



WIRTSCHAFT
HOCHSCHULE MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES



Tesis de Maestría
Maestría Argentino-Alemana
International Business | Negocios Internacionales

RESUMEN

E-Learning en Empresas Internacionales:

Basado en el caso de la empresa CLAAS: ¿Es transferible el método utilizado en la casa matriz en Alemania a la filial argentina?

Presentado por:

Claudia Bloch

Directora de Tesis:

Mg. Paloma Ochoa

Fecha y lugar de presentación:

12 de octubre de 2017

Buenos Aires, Argentina



1 Introducción

Debido a las presiones provocadas por la globalización, las empresas, en especial las multinacionales, tienen que ser más flexibles y realizar cambios constantes para poder mantener su competitividad. Por lo tanto, la capacitación adecuada de sus colaboradores juega un rol clave, ya que es necesaria para mantener a los empleados al tanto de las novedades en el sector, de los propios productos de la empresa y de otras innovaciones. No obstante, empresas multinacionales se ven afrontadas con obstáculos en la realización de entrenamientos y la difusión de contenidos nuevos. Entre otras, esto se debe a razones de su amplia distribución en el mundo, con respectivas diferencias organizativas y largas distancias geográficas entre las filiales. En este marco, el e-Learning puede ser un método que brinda ventajas para la transferencia de conocimiento a las diferentes sucursales en todo el mundo. No obstante, el método tiene ciertos requerimientos al entorno del aprendizaje –tanto a la infraestructura tecnológica de la empresa como a los colaboradores implicados– y la aplicación internacional se ve influida por las características específicas de cada país.

En el presente trabajo se estudia el caso de la empresa multinacional alemana CLAAS KGaA mbH con su interés de transferir el e-Learning como método de formación continua de su casa matriz a las filiales en el extranjero. En su academia central (CLAAS Central Academy, en adelante CCA) ya ofrece el e-Learning para la capacitación de los empleados. Ahora quiere ampliar la red de aprendizaje y ofrecer los cursos también, entre otras, en la Academia de CLAAS Argentina (en adelante ACArg). Debido a los requisitos que exige el método y por las diferencias locales entre Alemania y Argentina, un análisis de la situación de entrenamiento es necesario antes de la transferencia del e-Learning al mercado extranjero para poder decidir si es transferible de forma estandarizada o si requiere una adaptación local.

Se plantean los siguientes tres objetivos generales: Primero, establecer la viabilidad –en términos de recursos técnicos y humanos– de CLAAS Argentina de capacitar a sus empleados mediante e-Learning. Segundo, evaluar la predisposición de los implicados –tanto los destinatarios como sus directivos y los entrenadores– de CLAAS Argentina a aplicar el e-Learning. Tercero, en base a estos resultados,

derivar en cuánto CLAAS puede transferir la oferta del e-Learning a la ACArg de forma estandarizada –para responder a la presión de bajar costos y obtener mundialmente una homogenización de conocimientos– o en cuánto hace falta adaptarla al contexto local argentino para responder a las necesidades locales. Al final, se concluye cuáles son las ventajas y desventajas potenciales del e-Learning en términos de la competitividad de la empresa.

La investigación es un estudio de caso único e intrincado –es decir, solamente se considera el caso CLAAS– que investiga un fenómeno en los subgrupos de los empleados de los departamentos de Servicio Técnico, Ventas y Repuestos de CLAAS Argentina. Tiene un diseño exploratorio secuencial derivativo (cf. la tipología de Hernández Sampieri y Mendoza, citados en Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010, pp. 564–566)) y se divide en tres partes. Para entender los aspectos bajo indagación desde una perspectiva detallada, primero se realizaron un análisis cualitativo de literatura y uno de documentos científicos y empresariales. En segundo lugar, se realizaron entrevistas cualitativas semi-estructuradas con siete personas clave de la empresa. Mediante estas se investigó sobre las experiencias con el e-Learning en la CCA en Alemania, la infraestructura tecnológica y la situación de entrenamiento actual en CLAAS Argentina, y la predisposición de los directivos y entrenadores de la filial a implementar el e-Learning. Además, con las entrevistas se complementaron los datos obtenidos mediante la revisión bibliográfica en la primera parte. Tal como dice el diseño exploratorio secuencial, los datos obtenidos en estas dos primeras partes cualitativas sirvieron para elaborar las preguntas para la encuesta cuantitativa con los destinatarios de los cursos en la tercera parte.

