CAPITULO 4

**¿CUÁL ES SU PERSPECTIVA CON RESPECTO A LA GLOBALIZACIÓN?**

El monolingüismo es un signo de que el país sufre de provincialismo; es decir, una visión del mundo que sólo considera perspectivas y convicciones propias. La gente que tiene una actitud provincial no reconoce que otros tienen maneras diferentes de vivir y de trabajar; ignoran los valores y costumbres de los demás. Este tipo de actitud estricta es una de las tres posturas posibles que puede tomar un gerente frente a la globalización.

Primero, una postura etnocéntrica es la creencia provincial de que las mejores prácticas y métodos de trabajo son los del país de *origen* (donde se localizan las oficinas centrales). Los gerentes con una postura etnocéntrica no confían en los empleados extranjeros para decisiones clave o cuestiones de tecnología.

Después, una postura policéntrica es la visión de que la gente del país *huésped* (el país extranjero en el cual la empresa hace negocios) conoce los mejores métodos y prácticas de trabajo para operar sus negocios. Los gerentes con esta postura visualizan cada operación en el extranjero muy diferente y difícil de comprender. De esta manera, es muy probable que dejen que los empleados del país huésped se las arreglen para hacer las cosas a su manera.

El último tipo de postura que pueden tener los gerentes ante la globalización es la postura geocéntrica, un punto de vista *orientado al mundo,* que se enfoca en emplear los mejores métodos y gente de todo el mundo. Los gerentes con este tipo de postura tienen una visión global y buscan los mejores métodos y gente, sin importar su origen.

**COMPRENSIÓN DEL ENTORNO GLOBAL**

El comercio global actual está formado por dos fuerzas: las alianzas comerciales regionales y los tratados comerciales negociados a través de la Organización Mundial de Comercio.

Alianzas comerciales regionales

La competencia global está formada por los acuerdos comerciales regionales, que incluyen la Unión Europea (UE), el Tratado de Libre Comercio de Amé rica del Norte(TLCA ), la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN), etc.

La Unión Europea. 27 países democráticos europeos integran la Unión Europea *(VE),* que es una asociación económica y política. Cuando los 12 miembros originales formaron la UE en 1992, la motivación principal fue la de reposicionar la economía de la región frente a Estados Unidos y Japón. Antes, cada país europeo tenía sus propios controles fronterizos, impuestos y subsidios; políticas nacionales e industrias protegidas. Estas barreras evitaban que las empresas europeas desarrollaran su eficiencia económica.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y otros tratados de

Latinoamérica. Cuando se lograron acuerdos para asuntos clave por medio del Tratado de Libre Comercio de América del Norte entre los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos e n 1992, se creó un vasto bloque económico. La eliminación de barreras para el libre comercio (aranceles, requisitos de licencias de importación, y cuotas aduaneras) ha dado como resultado un fortalecimiento del poder económico de los tres países.

También ya existe otro bloque de libre comercio de 10 países sudamericanos conocidos como el Mercado Común Sudamericano (Mercosur). Algunos sudamericanos ven al Mercosur como una manera efectiva de combinar los recursos para competir de mejor manera en contra de los poderes económicos mundiales, especialmente con la UE y el TLCAN.

Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN). La Asociación de Naciones del Sureste

Asiático (ASEAN), es una alianza comercial de naciones. Esta región de rápido crecimiento implica que la ASEAN tendrá cada vez mayor importancia regional tanto económica como políticamente.

Otras alianzas comerciales. Otras regiones alrededor del mundo continúan desarrollando alianzas comerciales regionales. Por ejemplo, la Unión Africana (UA) formada por 53 países

nació en 2002, con la visión de "construir un África integrada, próspera y pacífica". Tienen la esperanza de alcanzar beneficios económicos, sociales, culturales y comerciales a partir de su asociación.

También la Asociación Surasiática para la Cooperación Regional (SAARC), compuesta por ocho estados miembros (India, Pakistán, Sri Lanka, Bangladesh, Sudán, Nepal, las Maldivas y Afganistán), comenzó a eliminar los aranceles. Su objetivo, como la de todas las demás alianzas regionales, es promover el libre tránsito de bienes y servicios.

La organización mundial de comercio

El comercio global entre las naciones no sucede de manera espontánea. Existen sistemas de comercio global para garantizar que el comercio continúe de manera eficiente y eficaz cuando surgen problemas comerciales. Los mecanismos financieros y comerciales ayudaron a impedir una crisis potencial. Uno de estos mecanismos es un sistema de comercio multilateral llamado la Organización Mundial de Comercio (OMC). Actualmente, la OMC es la única organización *global* que lidia con reglas de comercio entre las naciones. El objetivo de la OMC es ayudar a los países a llevar a cabo el comercio a través de un sistema de reglas comerciales.

**CÓMO HACER NEGOCIOS DE MANERA GLOBAL**

Diferentes tipos de organizaciones internacionales

No existe un método aceptado en general para describir los diferentes tipos de empresas internacionales. Nosotros utilizamos los términos *multinacional, multidoméstica, global* y t*ransnacional.* Una empresa multinacional (MNC) es cualquier tipo de empresa internacional que tiene operaciones en distintos países.

