1. Los objetivos que motivan a las empresas y a los gobiernos a participar en la inversión extranjera directa son:
 - **Expandir sus ventas.** Las ventas de las empresas dependen de ciertos factores: el interés de los consumidores en sus productos o servicios, y su disposición y capacidad para comprarlos. Muchas de las empresas más grandes del mundo obtienen más de la mitad de sus ventas fuera de sus países de origen.
 - **Adquirir recursos.** Los fabricantes y distribuidores buscan productos, servicios y componentes producidos en países extranjeros. Además, buscan capital, tecnología e información provenientes del extranjero que puedan utilizar en sus países de origen; en ocasiones, lo hacen para reducir sus costos.
 - **Minimizar riesgos.** Para minimizar riesgos las fluctuaciones de ventas y utilidades deben buscar los mercados extranjeros para aprovechar las diferencias de los ciclos económicos (recesiones y expansiones) que existen entre países.
2. Una razón por la que los gerentes se arriesgan a operar en el extranjero es la expansión de las ventas. El transporte, el exceso de capacidad, las economías de escala, las modificaciones de productos, las restricciones comerciales, los efectos del país de origen y los cambios en los costos comparativos, afectan las ventas de las empresas.

IV PARTE

EL AMBIENTE FINANCIERO MUNDIAL

**Tema IX. Actitudes gubernamentales hacia
la inversión extranjera directa**

Tema IX. Actitudes gubernamentales hacia la inversión extranjera directa

Contenidos

- Evaluación del impacto de la IED
- Impacto económico de las EMN
- Impacto político y legal de las EMN

Objetivos específicos

Al finalizar este tema, se espera que el estudiante sea capaz de:

- Examinar los objetivos contradictorios de los participantes en el capital de las EMN (Empresa Multinacional).
- Analizar los problemas en la evaluación de las actividades de las EMN.
- Evaluar los impactos económicos más importantes, sobre todo en la balanza de pagos y el crecimiento, que ejercen las EMN en los países de origen y anfitriones.
- Explicar las principales críticas sobre las EMN.
- Discutir una perspectiva general de las controversias políticas más importantes que rodean a las actividades de las EMN para evaluar su impacto en los negocios internacionales.

Bibliografía específica para el tema

Capítulo 11. Negocios Internacionales: Ambiente y Operaciones. Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004)*.

Instrucciones

1. Lea cuidadosamente el capítulo número XI del libro de texto (pp. 316- 342).
2. Para el estudio de este tema es importante realizar la lectura de dos casos, ubicados en el libro de texto:
 - Inversión extranjera directa en China (pp.317-320) y
 - IED en Sudáfrica (pp.339-342).

* Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004). Negocios Internacionales. Décima edición. México: Pearson educación.

Responda las preguntas que vienen al finalizar cada caso, considerando los temas vistos en este capítulo. Puntualice sus respuestas.

3. Realice una lectura sobre la evaluación del impacto de la IED, considerando lo expuesto en el capítulo.
4. Desarrolle los ejercicios de evaluación y repaso que se plantean en la guía de estudio.

Resumen

Las actitudes gubernamentales hacia la inversión extranjera directa y la relación entre las EMN, han generado ciertas prácticas en los negocios internacionales. A continuación, se hace una breve reseña sobre algunas de estas prácticas.

- La IED creciente aumenta la frecuencia y el alcance de las relaciones entre las EMN y los gobiernos anfitriones.
- La mayoría de los gobiernos han reemplazado, de manera sostenida, los obstáculos a la IED con incentivos para ella. La creación de un ambiente de inversión más favorable, como dicta la lógica, debe producir beneficios a los países anfitriones. Sin embargo, las EMN podrían enfrentar momentos difíciles si los países anfitriones creen que los beneficios incumplen sus expectativas.
- La gerencia debe entender la necesidad de comprometerse y satisfacer los intereses encontrados de los accionistas, empleados, clientes y la sociedad. Para los gerentes de las EMN, el problema es más complejo porque las fuerzas de estos grupos en competencia varían entre países.
- Los efectos económicos y políticos de las EMN son difíciles de evaluar debido a las influencias opuestas en los objetivos de diferentes países, las variables que ocultan las relaciones entre causa y efecto y las diferencias en las prácticas de las EMN.
- Los países están interesados en sus ganancias y pérdidas absolutas, así como en su rendimiento en comparación con el de otros países.
- Como un superávit en la balanza de pagos de un país debe conducir a un déficit en otro lado, el comercio y la inversión de las EMN han sido sometidos a un escrutinio minucioso en cuanto a sus efectos. Sin embargo, los países a menudo están dispuestos a aceptar déficit de corto plazo para lograr un superávit de largo plazo u otros beneficios económicos.
- Los gerentes y funcionarios gubernamentales pueden calcular cómo la IDE afectará la balanza de pagos de un país. No obstante, muchos supuestos subyacen a dichos cálculos, ya que existen muchas posibilidades de que surjan desacuerdos. Los proyectos de IED difieren tanto que los gobiernos no pueden diseñar fácilmente políticas eficaces que se apliquen a grandes grupos de inversionistas.

