

Los negocios internacionales han existido desde la prehistoria cuando el comercio de mercancías se hacía recorriendo grandes distancias. Incluso durante el imperio Romano los mercaderes llevaban mercancía a los consumidores de todo el mundo. El reconocimiento por parte de las organizaciones de que los negocios requieren un enfoque global en vez de local es a lo que conocemos como globalización.

- **Concepto.**

La globalización es uno de los cambios más importantes registrados en el ambiente externo de las organizaciones. Se refiere a una nueva perspectiva de las relaciones con otros países, a las relaciones empresariales realizadas a través de las fronteras internacionales con un alcance, forma, cantidad y complejidad sin precedentes.

La globalización es un proceso económico, político y social que si bien es cierto no es nuevo, ha sido retomado con mayor énfasis en los países en desarrollo como premisa específica para lograr un crecimiento económico y erradicar la pobreza. Pero este fenómeno en ningún momento fue concebido como modelo de desarrollo económico, sino más bien como un marco regulatorio de las relaciones económicas internacionales entre los países industrializados.

ASPECTOS RELEVANTES.

La globalización está compuesta por tres factores interrelacionados: la proximidad, la ubicación y la actitud. Estas 3 facetas enmarcan una composición y complejidad, hasta ahora inédita, de las relaciones que enfrenta un administrador global.

Proximidad.

En este caso los gerentes de las organizaciones están trabajando mucho más cerca de una mayor cantidad y variedad de clientes, competidores, proveedores y reguladores gubernamentales. Esta proximidad permite a la gente de todo el mundo compartir información oral, en video o copia facsimilar en cuestión de minutos. El aumento de capacidad tecnológica y administrativa de la gente de todo el mundo es otro aspecto de proximidad.

Ubicación.

La ubicación y la integración de las operaciones de una organización realizadas a través de diversas fronteras internacionales que forman parte de la globalización.

Actitud.

La globalización habla de una actitud nueva y abierta para ejercer la administración internacionalmente. Esta actitud combina una curiosidad acerca del mundo en que se encuentra allende a las fronteras del país propio y una disposición para desarrollar las capacidades necesarias para participar en la economía global.

3.2 CONCEPTO ACUERDO ECONÓMICO.

Los acuerdos económicos son tratados firmados por dos ó más gobiernos con relación a:

- Acuerdos Fiscales.
- Acuerdos de Complementación.
- Acuerdos Monetarios.

- Acuerdos Comerciales.
- Acuerdos de Pago.
- Política Económica.
- Relaciones Económicas Internacionales.

3.2.2 PRINCIPALES TRATADOS ECONÓMICOS.

Algunos de los tratados más importantes que de una manera u otra forman parte de la integración Latinoamericana:

- Acuerdo de Libre Comercio de Las Américas.(ALCA)
- Organización Mundial de Comercio. (OMC)
- Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo. (ALIDE)
- América Latina y el Caribe. Asociación de Estados del Caribe. (AEC)

3.2.3 REPÚBLICA DOMINICANA Y EL COMERCIO PREFERENCIAL.

La República Dominicana en los últimos años ha experimentado un fuerte ascenso económico como consecuencia de una política comercial más liberadora, lo que se atribuye a un desarrollo sectorial heterogéneo, siendo ésta una de las razones por la que hemos experimentado el crecimiento más alto de América Latina y el Caribe. Tenemos un mercado multiplicado por seis o siete veces de su tamaño del mercado al que teníamos acceso los productores nacionales.

La apertura de la economía dominicana a los mercados internacionales debe ser un instrumento de desarrollo y no un fin en si misma y por tanto debe realizarse de una manera "dirigida y gradualmente". Las empresas dominicanas ante la apertura de los mercados han sido afectadas de forma positiva y negativa, porque muchas han tenido un crecimiento vertiginoso y han podido competir con los productos extranjeros, sin embargo, otras han visto frenado su crecimiento y algunas han quebrado por no poder competir.

Los grandes temores ante el proceso de la Globalización se deben a que muchos sectores perciben que los productores menos competitivos no pueden sobrevivir sin la protección arancelaria.

Nuestro país se beneficia principalmente de los siguientes esquemas de comercio preferencial:

- Iniciativa de la Cuenca del Caribe.(ICC)
- Sistema Generalizado de Preferencia. (SGP)
- Convención Lomé IV.
- Acuerdo de San José.
- Tratado de Libre Comercio con Centroamérica.

Iniciativa de la Cuenca del Caribe.