2 Antecedentes y Planteo Teórico

Al implementar un nuevo método de aprendizaje es importante, primero, evaluar si el entorno cumple con los requisitos respecto a la tecnología y las competencias de los participantes, y, segundo, si el entorno posibilita y fomenta el método. Recién después es posible definir los objetivos y el diseño concreto de los cursos (Hesselmann, 2011, pp. 401–402). En la presente investigación del caso CLAAS, al querer transferir el e-Learning del mercado doméstico al argentino, hay que

considerar las características particulares del último y la consiguiente pregunta entre estandarización o adaptación del e-Learning.

El término e-Learning, tanto en la literatura como en la práctica tiene un uso difuso. Según Breitner y Hoppe (2005, p. 180), es un término colectivo para el aprendizaje realizado por Tecnologías de Información y Comunicación, sea este offline u online. En el presente trabajo se alinea la definición a la de CLAAS, por lo cual se delimita el término colectivo y se entiende al e-Learning como *un programa de aprendizaje online, que el alumno realiza de forma individual y autónoma. Incluye tareas con un alto grado de interacción y un control de éxito al final. Se realiza sin profesor e independiente de tiempo y lugar* (Experto CCA, 2017, rr. 96–116, 361–370).

El mercado del e-Learning en Alemania ya está establecido, mientras que en Latinoamérica es más joven y los pronósticos de 2012 indicaron una tasa de crecimiento para América del Sur para los siguientes cinco años y en adelante de aproximadamente un 32% (Adkins, 2013, p. 13). No obstante, en la cuestión sobre transferir el e-Learning a Argentina, CLAAS no puede apoyar sus decisiones en estadísticas existentes o experiencias de otras organizaciones porque en Argentina no se han encontrado publicaciones de acceso público sobre el e-Learning como formación continua empresarial. Además, desde la perspectiva científica no existe una opinión unificada entre los expertos sobre sus contribuciones a la capacitación. Se añade que la mayoría de la literatura y las investigaciones sobre el tema se publicó en los primeros años del siglo presente, cuando el e-Learning, en su definición delimitada, tuvo su auge como método de aprendizaje. Con el desarrollo acelerado de las tecnologías, algunos argumentos se volvieron obsoletos y la forma de aplicación se desplazó de una aplicación pura a un concepto integral de formación online y presencial, el Blended Learning (Adams Becker et al., 2017, p. 18; mmb Institut – Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung mbH, 2016, p. 8).

El Blended Learning en una definición amplia, tiene la idea de “integrar, armonizar, complementar y conjugar los medios, recursos, tecnologías, metodologías, actividades, estrategias y técnicas..., más apropiados para satisfacer cada necesidad concreta de aprendizaje” (García Aretio, 2004, p. 2). En el caso de CLAAS, es *un sistema de aprendizaje basado en Internet, que vincula talleres orientados a*

problemas concretos (cursos presenciales) con fases de aprendizaje auto dirigido (e-Learning) mediante un sistema de gestión de aprendizaje (Erpenbeck y Sauter, 2013, p. 82, 2015, p. 24; Experto CCA, 2017, rr. 118, 124–131).

La literatura provee una perspectiva amplia teórica sobre las ventajas y desventajas de la formación online (p.ej. Erpenbeck y Sauter, 2013; Leibowicz, 2000), la comparación del método online con el presencial (p.ej. Reglin, 2009; Zumbach, 2005), y ofrece consejos sobre qué considerar en la aplicación tanto en general como en el contexto internacional (p.ej. Horton, 2000; Vernau y Hauptmann, 2014). Dentro de los ejemplos prácticos concretos sobre el uso en empresas, los estudios en un contexto global son escasos (p.ej. Staff, Voigtländer, Huber y Braden, 2010) y la mayoría se limita al contexto nacional (p.ej. Graf, 2005; Keller, 2009). Las publicaciones sobre el e-Learning para un público internacional son mayormente teóricas y se enfocan en los aspectos culturales (p.ej. Goodfellow y Hewling, 2005; Henderson, 2007; Olaniran, 2007) tanto como en la localización y adaptación del diseño y del contenido de los cursos (p.ej. Horton, 2000; Pawlowski y Richter, 2010).