- Los gobiernos regulan la IED para mejorar posiciones de su balanza de pagos verificando los flujos de capital, exigiendo la propiedad local parcial de la IED, limitando el endeudamiento local de inversionistas extranjeros y estipulando que una parte de los flujos entrantes de capital deben estar en forma de préstamos más que acciones.

Ejercicios de autoevaluación

1. Mencione cuáles son las inquietudes que genera el poder de mercado de muchas empresas multinacionales (EMN).
2. ¿Cuándo ocurre la extraterritorialidad?
3. ¿Cuándo los gobiernos tienen aplicar leyes antimonopolio?

Respuestas a los ejercicios de autoevaluación

1. El poder del mercado de muchas EMN genera inquietudes en cuanto a su capacidad para minar la soberanía de las naciones anfitrionas.

Como los países de origen de casi todas las EMN son industrializados, es comprensible que esta inquietud se toma en forma más seria en los países en vías de desarrollo, aunque, de ninguna manera, se limita a ellos.

Los críticos de la EMN plantean otras dos inquietudes sobre la soberanía. Una es que las EMN se vuelven independientes tanto en su país de origen como en los países anfitriones, lo que haría difícil que cualquier país regulara sus acciones. La segunda inquietud es que la EMN pueda volverse tan dependiente de sus operaciones en el extranjero que un país anfitrión la use como un instrumento de política exterior en contra del país de origen de la empresa o de otro país.

2. La extraterritorialidad ocurre cuando los gobiernos aplican sus leyes a las operaciones extranjeras de sus empresas domésticas.
3. Los gobiernos tienden a aplicar políticas antimonopolio cuando muestran inquietudes por los posibles daños a los consumidores.

V PARTE

LA DINÁMICA DE LAS RELACIONES ENTRE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES Y LOS GOBIERNOS

**Tema X. Negociaciones y diplomacia en los
negocios internacionales**

Tema XI. Gerencia de recursos humanos

Tema X. Negociaciones y diplomacia en los negocios internacionales

Contenidos

- Fuerza del gobierno y de la empresa en las negociaciones
- Negociaciones en los negocios internacionales
- Participación del país de origen de la empresa en la protección de activos

Objetivos específicos

Al finalizar este tema, el estudiante estará en capacidad de:

- Explicar los intereses comunes y los conflictivos entre países y EMN.
- Demostrar las negociaciones empresa-gobierno en un contexto internacional.
- Identificar los papeles volubles de los gobiernos de origen en la resolución de las disputas de las EMN con los gobiernos anfitriones.
- Discutir el papel de los asuntos públicos y el comportamiento político de las empresas en los negocios internacionales.
- Hacer un listado de los tipos principales de propiedad intelectual.
- Explicar la postura de empresas y gobiernos en la procuración desigual de los derechos de propiedad intelectual a nivel mundial.

Bibliografía de referencia para el tema

Capítulo 12. Negocios Internacionales: Ambiente y Operaciones. Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004)*.

Instrucciones

1. Lea cuidadosamente el capítulo número XII del libro de texto (pp. 344- 373).
2. Para el estudio de este tema es importante realizar la lectura de dos casos, ubicados en el libro de texto:
 - “Saudi ARAMCO” (pp.345-348) y

* Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004). Negocios Internacionales. Décima edición. México: Pearson educación.