Firmado en 1983 entre 27 países en vías de desarrollo de Centroamérica y el Caribe. La República Dominicana es el país de Centroamérica y el Caribe que más se ha beneficiado de este programa del gobierno de la región a través de la entrada exenta de pago de impuestos arancelarios en territorio norteamericano, de la mayoría de los productos procedentes de la región.

Sistema Generalizado de Preferencia.

Un esquema preferencial, implementado por varios países desarrollados, mediante el cual ciertas cantidades de productos provenientes de países en desarrollo perciben la reducción parcial o total de los derechos de aduana. Se dice preferencias porque estos productos se benefician de una ventaja sobre los procedentes de

países industrializados.

Acuerdo Lomé IV.

Programa de Libre Comercio y Ayuda Unilateral firmado entre 15 países de la Unión Europea y 69 estados de África, Caribe y Pacífico en 1989. Este acuerdo no recíproco de cooperación financiera y técnica, provee ayuda de emergencia y un sistema preferencial de comercio de la Unión Europea hacia el grupo de países independientes de África, Caribe y Pacífico que en su mayoría fueron colonias europeas.

Acuerdo de San José.

Firmado entre países importadores de Centro América y el Caribe con México y Venezuela. Recientemente, se firmó un acuerdo similar entre Colombia y República Dominicana para el suministro de petróleo al país. Estos acuerdos permiten el acceso a líneas de crédito por aproximadamente 20% del costo del petróleo suplido por México, Venezuela y Colombia. Estos fondos luego son usados para proyectos de desarrollo económico en sectores productivos con términos preferenciales.

Acuerdo de Libre Comercio con Centroamérica.

El 16 de Abril de 1998, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Guatemala y Rep. Dominicana, suscribieron un acuerdo que contempla el comercio de bienes, servicios y de inversiones. Es un acuerdo moderno, de tercera generación, consistente con los postulados de la OMC y con el proceso de creación del ALCA.

3.3 LAS VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS.

En un mundo que tiende a la globalización, cada empresa y actividad económica debe competir con sus similares ubicadas en cualquier lugar del mundo. Para sobrevivir, deben transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas.

Por ello, los países que se abren al comercio exterior deben diseñar una serie de medidas macroeconómicas que permitan a las empresas privadas desarrollar ventajas competitivas sin restricciones. Luego, la apertura siempre viene acompañada de desregulación de los mercados, entre ellos: factores productivos (laboral y de capitales), de productos (materias primas, productos intermedios y finales), y servicios (incluyendo los de comunicaciones y de transporte).

Las ventajas Competitivas son pasajeras, van cambiando en la medida que los competidores cambian sus estrategias, los países sus regulaciones y los bloques su organización interna.

VENTAJAS COMPETITIVAS	VENTAJAS COMPARATIVAS
Reducción de costos. Permite que el producto llegue al mercado con bajo precio.	Economías de escala: se pueden realizar anulando la producción u otras actividades para dos ó más países.
Calidad mejorada de productos y programas.	Costos más bajos de factores: se puede lograr llevando la manufactura u otras actividades a países de bajo costo.
Mayor referencia de los clientes.	Producción concentrada: significa reducir el número de productos que se fabrican, de muchos modelos locales a unos pocos globales.
Más eficacia y eficiencia competitiva. La cual aumenta la calidad de vida de cualquier país.	Flexibilidad: aquella en que se puede explotar pasando la producción de un sitio a otro en breve plazo, a fin de aprovechar el costo más bajo en un

	momento dado.
La estandarización de productos y servicios.	Aumento del poder negociador: con una estrategia que permita trasladar la producción entre múltiples sitios de manufactura en diferentes países.

3.4 DIFERENCIA ENTRE EMPRESA MULTINACIONAL Y EMPRESA GLOBALIZADA.

Empresa Multinacional:

Es una sociedad de gran tamaño que tiene operaciones y divisiones en diversos países, pero que está controlada desde una oficina central o una casa matriz. Se puede añadir que es una empresa o grupo industrial, comercial o financiero cuyas actividades y capitales se distribuyen entre varios países.

Empresa Globalizada:

Es aquella sociedad que tiene sus operaciones o realiza sus negocios con un enfoque global, es decir, que concibe el mundo entero como un solo mercado.

Distinción:

Empresa Multinacional	Empresa Globalizada
Efectúa sus operaciones con diversos países.	Efectúa sus operaciones con todos los países.
Entiende que cada país es un mercado controlado por la matriz.	Concibe el mundo como un solo mercado.