El debate sobre la temática estandarización versus adaptación en sí recibió gran atención cuando autores como Buzzell (1968), Levitt (1983) y Quelch y Hoff (1986) argumentaron sobre la adecuación de las diferentes estrategias respecto a las actividades internacionales de empresas. La estandarización tiene el objetivo de “desarrollar productos que satisfagan las necesidades de la mayoría de las personas sobre una base global” (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p. 37), mientras la adaptación se define como la comercialización de un producto que es modificado para el mercado destinatario para responder a los requerimientos, las condiciones y los deseos locales (Kotler y Armstrong, 2013, pp. 467–468). De estos dos conceptos se evolucionó una estrategia *glocal*: pensar globalmente pero actuar localmente. Significa, desarrollar productos y estrategias globales básicos que después pueden ser adaptados a las condiciones del mercado y las necesidades de los clientes locales, buscando un balance entre los dos extremos de estandarización y adaptación total (Kotler y Armstrong, 2013, pp. 381, 467; Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010, p. 127).

3 Materiales y Métodos

El presente trabajo es un estudio de caso que es parte de un relevamiento de la multinacional alemana CLAAS, que quiere expandir su oferta del e-Learning a su red de entrenamiento internacional. Tiene un diseño descriptivo, exploratorio secuencial derivativo que se constituye de tres partes que son cualitativas y cuantitativas. El propósito del tipo mixto y de usar varias herramientas es obtener una visión multi-perspectiva sobre los hechos, que permite la complementación y explicación más profunda de la investigación. Además, la investigación mixta deja combinar las ventajas de las metodologías cuantitativas y cualitativas, mejorando así la confiabilidad del análisis mediante la triangulación (Radović-Marković y Avolio Alecchi, 2017, p. 37; Saunders, Lewis y Thornhill, 2009, p. 154).

Se miden las variables de la situación actual del entrenamiento en la ACArg y la predisposición de los empleados. Las técnicas usadas son entrevistas semi-estructuradas y una encuesta. Se agrega un análisis de documentos impresos y online como método de recolección de datos. En el caso de los documentos se trata de escritos personales y materiales grupales organizacionales y públicos. La literatura en la cual se basa la revisión bibliográfica es literatura primaria, secundaria y gris.

Las entrevistas personales se realizaron con un grupo de informantes clave de CLAAS. La muestra se constituye con los siete encargados de los departamentos y de las regiones bajo análisis porque son los responsables para el desarrollo de la formación continua en la empresa y para la asignación de los empleados al entrenamiento.

La encuesta cuantitativa tiene un diseño no experimental transeccional. Mediante ella se investiga la predisposición de los empleados a participar en el e-Learning, por lo que la población estudiada consiste en los destinatarios del e-Learning si fuera implementado en la ACArg: los empleados de CLAAS Argentina y sus representaciones en Uruguay y Paraguay, que trabajan en los departamentos de Servicio Técnico, Repuestos y Ventas, y que tienen una cuenta de correo electrónico propia.

4 Resultados y Discusión

La presente investigación reveló que, por el momento y sin hacer modificaciones, en términos de recursos técnicos y humanos no es viable que CLAAS Argentina S.A. capacite a sus empleados mediante e-Learning. Hasta el momento, la sucursal argentina no puede cumplir con todos los requisitos que exige el e-Learning en la forma en que se le ofrece en la casa matriz.

Los requisitos que sí se cumplen son que las filiales poseen una conexión a Internet y todos los empleados pueden acceder a una computadora para realizar el curso online. Estas computadoras operan con el sistema requerido y tienen instalados los navegadores web necesarios. Con la finalización de la implementación del sistema de gestión de entrenamiento, a partir de mediados de 2018 los empleados tendrán acceso a los cursos online y la provisión de electricidad es considerada como estable para la realización de los cursos. Aproximadamente un quinto de los encuestados tiene una alfabetización mediática básica y los otros una más alta, por lo cual en general no debe haber problemas con el manejo de los cursos.

Pero, para poder implementar el e-Learning en Argentina, hace falta mejorar la infraestructura tecnológica en cuanto a una mejora de la conexión de red y la finalización de la implementación del sistema de gestión de entrenamiento por el cual los participantes tienen que acceder a los cursos. Para eso, además se tendrán que crear cuentas de correo electrónico para cada uno de los destinatarios. Las preferencias de aprendizaje de los destinatarios en la región también suponen obstáculos para la implementación del e-Learning, ya que los resultados de la encuesta demuestran que prefieren aprender en grupo, con profesor y con horarios predeterminados, lo que se contradice con el aprendizaje solitario y auto determinado que caracteriza el e-Learning.