- “Piratería global de software” (pp.369-372). Responda las preguntas que vienen al finalizar cada caso, considerando los temas vistos en este capítulo. Puntualice sus respuestas.
3. Realice un análisis sobre las fuerzas del gobierno y de la empresa en las negociaciones, con el fin de conocer cómo se relacionan estos y cuáles son las implicaciones en las negociaciones y en la diplomacia en los negocios internacionales.
 4. Desarrolle los ejercicios de evaluación y repaso que se plantean en la guía de estudio.

Resumen

A la hora de que las empresas tienen que realizar transacciones comerciales es eminente que sus gerentes deban asumir una actitud para negociar, es así, que se vuelve inevitable que las negociaciones y la diplomacia formen parte de su quehacer. Seguidamente, veremos algunos aspectos importantes relacionados con este tema.

- Aunque los países anfitriones y las EMN tienen recursos que, si se combinan, pueden lograr los objetivos de ambos, los conflictos pueden ocasionar que una o ambas partes regulen esos recursos, impidiendo el rendimiento óptimo de las actividades de negocios internacionales.
- Tanto los gerentes de las EMN como los funcionarios gubernamentales del país anfitrión deben responder a los grupos de interés. Estos pueden percibir diferentes ventajas o ninguna ventaja en absoluto, en la relación entre la empresa y el gobierno. Por lo tanto, el resultado de la relación puede no ser el esperado desde un punto de vista estrictamente económico.
- Las negociaciones juegan un papel más importante en la determinación de los términos con los que una empresa puede ingresar y operar en un país extranjero. Este proceso de negociación es similar a los procesos domésticos de la adquisición de empresas y negociaciones colectivas.
- Las diferencias principales en la esfera internacional son: un mayor número de disposiciones, la falta de un tiempo fijo para establecer un acuerdo y las diferencias culturales entre los negociadores.
- Los términos con los que una EMN puede operar en determinado país dependerán de qué tanto la empresa necesite al país y viceversa. Conforme la necesidad cambia con el tiempo, los nuevos términos de operación podrían afectar la fuerza de negociación de una EMN.
- Por lo general, la mejor posición de negociación de una empresa se da antes de que realice una inversión. Una vez que la empresa compromete recursos a la operación extranjera encuentra más dificultades para mudarse a cualquier otro lado.

Ejercicios de autoevaluación

1. ¿Por qué los gobiernos anfitriones fomentan las actividades de empresas conjuntas?
2. ¿En qué consiste el proceso de negociación?
3. Mencione las características de comportamiento que afectan a las negociaciones.

Respuestas a los ejercicios de autoevaluación

1. Los gobiernos anfitriones fomentan las actividades de empresas conjuntas para:
 - Fortalecer las capacidades nacionales
 - Reducir su dependencia de las empresas extranjeras
 - Diseminar el riesgo
 - Negociar de manera más decidida con otros gobiernos.
2. Una negociación exhaustiva entre empresas y gobiernos puede comenzar mucho antes de que éstos acuerden los términos de las operaciones de las EMN, además de las condiciones económicas previas. Los factores de comportamiento afectan el proceso de negociación y los términos del acuerdo. A menudo las partes negocian estos términos a medida que sus relaciones evolucionan.
3. En las negociaciones internacionales, los malos entendidos son frecuentes debido a las diferencias culturales, así como a posibles diferencias de idioma. Dentro de las características de comportamiento que afectan las negociaciones se encuentran:
 - Factores culturales
 - Factores relacionados con idioma
 - Estrategias culturalmente sensibles
 - Conflicto profesional
 - Términos de las negociaciones
 - Preparación para las negociaciones

Tema XI. Gerencia de recursos humanos

Contenidos

- Capacidades y características de la gerencia
- Transferencias de gerentes internacionales
- Reclutamiento y selección de la gerencia
- Desarrollo internacional de gerentes
- Diferencias del mercado laboral
- Movilidad internacional de los trabajadores
- Diferencias en la remuneración de los trabajadores
- Relaciones comparativas de los trabajadores

Objetivos

Al finalizar este tema, el estudiante estará en capacidad de:

- Ilustrar la importancia de los recursos humanos en los negocios internacionales.
- Explicar las capacidades únicas de los gerentes internacionales.
- Evaluar los problemas que surgen cuando las empresas envían gerentes al extranjero.
- Examinar las alternativas que las empresas tienen para el reclutamiento, la selección, la remuneración, el desarrollo y la conservación de gerentes internacionales.
- Analizar cómo los mercados laborales nacionales pueden afectar los métodos óptimos de producción de las empresas.
- Describir las diferencias entre países en las políticas y prácticas laborales.
- Discutir las presiones internacionales que existen en las relaciones entre los EMN y los trabajadores a nivel mundial.
- Examinar el efecto de las operaciones internacionales en las negociaciones colectivas.