3.5 COMO HACER LAS EMPRESAS GLOBALES

Si la organización posee una estrategia auténticamente global, se puede decir que está en condiciones de competir tanto local como regionalmente, y en cualquier mercado en el que se interese y ponga al servicio sus productos. Lo que debe realmente poseer la empresa para lograr introducirse a este mercado es:

- Poseer un producto.
- Adquisición de nuevos activos y no solo de los insumos básicos para su producción.
- Condiciones óptimas para penetrar el mercado. Poder financiar la infraestructura.
- Poseer la capacidad de competir tanto en activos como en productos.
- Dotar a las funciones de orientación global, aunque su alcance sea local.

ETAPAS

1º: Aquí los gerentes dan el primer paso hacia el ámbito internacional con el simple hecho de exportar a otros países los productos de la organización. Este es un paso pasivo hacia la participación internacional e implica un riesgo mínimo porque los gerentes no hacen esfuerzos serios por aprovechar los mercados extranjeros. En esta etapa se quedan las muchas firmas pertenecientes a las ventas por correo.

2º: Los gerentes se comprometen expresamente a vender sus productos en países extranjeros o a ordenar su fabricación en fábricas del exterior, pero la compañía aun no tiene una presencia física de sus empleados fuera de su propio país sede.

3º: Representa un fuerte compromiso de los gerentes para salir agresivamente en pos de los mercados internacionales. Los gerentes pueden hacer esto en diferentes formas:

- **Por medio de una licencia o franquicia**, pueden conceder a otra firma el derecho de usar el nombre de marca, la tecnología o las especificaciones de productos de la organización. Este enfoque es muy socorrido por las compañías farmacéuticas y las cadenas de comidas rápidas.
- **La Joint Venture (empresas colectivas)** implican un mayor compromiso; una firma nacional y una extranjera comparten el costo de desarrollar nuevos productos o construir instalaciones de producción en otro país. Esto se conoce como alianza estratégica.

Beneficios más relevantes de las empresas en el mercado global.

Los beneficios más relevantes que se desprenden de la participación de las empresas en el mercado global son:

- **Mejor Calidad:** La presencia en países líderes y el contacto con sus exigentes clientes y competidores innovadores, ayuda a un negocio a mejorar la calidad de sus productos.
- **Mayor Preferencia de los Clientes:** La participación en el mercado global puede aumentar la preferencia de los clientes, a causa de su disponibilidad global, de su serviciabilidad global y de su reconocimiento global.

Desventajas de las empresas en el mercado global.

Las desventajas que surgen de la participación empresarial en el mercado global, son:

- **Costos de Coordinación:** La expansión del espacio geográfico de fronteras, es muy probable que haga aumentar los costos de coordinación. Otras fuentes de aumento de costos de coordinación, son las diferencias internacionales de normas técnicas, de idiomas, de cultura y prácticas operativas.
- **Cruce de Fronteras Nacionales:** Un negocio que opere a través de fronteras nacionales, produce costos de barreras comerciales, de transporte y de inventarios. Las barreras arancelarias perjudican el rendimiento, por que reducen las ventas y aumentan los costos.
- **Pérdidas de Concentración en el Cliente:** Los negocios que abarcan múltiples países, es menos probable que tengan la misma capacidad de amoldarse a las necesidades del comprador que la que tienen los negocios de un solo país.

3.6 LOS GERENTES Y LAS MUJERES COMO FUERZA LABORAL EN TIEMPOS DE GLOBALIZACIÓN.

El hecho de tratar con empleados de otros países obliga a los gerentes a enfrentar sus propios prejuicios. Howard Perlmutter y David Heenan han identificado 3 actitudes básicas adoptadas por los gerentes de compañías internacionales: la Etnocéntrica, la Policéntrica y la Egocéntrica.

- ***Gerente Etnocéntrico:***

Es la actitud que asume que las prácticas administrativas del país de origen son superiores a las de otros países y que estas se pueden exportar al mismo tiempo que los bienes y servicios de la organización.

- ***Gerente Policéntrico:***

Es la actitud de que las políticas de administración de un país extranjero son mejor atendidas por su propio personal administrativo y que por tanto la organización local debe depender de las oficinas en el exterior.

- ***Gerente Egocéntrico:***

Es la actitud que acepta las similitudes y las diferencias de las políticas administrativas nacionales y extranjeras y por tanto trata de encontrar un equilibrio con aquellas que resultan más efectivas.

Las empresas con intereses en el exterior probablemente contarán con gerentes que tienen estas 3 perspectivas. Según los autores la más conveniente para los gerentes multinacionales es la Egocéntrica, pero también es la más difícil de aprender y aceptar.