A pesar de estos obstáculos, los implicados –tanto los directivos, los entrenadores, como los destinatarios de los cursos– están dispuestos a aplicar el e-Learning. Los directivos y entrenadores apoyan la implementación del método si este está integrado en un concepto de Blended Learning, es decir como complemento a una capacitación práctica y previo a la formación presencial. Confirman que este concepto tiene el beneficio de la homogeneización de los conocimientos de los participantes antes de que participen en los cursos presenciales y que de

este beneficio puede resultar un aumento de eficiencia y efectividad de las capacitaciones. En las entrevistas, los directivos además declaran su disposición a realizar inversiones en la infraestructura y financiar traducciones de los cursos al idioma español. Asimismo, la mayoría de los destinatarios encuestados está dispuesta a realizar sus capacitaciones mediante el e-Learning, aunque al mismo tiempo creen que la formación presencial puede satisfacer mejor sus necesidades.

Ya que los implicados están dispuestos a aplicar el e-Learning y en la revisión bibliográfica y en el panorama actual del mercado del e-Learning destaca que el método en Latinoamérica está todavía en crecimiento, se plantea la cuestión bajo qué condiciones y modificaciones la transferencia del e-Learning desde la casa matriz alemana a la filial argentina puede ser factible y beneficiosa. Los aspectos que inhiben una transferencia estandarizada son la infraestructura tecnológica inadecuada en cuanto a una mala conexión a Internet y la falta de una cuenta de correo electrónico para cada empleado, la discrepancia entre las características del e-Learning con las preferencias de aprendizaje de los destinatarios, la necesidad de formación presencial y práctica, y el hecho que no todos los cursos se ofrecen en español.

Si se implementa el e-Learning en la filial argentina, esto conlleva determinadas ventajas y desventajas para el grupo entero y CLAAS Argentina. Por un lado, la complejidad de la tarea de desarrollo para la CCA, la falta de transparencia de los costos en general y el hecho de que surgen costos de adaptación, pueden resultar en desventajas para el grupo. Para CLAAS Argentina en particular, el e-Learning conlleva los obstáculos de una baja coincidencia entre el método de aprendizaje y las preferencias de aprendizaje de los destinatarios, al igual que entre el primero y la necesidad de la ACArg de realizar formación práctica. Por otro lado, el método brinda al grupo los siguientes beneficios: posibilita la formación basada en la demanda, aumenta el alcance de esta y mejora la disponibilidad de la capacitación gracias a su flexibilidad respecto lugar y tiempo. Puede acortar costos y aumentar la eficiencia y efectividad del entrenamiento si es integrado en un concepto de Blended Learning. Así, CLAAS puede aumentar su competitividad si aplica el e-Learning con el mayor grado de estandarización posible para obtener economías de escala y lograr una difusión global de los contenidos, y al mis-

mo tiempo considera las condiciones locales respecto a la infraestructura y las preferencias de los destinatarios.

5 Conclusiones / Recomendaciones

El grupo CLAAS debe buscar un balance entre los dos extremos de estandarización y adaptación cuando transfiere el e-Learning a los mercados en el exterior. Debe estandarizar lo máximo posible y adaptar lo necesario para bajar los costos y al mismo tiempo aumentar el alcance y la aceptación de la capacitación, que tiene el objetivo final de aumentar la competitividad de la empresa.

En el caso particular de la filial Argentina, se recomienda que esta ofrezca el e-Learning en un concepto de Blended Learning para homogeneizar los conocimientos de los participantes previamente a los entrenamientos presenciales y así aumentar la efectividad de la capacitación. Así, CLAAS puede aprovechar las ventajas del e-Learning y al mismo tiempo alinear las capacitaciones con las necesidades de la formación continua en la filial argentina y de sus empleados.

Ya que actualmente la transferencia estandarizada no es viable, se recomiendan además los siguientes ajustes: adaptar la infraestructura en cuanto a una modificación del ambiente local previa a la implementación, restringir la flexibilidad del e-Learning y realizar las capacitaciones con horarios predeterminados, asignar a una persona de contacto que brinde apoyo técnico y temático, y traducir los contenidos de los cursos al idioma español. Después de haber realizado estas adaptaciones, el e-Learning brinda ventajas que pueden aumentar la competitividad de CLAAS, tanto de su filial argentina en particular como del grupo entero.