Un tipo de MNC es una empresa multidoméstica, la cual descentraliza la administración y otras decisiones en el país local. Este tipo de globalización refleja una postura policéntrica. Una empresa multidoméstica no intenta replicar sus éxitos locales mediante la administración de las operaciones extranjeras desde el país de origen. En lugar de eso, por lo general se consulta a los empleados locales para que administren el negocio, y las estrategias de mercado se diseñan para las características únicas de ese país.

Otro tipo de MNC es una empresa global, la cual centraliza su administración y otras decisiones en su país de origen. Este método de globalización refleja la postura etnocéntrica. Las empresas globales tratan al mercado mundial como un todo integrado y se enfocan en la necesidad de una eficiencia global. Aunque estas empresas pueden tener un gran número de acciones globales, las decisiones administrativas con implicaciones para toda la empresa se toman desde las oficinas centrales en el país de origen.

Otras empresas utilizan estructuras que eliminan barreras geográficas artificiales. Con frecuencia, a este tipo de MNC se le llama empresa transnacional o sin fronteras, y refleja una postura geocéntrica.

Cómo se internacionalizan las empresas

Cuando las empresas se internacionalizan, suelen utilizar diferentes métodos.

A primera vista, los gerentes podrían querer ingresar al mercado global con una inversión mínima. En este punto, querrían comenzar con un sourcing global o aprovisionamiento global (también llamado outsourcing global), esto significa la compra de materiales o trabajo alrededor del mundo basado en un menor costo. La meta es aprovechar costos más bajos con el objeto de ser más competitivos.

El siguiente paso en la internacionalización podría tener que ver con la exportación de los productos de la empresa hacia otros países; esto es, la fabricación local de los productos y su venta en el exterior. Además, una organización podría realizar importaciones, lo cual tiene que ver con la adquisición de productos elaborados en el exterior y vendidos de manera local. Por lo general, tanto la exportación como la importación suponen una inversión y riesgo mínimos; ésta es la razón de que los pequeños negocios utilicen estos métodos para que la empresa sea global.

Por último, los gerentes podrían utilizar licencias o franquicias, las cuales son métodos similares que involucran a una empresa que otorga a otra empresa el derecho de utilizar su nombre de marca, tecnología o especificaciones de producto, como respuesta a un pago o una cuota (por lo general basada en ventas). La única diferencia es que las licencias las utilizan primordialmente empresas de manufactura que fabrican o venden los productos de otra empresa, y las franquicias las utilizan sobre todo empresas de servicios que desean utilizar el nombre de otra empresa y sus métodos de operación.

Cuando una empresa ha realizado negocios internacionales durante un tiempo y ya ha ganado experiencia en los mercados internacionales, es posible que los gerentes decidan invertir de manera más directa. Una manera de hacerlo es a través de una alianza estratégica, la cual es una asociación entre una empresa o empresas extranjeras asociadas, en la que ambas comparten recursos y conocimientos sobre el desarrollo de nuevos productos o la construcción de lugares para la manufactura.

A un tipo específico de alianza estratégica, en la cual los socios forman una empresa separada e independiente para un propósito de negocio específico, se le llama joint venture.

Por último, los gerentes pueden elegir la inversión directa en un país extranjero mediante la instalación de una subsidiaria extranjera a manera de oficina separada e independiente. Es posible manejar esta subsidiaria como una empresa multidoméstica (con control local) o como una empresa global (con control centralizado). Como probablemente puede suponer, estas organizaciones involucran un gran compromiso de recursos y conllevan un gran riesgo.

**ADMINISTRACIÓN EN UN ENTORNO GLOBAL**

Entorno político-legal

Los administradores de negocios en países con altos niveles de riesgo enfrentan una dramática

incertidumbre. También la interferencia política es un hecho en algunas regiones. El entorno político-Iegal de un país no tiene que ser riesgoso o inestable para que sea motivo de preocupación para los administradores. El simple hecho de que difiera del país de origen es importante. Los gerentes deben reconocer estas diferencias si tienen la esperanza de comprender las oportunidades existentes.

El entorno económico

Un gerente global debe estar consciente de los riesgos económicos al hacer negocios en otros países. Primero, es importante comprender el tipo de sistema económico de un país. Los dos tipos más importantes son la economía de libre mercado y la economía planeada.

Una economía de libre mercado es aquella en la cual los recursos pertenecen y son controlados primordialmente por el sector privado.

Una economía planeada es aquella en la cual las decisiones económicas se planean mediante un gobierno central.

En realidad, ninguna economía es puramente de libre mercado o planeada.

Otros de los riesgos económicos incluyen tipos de cambio, tasas de inflación y diversas políticas de impuestos.

Las utilidades de una MNC pueden variar drásticamente de acuerdo con la fuerza de su moneda local y las monedas de los países con los que opera.

Por último, las políticas fiscales pueden ser una preocupación económica importante. Las leyes fiscales de algunos países son más restrictivas que las del país de origen de una MNC; otras son más indulgentes. Lo que es un hecho es que varían de un país a otro. Los gerentes necesitan información exacta sobre las reglas fiscales de los países en que operan para minimizar las obligaciones fiscales generales de un negocio.

El entorno cultural

La cultura nacional es el conjunto de valores y actitudes que comparten los individuos de un país específico, el cual define su comportamiento y creencias sobre lo que es importante. La cultura nacional tiene un mayor efecto sobre los empleados que la cultura de la empresa.