Las Mujeres Como Fuerza Laboral.

A partir de los años '50, en Estados Unidos, la perspectiva del lugar que ocupa la mujer en el trabajo y en la sociedad ha registrado cambios profundos. Antes, nuestra cultura ligaba, básicamente a los hombres con la vida pública o laboral y a las mujeres con la vida privada hogareña.

La sociedad patriarcal y las propias mujeres empezaron poco a poco a cambiar de actitud y de valores respecto al papel de la mujer en la sociedad. El movimiento feminista, la necesidad económica y los muchos caminos abiertos por las leyes y los casos incoados ante la corte permitieron que una cantidad considerable de mujeres tuvieran acceso a los estudios y el empleo.

La mujer empezó a redefinir su papel en la sociedad y la sociedad tuvo que adaptarse, aunque no con cierta resistencia por parte de hombres y mujeres conservadores.

En la administración internacional, las mujeres muchas veces encuentran indicios abrumadores de un pasado patriarcal. Las ejecutivas pueden enfrentar muchas complicaciones en su trato directo con empresas de Asia y Oriente. En esas culturas, se tienen dos caminos: la tradición excluye a la mujer o la considera capaz de ocupar puestos de autoridad fuera del hogar.

Se ha sabido de casos en los cuales empresarios Asiáticos y de Medio Oriente se han negado a trabajar con empresarias estadounidenses. En otras situaciones, los empresarios locales han trabajado muy bien con las empresarias extranjeras, al parecer "haciendo una excepción", lo que todavía no están dispuestos a hacer con sus propias esposas e hijas.

• CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS OCCIDENTALES Y ORIENTALES.

La administración comparativa se define como el estudio y análisis de la administración en diferentes medios y las razones por las que las empresas muestran diferentes resultados en diversos países. La administración es considerada como un elemento importante en el crecimiento económico y el mejoramiento de la productividad.

Algunos factores que influyen en la administración en otros países:

- La administración en Australia está influida por la actitud moralista de este país y su hincapié en los valores sociales, el logro y la aceptación de riesgos.
- Los gerentes Italianos operan en medio de poca tolerancia a los riesgos. Son muy competitivos, pero al mismo tiempo gustan de la toma de decisiones en grupo.
- La Administración en Austria y Alemania se caracteriza por la autorrealización y el liderazgo. Se aprecian mucho la independencia y la competitividad. La tolerancia a la aceptación de riesgos es relativamente baja.
- En Inglaterra, la seguridad es importante y lo mismo ocurre con abundancia de recursos, la adaptabilidad y la lógica. En ese sentido, el individualismo es altamente valorado.

Administración Japonesa	Administración Estados Unidos
PLANEACIÓN	

Orientación a largo plazo	Primordialmente orientada a corto plazo
Toma de decisiones colectiva, por consenso.	Toma de decisiones individual
Participación de muchas personas en la preparación y toma de la decisión.	Participación de pocas personas en la toma de decisiones su venta a personas con diversos valores.
Flujo de decisiones de abajo hacia arriba y en sentido inverso.	Decisiones iniciadas en la cumbre, fluyen hacia abajo.
Toma lenta de decisiones, rápida aplicación de la decisión.	Toma rápida de decisiones, lenta aplicación por requerir un compromiso que con frecuencia produzca decisiones sub-óptimas.

ORGANIZACIÓN

Responsabilidad Colectiva	Responsabilidad individual.
Ambigüedad de la responsabilidad de la decisión.	Responsabilidad clara y específica de la decisión.
Estructura organizacional informal.	Estructura organizacional formal y burocrática.
Cultura y filosofía organizacional común bien conocidas; espíritu competitivo en relación con otras empresas.	Carencia de cultura organizacional común; identificación con la profesión más que con la compañía.

INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Personal joven contratado al salir de la escuela; muy poca movilidad de los empleados entre compañías.	Personal joven contratado al salir de la escuela; frecuentes cambios de compañía.
Lenta promoción a lo largo del escalafón.	Se desea y exige un rápido avance.
Lealtad a la compañía.	Lealtad a la profesión.
Evaluación del desempeño muy poco frecuente para los nuevos empleados.	Frecuente evaluación del desempeño para los nuevos empleados.
Promociones basadas en criterios múltiples.	Promociones basadas en desempeño individual.
La capacitación y el desarrollo se consideran una inversión a largo de plazo.	Hay dudas para iniciar la capacitación y el desarrollo, por temor a la rotación.
El empleo para toda la vida es común en las grandes compañías.	Prevalece la inseguridad en el empleo.