Bibliografía de referencia para el tema

Capítulo 21. Negocios Internacionales: Ambiente y Operaciones. Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004)*.

* Daniel, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004). Negocios Internacionales. Décima edición. México: Pearson educación.

Instrucciones

1. Lea cuidadosamente el capítulo XXI del libro de texto (pp.628- 666).
2. Para el estudio de este tema es importante realizar la lectura de dos casos, ubicados en el libro de texto:
 - “Desarrollo de la gerencia internacional de Dow” (pp. 629-631) y
 - “Tel-Comm-Tek” (TCT) (pp.662-664).
 - Responda las preguntas que vienen al finalizar cada caso, considerando los temas vistos en este capítulo. Puntualice sus respuestas.
3. Desarrolle los ejercicios de evaluación y repaso que se plantean en la guía de estudio.

Resumen

Los recursos humanos deben ser considerados en los negocios internacionales, ya que algunas EMN buscan la cooperación entre los trabajadores y la gerencia al compartir el liderazgo. A continuación, se presenta un resumen de algunos de estos aspectos.

- Las tareas de los gerentes internacionales difieren de las tareas de los gerentes puramente domésticos en varias formas, incluyendo saber cómo adaptar las prácticas del país de origen a las ubicaciones extranjeras y tratar con funcionarios gubernamentales de alto nivel.
- Normalmente, los gerentes de alto nivel de las subsidiarias extranjeras realizan tareas mucho más amplias que los gerentes domésticos con responsabilidades de costos y utilidades similares. Además, deben resolver problemas de comunicación, generalmente con menos apoyo del personal administrativo, entre las oficinas generales corporativas y las subsidiarias.
- Las EMN emplean más gerentes locales que asignados al extranjero porque los primeros entienden las condiciones operativas locales y pueden concentrarse más en los objetivos de largo plazo.
- La contratación de locales más de que de extranjeros demuestra que hay oportunidades disponibles para los ciudadanos locales, pues hace evidente la preocupación por los intereses locales, y evita los trámites burocráticos de las transferencias entre países, y además es generalmente más barata.
- Las EMN que transfieren personal al extranjero deben tomar en cuenta su capacidad técnica e implantar las prácticas de negocios del país de origen, para controlar las operaciones extranjeras y desarrollar las habilidades de negocios en los gerentes.
- Las EMN que transfieren personal al extranjero deben tomar en cuenta sus capacidades técnicas, así como qué tanto se adaptarán a las condiciones

locales y cómo deben tratarlo cuando regrese a casa después de su asignación en el extranjero.

- El ambiente sociopolítico de un país determina principalmente el tipo de relación entre los trabajadores y la gerencia, y afecta el número, la representación y la organización de los sindicatos.
- Las organizaciones internacionales presionan a las empresas para que sigan prácticas laborales aceptadas internacionalmente dondequiera que operen, sin importar si estas prácticas entran en conflicto con las normas y leyes de los países anfitriones.
- La cooperación internacional entre grupo laborales para confrontar a las EMN es mínimo. Las iniciativas de los grupos laborales incluyen intercambios de información, negociaciones simultáneas o huelgas y negativas para trabajar tiempo adicional con el propósito de abastecer el mercado de un país en huelga.

Ejercicios de autoevaluación

1. ¿En qué difieren los gerentes internacionales de los gerentes domésticos?
2. ¿Cuáles son las funciones que realizan los gerentes corporativos que trabajan en el extranjero?

Respuestas a los ejercicios de autoevaluación

1. Las tareas de los gerentes internacionales difieren de las tareas de los gerentes domésticos en varias formas, incluyendo saber cómo adaptar las prácticas del país de origen a las ubicaciones extranjeras y tratar con funcionarios gubernamentales de alto nivel.
2. Las funciones de los gerentes corporativos que trabajan en el extranjero son las siguientes:
 - Negociar con niveles altos en muchos países.
 - Experimentar los rigores de los viajes al extranjero.
 - Enfrentar dificultades si se han formado completamente en divisiones domésticas.