No obstante, antes de la implementación final del método, falta examinar el marco político y legal en la región, investigar con más precisión el marco económico y realizar un cálculo de costos para determinar la rentabilidad económica del e-Learning en la ACArg en consideración de las adaptaciones necesarias. Respecto al debate de estandarización versus adaptación, la empresa debe examinar si es factible estandarizar el precio, la distribución y la promoción.

Además, se puede extender el trabajo: La ACArg tiene previsto ofrecer el e-Learning únicamente a los empleados internos. Con una investigación similar a la presente, puede determinar si es factible ofrecerlo también a los usuarios de las máquinas. Otro punto es que la revisión bibliográfica demuestra que hoy en día,

con la evolución tecnológica continua, los métodos de aprendizaje se dirigen a un micro-Learning y el aprendizaje móvil y se recomienda a CLAAS investigar su factibilidad para responder al desarrollo continuo y seguir optimizando sus capacitaciones.

6 Bibliografía

- Adams Becker, S., Cummins, M., Davis, A., Freeman, A., Hall Giesinger, C. y Ananthanarayanan, V. (2017). *NMC horizon report: 2017 higher education edition*. Austin, Texas: The New Media Consortium. Recuperado de <http://cdn.nmc.org/media/2017-nmc-horizon-report-he-EN.pdf>; último acceso 28.06.2017.
- Adkins, S. S. (2013). *Ambient Insight premium report: The 2012-2017 worldwide mobile learning market*. Recuperado de <http://www.ambientinsight.com/resources/documents/Ambient-insight-2012-2017-worldwide-mobile-learning-market-executive-overview.pdf>; último acceso 29.06.2017.
- Breitner, M. H. y Hoppe, G. (2005). A glimpse at business models and evaluation approaches for e-learning. En M. H. Breitner y G. Hoppe (eds.), *E-Learning. Einsatzkonzepte und Geschäftsmodelle* (179-193). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Breitner, M. H. y Hoppe, G. (eds.). (2005). *E-Learning: Einsatzkonzepte und Geschäftsmodelle*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Breitner, M. H., Lehner, F. y Staff, J. (eds.). (2010). *E-Learning 2010: Aspekte der Betriebswirtschaftslehre und Informatik*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Buzzell, R. D. (1968). Can you standardize multinational marketing? *Harvard Business Review*, (noviembre). Recuperado de <https://hbr.org/1968/11/can-you-standardize-multinational-marketing>; último acceso 23.08.2017.
- Dittler, U. (ed.). (2011). *Informatik 10-2012. E-Learning: Einsatzkonzepte und Erfolgsfaktoren des Lernens mit interaktiven Medien* (3ª ed.). Munich: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Edmundson, A. (ed.). (2007). *Globalized e-learning cultural challenges*. Hershey: INFOSCI Information Science Publ.
- Erpenbeck, J. y Sauter, W. (2013). *So werden wir lernen!: Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Erpenbeck, J. y Sauter, W. (2015). *Kompetenzentwicklung mit humanoiden Computern: Die Revolution des Lernens via Cloud Computing und*