DIRECCIÓN

El líder actua como facilitador social y miembro del grupo.	El líder actúa como persona que toma las decisiones y como el jefe del grupo.
Estilo parternalista.	Estilo directivo(firme, sólido, determinado)
Los valores comunes facilitan la cooperación.	Frecuentemente hay valores divergentes; el individualismo en ocasiones limita la cooperación.
Se evita la confrontación, lo que en ocasiones produce ambigüedades, se hace hincapié en la armonía.	Es común la confrontación directa, se hace hincapié en la claridad.
Comunicación de abajo hacia arriba.	Comunicación de arriba hacia abajo.

CONTROL

Control de los compañeros.	Control por parte del superior.
----------------------------	---------------------------------

El control se centra en el desempeño del grupo.	El control se centra en el desempeño individual.
Salvar la imagen.	Encontrar un culpable.
Uso generalizado de los círculos de control de calidad.	Uso limitado de los círculos de control de calidad.

OPORTUNIDADES DE LA GLOBALIZACIÓN.

Como consecuencia de la Globalización en la actualidad hay un proceso de internacionalización de la producción y de la comercialización de productos, así como una mundialización de las comunicaciones y de las finanzas.

La globalización se asocia a un proceso positivo de integración de las economías mundiales, intrínsecamente relacionado con

la flexibilización de los movimientos de mercancías, capitales y personas entre países. El logro de un mercado común, libre de barreras aduaneras, en donde la movilidad de los factores y la información posean agilidad y bajo costo de transacción, tiene por objetivo el aumento del bienestar social y la mejor asignación de los recursos económicos.

La globalización fruto de una combinación de tecnología e información es la culminación de un proceso que no está dirigido por gobiernos, ni ideologías, aunque resulten beneficiados, que basa su fuerza en la oferta de conocimientos a todo el mundo, aunque solamente puedan accesar a la mayoría de ellos quienes dispongan de una conexión telefónica y una PC, pero sobre todo, que propicia el control de la humanidad a través de la cultura y que, mediante ella, está en capacidad de inducir la conducta de los individuos.

Las oportunidades están allí. En condiciones apropiadas, este fenómeno ofrece posibilidades extraordinarias de progreso en términos de organización, eficacia, productividad, difusión de los conocimientos, mejora del nivel de vida y acercamiento entre los hombres. El proceso de globalización plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban más fragmentados. Puede contribuir a que se produzca en un contexto mundial un crecimiento más fuerte, mejor equilibrado y más propicio para el desarrollo de los países pobres.

AMENAZAS DE LA GLOBALIZACIÓN.

El triunfo internacional del sistema de libre comercio está generando una reacción crítica que se aglutina como movimiento anti-globalización. Los críticos de la globalización consideran que aunque este fenómeno esté resultando favorable para la prosperidad económica es definitivamente contrario a los objetivos de equidad social. La protesta que se manifiesta en enfrentamientos contra los organismos internacionales, como el FMI, OMC y otros, es de hecho una reacción contra el excesivo triunfalismo del liberalismo económico que debe ser tenida muy en cuenta.

La voz de las ONG y otros participantes del movimiento anti-globalización está teniendo un eco en el interior de estos organismos internacionales que cada vez están mostrando mayor conciencia de la necesidad de afrontar los problemas sociales globales a la vez y con el mismo interés que los financieros. Por otra parte, es posible que los críticos anti-globalización no sean consciente de los efectos

Las víctimas del dualismo económico se cuentan por millones. Los que no pudieron –ni podrán– cruzar el muro de la pobreza están pagando cara la globalización, el libre comercio, la economía de mercado y la competitividad. Una enorme subclase inmóvil opta en forma permanente entre el paro o la pobreza. El ejército multinacional de los desamparados, excluidos y carentes, se sienten definitivamente apartados de la gran aldea global. Los nuevos pobres, generados por esta economía a dos velocidades, integran el "ejército en la reserva", en permanente adaptación hacia abajo.

COMO SE HACEN LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

EXPORTACION A PAISES EXTRANJEROS

SUBSIDIARIA EXTRANJERA

JOINT

VENTURE

LICENCIA

FRANQUICIA

OPERACIONES INTERNACIONALES ESTABLECIDAS

TERCERA ETAPA

CONTRATACION DE REPRESENTANTES. EN EL EXTRANJERO O CONTRATOS CON FABRICANTES EXTRANJEROS

INCURSION EXPRESA INICIAL

SEGUNDA ETAPA

REPUESTA PASIVA

PRIMERA ETAPA