- semantischen Netzen. essentials*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- García Aretio, L. (2004). Editorial BENEDE: blended learning, ¿enseñanza y aprendizaje integrados? Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:333/editorialoctubre2004.pdf>; último acceso 06.08.2016.
- Goodfellow, R. y Hewling, A. (2005). Reconceptualising culture in virtual learning environments: From an 'essentialist' to a 'negotiated' perspective. *E-Learning*, 2(4), pp. 355–367. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2304/elea.2005.2.4.355>; último acceso 13.06.2017.
- Graf, C. (2005). Einsatzkonzepte E-Learning. En M. H. Breitner y G. Hoppe (eds.), *E-Learning. Einsatzkonzepte und Geschäftsmodelle* (pp. 395–406). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Henderson, L. (2007). Theorizing a multiple cultures instructional design model for e-learning and e-teaching. En A. Edmundson (ed.), *Globalized e-learning cultural challenges* (pp. 130–153). Hershey: INFOSCI Information Science Publ. Recuperado de http://www.teacamp.eu/moodle2/pluginfile.php/1689/mod_resource/content/1/JYU/Globalized_E_Learning_Henderson.pdf; último acceso 16.06.2017.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Methodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20la%20investigacion%20de%20la%20investigacion%20de%20la%20investigacion.pdf; último acceso 01.04.2017.
- Hesselmann, U. (2011). Grundlegende Gedanken zur Einführung von E-Learning in Unternehmen. En U. Dittler (ed.), *Informatik 10-2012. E-Learning. Einsatzkonzepte und Erfolgsfaktoren des Lernens mit interaktiven Medien* (3ª ed., pp. 397–408). Munich: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Horton, W. (2000). *Designing web-based training: How to teach anyone anything anywhere anytime*. Nueva York: Wiley.
- Keller, K. (2009). *Netzbasierendes Lehren und Lernen in der betrieblichen Weiterbildung: Eine Fallstudie am Beispiel der Telekom*. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado* (2ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Leibowicz, J. (2000). *Ante el imperativo del aprendizaje permanente, estrategias de formación continua* (1. ed.). *Papeles de la oficina técnica: Vol. 9*. Montevideo: Oficina Internacional del Trabajo/CINTERFOR.
- Lerma Kirchner, A. E. y Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y marketing internacional* (4ª ed.). México: Cengage Learning.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, (mayo). Recuperado de <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>; último acceso 01.05.2017.
- mmb Institut – Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung mbH. (2016). *Weiterbildung und Digitales Lernen heute und in drei Jahren. Mobiles Lernen wird der Umsatzbringer No. 1: Ergebnisse der 10. Trendstudie „mmb Learning Delphi“* (mmb Trendmonitor núm. I/2016). mmb Institut – Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung mbH (ed.). Recuperado de http://www.mmb-institut.de/mmb-monitor/trendmonitor/mmb-Trendmonitor_2016_I.pdf; último acceso 29.01.2017.
- Olaniran, B. (2007). Challenges to implementing e-learning in lesser-developed countries. En A. Edmundson (ed.), *Globalized e-learning cultural challenges* (pp. 18–34). Hershey: INFOSCI Information Science Publ.
- Pawlowski, J. M. y Richter, T. (2010). A methodology to compare and adapt e-learning in the global context. En M. H. Breitner, F. Lehner y J. Staff (eds.), *E-Learning 2010. Aspekte der Betriebswirtschaftslehre und Informatik* (pp. 3–13). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Quelch, J. y Hoff, E. J. (1986). Customizing global marketing. *Harvard Business Review*, 64(3), pp. 59–68.
- Radović-Marković, M. y Avolio Alecchi, B. (2017). *Qualitative methods in economics. Routledge frontiers of political economy*. Abingdon, Oxon, Nueva York: Routledge.

- Reglin, T. (2009). *Ziele des Einsatzes von eLearning in der beruflichen Bildungsarbeit* (Disertación inaugural). Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen-Nürnberg.
- Saunders, M., Lewis, P. y Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5ª ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Staff, J., Voigtländer, C., Huber, M. y Braden, M. (2010). Driving career success@SAP: A glance at e-learning supported skills on demand. En M. H. Breitner, F. Lehner y J. Staff (eds.), *E-Learning 2010. Aspekte der Betriebswirtschaftslehre und Informatik* (pp. 125–136). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Thimm, C. (ed.). (2005). *Bonner Beiträge zur Medienwissenschaft: Vol. 5. Netz-Bildung: Lehren und Lernen mit neuen Medien in Wissenschaft und Wirtschaft*. Frankfurt am Main: Lang.
- Vernau, K. y Hauptmann, M. (2014). *Corporate learning goes digital: How companies can benefit from online education*. Munich. Roland Berger Strategy Consultants GmbH (ed.). Recuperado de file:///C:/Users/Claudia/Documents/UNI/MASTER/Tesis/Literatura/Estado%20de%20Arte/roland_berger_tab_corporate_learning_e_20140602.pdf; último acceso 28.06.2017.
- Zumbach, J. (2005). Online-Lernen in Unternehmen. En C. Thimm (ed.), *Bonner Beiträge zur Medienwissenschaft: Vol. 5. Netz-Bildung. Lehren und Lernen mit neuen Medien in Wissenschaft und Wirtschaft* (pp. 103–128). Frankfurt am Main: Lang.